

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**

Катедра „Мениджмънт и маркетинг”



ЛИНДИТА ЦЕНАЙ

**МОТИВАЦИЯТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
КАТО ФАКТОР ЗА РАЗВИТИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на научна степен „доктор”
по докторска програма: Икономика и управление /индустрия/

Научен ръководител
доц. д-р Мариана Ушева
Международно висше бизнес училище, София

Благоевград, 2024 г.

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 284 стандартни страници. Използвани са 92 литературни източника на български език, 98 са чуждестранните източници, а интернет източниците са 12. В текста са включени 35 таблици и 57 фигури. Към дисертационния труд има 17 приложения в обем от 91 страници.

Авторът на дисертационния труд е редовен докторант в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг” при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски” – Благоевград.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 20...год. от часа в зала на Стопанския факултет. Материалите по защитата са на разположение в катедра „Мениджмънт и маркетинг”, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски”, гр. Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на темата

Развитието на човешките ресурси и ефективното управление на хората в сферата на бизнеса имат съществена роля за успеха и растежа на всяко предприятие. В разработката ще използваме термините „управление на човешките ресурси” и „управление на човешките ресурси” като синоними, макар да сме наясно, че втория термин още през 1970 година започва да се използва по-интензивно и някои автори и до сега смятат, че той е по-всеобхватен. Нашето мнение, че термините могат да бъдат употребявани като равнопоставени, още повече, че при много от водещите автори двата изрази се възприемат и представят с идентична смислова натовареност и се допуска тяхното паралелно използване.

Управлението на човешките ресурси в организациите обхваща множество аспекти, които включват разбиране на същността и стратегическото значение на човешките ресурси за бизнеса. Основните етапи в развитието на управлението на човешките ресурси отразяват еволюцията и значението ѝ за формирането на устойчиви организационни модели. Мотивацията, като ключов фактор, също заема централно място в управлението на човешките ресурси в организациите. Тя се разглежда като предпоставка за развитието на човешките ресурси и постигането на по-високи нива на ефективност и производителност.

Не по-малко важно място имат и компетентностите, като те са съществен инструмент за успешното функциониране и развитие на човешките ресурси. Създаването на ефективна мотивационна среда и разглеждането на ключовите компоненти на мотивационния процес са изключително важни за стимулирането на по-добри постижения и ангажираност на работещите.

В същността си, управлението на човешките ресурси в предприятието представлява стратегически фактор, който определя бъдещето и развитието на организацията. Това изисква комплексен подход, който включва изграждане на подходяща мотивационна култура и усъвършенстване на методи за управление на човешките ресурси, които да отразяват съвременните предизвикателства и

потребности на бизнеса в наши дни. В някои теории мотивацията се разглежда като последователност от събития, които целят индивидът да постигне определено благо, което той счита за ценно. Трябва да се има предвид, че това не изчерпва нейната същност, а само частично описва комплексния ѝ характер. Разбирането за мотивацията се формира във взаимодействие между индивида и околната среда, което от своя страна влияе върху целенасоченото поведение, определящо се като мотивирано поведение. От това следва, че мотивацията не е само процес за преследване на желани цели, но и резултат от сложното взаимодействие между индивида и заобикалящата го околна среда. Също така, мотивацията е и вътрешна подбуда, основана на идентифициране на потребности, но същевременно под влиянието на множество фактори.

При различните подходи в управлението на човешките ресурси се променя отношението към мотивацията и прилагането на мотивационните въздействия в съвременен аспект. В началото повечето подходи се фокусират основно върху материалния стимул и санкциите, но с развитието на управлението се появяват нови парадигми. Акцентът в по-съвременен контекст се насочва към човешките взаимоотношения, които по-ефективно стимулират работата, като се подобрява работната и социалната среда. Все повече се наблюдава и вътрешната мотивация на работниците и служителите, като в някои случаи материалните стимули могат да намалят мотивацията.

Темата за управлението на човешките ресурси в предприятието като фактор за неговото развитие изисква да се проучи и разбере не само мотивационната система, но и вътрешната динамика и взаимодействието между различните фактори, които влияят върху ефективността и развитието на работната среда.

Изучаването на управлението на човешките ресурси, в частност, мотивацията на човешките ресурси в предприятия в България и Албания дава възможност, да се проследят мотивационните фактори в различни социални и културни контексти. А именно това, според нас, води до същинското разбиране и прилагане на такива методи за управление на човешките ресурси, които да гарантират неговото развитие, лоялност и желание за повишаване на своята

личностна и професионална квалификация, в контекста на работата, с която е ангажиран. Двете страни са с различни култури, истории и бизнес среди, което предоставя отлична възможност за сравнително изучаване на мотивационните практики. Освен това имат сходни характеристики по отношение на икономическо развитие, социални предизвикателства и бизнес общности. Изследването има потенциал да разкрие общи тенденции или различия в това как мотивацията на човешките ресурси се разбира, прилага и въздейства в тези два контекста.

Направеното теоретично проучване на различни литературни източници дава възможност да стигнем до извода, че мотивацията е един от основните аспекти от човешкото поведение в сферата на организационните взаимоотношения и ключов фактор за развитието на човешките ресурси. Освен това е сила, която има способността да стимулира хората да работят в полза на развитието и успеха на организацията. Този фактор може също така да изведе индивидите към лични и егоистични цели, които, вместо да съдействат за напредъка на организацията, може да доведат до противоречия или дори да доведат до неблагоприятни последици за фирмата. От това следва, че е необходимо мотивацията да се разглежда като неотделима и ключова част от управлението на човешките ресурси на организациите. Разбирането и управлението на мотивационните фактори несъмнено имат съществена роля в създаването на благоприятна работна среда, която не само стимулира ефективността и ангажираността на служителите, но и насърчава сътрудничеството и постигането на общи цели в организацията.

При разглеждането на мотивацията в контекста на управлението на човешките ресурси, прави впечатление, че България и Албания не развиват същия динамизъм, като в западните страни. Множеството теории за мотивацията се основават предимно на изследвания от Западна Европа и САЩ, като често липсва връзката им със същността на мотивацията в българския, и още повече – в албанския контекст.

В настоящето изследване не установихме достатъчно емпирични данни относно влиянието на мотивацията в работната среда на български и албански работници и служители. Интересът ни се фокусира върху емпиричното изследване на мотивацията в реалните работни условия на човешките ресурси в различни предприятия и нейното влияние върху техния производствен потенциал.

Актуалността на изследването се дължи на няколко важни фактора:

- В основата на качественото и съвременно управление на човешките ресурси стои, според нас, една от най-важните и базови управленски функции – а именно, мотивирането на човешките ресурси;
- Мотивацията в реална работна среда е ключов фактор за постигане на по-добра работна ефективност и развитие на човешките ресурси.
- В периоди на икономически кризи, като този, породен от пандемията COVID-19, се наблюдава необходимостта от особено мотивирани и ангажирани работници, което прави темата още по-актуална.
- Мотивацията на човешките ресурси е от съществено значение за развитието на организациите, особено в условията на нестабилност и промени в бизнес средата.
- В днешно време, когато управлението на човешките ресурси заема централно място в стратегическите планове на организациите, разбирането и насърчаването на мотивацията на служителите се явява като ключов фактор за постигане на успешни бизнес резултати и устойчиво развитие.

Оценката на ефективността на управлението на човешките ресурси и, съответно, прилаганите мотивационни методи в предприятията в България и Албания е от изключително значение за развитието на човешките ресурси и повишаването на неговата работоспособност, лоялност и стремеж към нови знания. Тя дава възможност, да се предоставят ценни насоки за това какви подходи в управлението на човешките ресурси са най-подходящи и ефективни за различните бизнес среди и обстоятелства.

Изборът на тема на дисертационния труд се обосновава от актуалността, научната и практическа значимост на проблематиката за съвременното

управление на човешките ресурси, в частност, мотивацията и нейното недостатъчно разглеждане и проучване в България и Албания, както и интереса на докторантката към естеството на проблема.

Предмет на настоящето дисертационно изследване са възможностите за подобряване на мотивационната политика на малките и средните предприятия в България и Албания.

Обект на изследването е мотивационната политика на малките и средните предприятия в България и Албания.

Основната научна теза на дисертационния труд е, че съществува тясна взаимовръзка между управлението на човешките ресурси, мотивацията и развитието на предприятието. Динамичните промени, в които работят съвременните предприятия изискват непрекъснато подобряване на мотивационната политика, която е ключов фактор за тяхното развитие.

Основна цел на дисертационното изследване е да се направи сравнителен анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания и да се предложат възможности за нейното подобряване.

За постигане на целта на изследването се поставят следните **задачи**:

- Систематизиране, извеждане и обобщаване на основните теоретични подходи на управлението на човешките ресурси и мотивацията;
- Да се направи характеристика на дейността и мотивационната политика на МСП от България и Албания;
- Сравнителен анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания.
- Предлагане на възможности за подобряване на мотивационната политика на МСП в България и Албания.

Използваните методи за постигане на целите на изследването са следните: метод на анализ и синтез, метод на наблюдението, метод на индукция и дедукция, контент анализ, анкетно проучване, математико-статистически методи, включително структурна бизнес статистика, интуитивен и систематичен подход.

За създаването на база данни и обработка на информацията е използван EXCEL на Microsoft, както и Google Формуляри.

Настоящото изследване *е ограничено по време, място, методология и обхват*. Проведе се в периода 2021 – 2023 години сред различни по своята същност, капацитет и обем на производство, общо десет предприятия от малкия и средния бизнес, опериращи в България (пет от тях) и в Албания (останалите пет). За оценката на управлението на човешките ресурси, в частност, мотивацията на служителите в изследваните организации са използвани научно обосновани методи, като е направен опит да се даде отговор на най-важните въпроси, но без да се претендира, че са оптимално изчерпани и разработени. Използваните методи имат известна условност, тъй като подобно изследване не е правено до момента. Важно е, да се отбележи, че е възможно да не е изцяло свършено и научно обосновано.

Ограничения в практическото изследване:

След проведеното практическо изследване, неизбежни се оказаха някои ограничения, които засягат възможностите за обхват на данните и ширината на анализирани сфери на икономиката:

1. Не се предоставиха данни по отношение на множество сектори от икономиката, както и различни по тип на длъжността заетост;
2. Проведеното проучване в основата си проучи стила на управление и мотивацията предимно на административния персонал, тъй като разпространението на анкетната карта трябваше да се осъществи по електронен път, а голяма част от служителите на терен не разполагат със служебен компютър или телефон с интернет достъп.

Имаше налице и някои затруднения при разработването на дисертационния труд. Основните бяха:

1. Трудности в намирането на достатъчно голям брой респонденти и разпращането на анкетни карти за участие в изследването.

2. Невъзможността, да се убедят по-голям брой компании и лица да вземат участие в проучването и неуспехът в реализирането на по-голям обхват.

След множество предварителни разговори и срещи на представители на големи организации и фирми България и Албания и резултатите от тях, се взе решение за преимуществено електронно попълване на анкетните карти. От големия брой покани и напълно електронното попълване на анкетните карти, имахме очакване да се реализира по-голямо проучване, но дори и в този получен обем, могат да се изведат необходимите изводи и препоръки.

2. Структура и съдържание на дисертационния труд

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 286 стандартни страници. Използвани са 92 литературни източника на български език, 98 са чуждестранните източници, а интернет източниците са 12. В текста са включени 35 таблици и 57 фигури. Към дисертационния труд има 17 приложения в обем от 91 страници.

Структурата на съдържанието е следната:

УВОД

ГЛАВА I

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

- 1.1. Същност на управление на човешките ресурси в организацията
- 1.2. Основни етапи в развитието на управлението на човешките ресурси
- 1.3. Човешките ресурси като стратегически фактор в бизнеса

ГЛАВА II

МОТИВАЦИЯ И МОТИВАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

2.1. Мотивацията на човешките ресурси. Основни компоненти на мотивационния процес.

2.2. Характеристика на дейността и мотивационната политика на МСП от България

2.3. Характеристика на дейността и мотивационната политика на МСП от Албания

ГЛАВА III

ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА МОТИВАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА МСП КАТО ФАКТОР ЗА ТЯХНОТО РАЗВИТИЕ

3.1. Анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания

Методика на изследването

Етапи на изследването

Резултати от изследването

3.2. Подобряване на мотивационната политика на основата на компетентностния подход

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЯ

Списък на таблиците в дисертационния труд

Списък на фигурите в дисертационния труд

ПРИЛОЖЕНИЯ

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Първа глава на дисертационния труд обхваща основните теоретични въпроси, свързани с управлението на човешките ресурси. В първия параграф се разглежда същността и значението на управлението на човешките ресурси, като се проследяват различните дефиниции, предложени от изследователите в областта. Управлението на човешките ресурси е процес, който включва планиране, организиране, мотивиране, контрол и координация на хората в рамките на дадена организация, с цел постигане на нейните стратегически и оперативни цели.

Докторантката отделя внимание на това, че в основата на управлението на човешките ресурси стои разбирането, че хората не са само ресурс, а основен актив, който може да допринесе за конкурентоспособността и устойчивостта на организацията. Различни автори предлагат различни интерпретации на термина „човешки ресурси“, но общото между тях е, че се фокусират върху значението на хората като източник на иновации, креативност и организационна стойност. Освен това управлението на човешките ресурси представлява многопластова функция, която обхваща както стратегическите, така и оперативните аспекти на управлението.

Според изследванията управлението на човешките ресурси е процес, който включва множество дейности, насочени към максимално ефективно използване на потенциала на работещите. Те включват подбор, обучение, развитие на таланти, мотивиране, оценка на представянето и възнаграждение. Тези функции са взаимосвързани и допълващи се, като тяхното ефективно изпълнение осигурява постигането на организационните цели.

Подчертано е от докторантката е, че управлението на човешките ресурси трябва да се разглежда като системен процес, който интегрира организационните цели с индивидуалните потребности и очаквания на служителите. Една успешна организация трябва да създаде условия, при които служителите са мотивирани да развиват своите умения и способности, за да допринесат за развитието на организацията.

Във втория параграф са разгледани основните етапи в развитието на управлението на човешките ресурси. Проследява се историческото развитие на управлението на човешките ресурси. Докторантката обръща внимание, че в началото на ХХ век управлението на човешкия капитал е предимно фокусирано върху административни и бюрократични задачи като подбор и назначаване. В този период организацията се интересува предимно от осигуряване на подходяща работна сила, като основният фокус е върху производителността и дисциплината на работниците.

През 50-те и 60-те години на ХХ век настъпват значителни промени в управлението на човешките ресурси, като основната причина за това е развитието на теориите за организационното поведение и мотивацията. По това време се поставя акцент върху значението на човешките взаимоотношения, лидерството и мотивацията на служителите като основни фактори за постигане на организационен успех. Концепцията за „човешкия фактор“ става все по-важна, а организациите започват да осъзнават, че хората не са само ресурси, които могат да се използват и заменят.

Докторанката проследява и съвременните тенденции в развитието на управлението на човешките ресурси, като акцентира върху преминаването от административен към стратегически модел на управление. В съвременната глобализирана икономика, където конкуренцията е все по-интензивна, способността на организацията да управлява ефективно своите човешки ресурси се възприема като основен фактор за успех. В тази връзка управлението на човешките ресурси се разглежда не само като част от управленските функции, но и като интегрална част от общата стратегия на организацията.

Подчертава се, че управлението на човешките ресурси е еволюирало до такава степен, че днес се разглежда като основен компонент на всяка бизнес стратегия. Като резултат на тази еволюция е налице по-голямо внимание върху развитието на таланти, създаването на ангажираност и мотивиране на служителите, както и върху използването на иновации и технологии за подобряване на управлението на човешкия капитал.

Отделено е специално внимание на различните школи и теории, които допринасят за развитието на управлението на човешките ресурси. Някои от тях се фокусират върху механистичния подход, който разглежда служителите като част от производствения процес, докато други подчертават важността на мотивацията, ангажираността и развитието на индивидуалните способности на служителите. Това разнообразие от теоретични подходи предоставя богата основа за разбиране на различните аспекти на управлението на човешките ресурси в съвременния бизнес свят.

Третият параграф разглежда човешките ресурси като стратегически фактор в бизнеса. В съвременната глобализирана икономика, където конкуренцията е силна, управлението на човешките ресурси е не само въпрос на ефективност, но и на стратегическо значение. Докторантката анализира как организациите могат да използват своите човешки ресурси като конкурентно предимство, чрез разработване на иновативни подходи за управление, които отговарят на променящите се изисквания на пазара.

Прави се преглед на различни теоретични модели, които разглеждат човешките ресурси като основен актив в организацията. В рамките на тези модели човешкият капитал се възприема не само като разход за организацията, а като инвестиция, която може да доведе до значителни икономически ползи. Способността на организацията да привлича и задържа талантиливи служители е пряко свързана с нейния успех и развитие на пазара.

Според изследванията успешното управление на човешките ресурси изисква стратегически подход, който да интегрира човешките ресурси с общата бизнес стратегия на организацията. Това включва разработване на политики и програми за обучение и развитие на персонала, както и създаване на благоприятна работна среда, която насърчава иновации и продуктивност.

Докторантката подчертава важността на мотивацията като основен фактор за успешното управление на човешките ресурси. Мотивацията на служителите е тясно свързана с тяхната ангажираност и производителност. Организации, които

създават стимулираща и подкрепяща работна среда, успяват да увеличат както ефективността на своите служители, така и тяхната лоялност към организацията.

Разглежда се ролята на организационната култура в контекста на управлението на човешките ресурси. Според докторантката организационната култура има значително влияние върху начина, по който служителите взаимодействат помежду си и с организацията като цяло. Организациите, които успяват да изградят силна култура на сътрудничество, доверие и взаимопомощ, са по-успешни в управлението на човешките ресурси и постигат по-високи нива на продуктивност.

В заключението на първа глава докторантката обобщава, че управлението на човешките ресурси е много повече от само административна дейност – това е стратегически инструмент, който има основно значение за дългосрочния успех на организацията. Управлението на човешките ресурси трябва да се интегрира с общата бизнес стратегия на организацията, за да се осигури устойчиво развитие и конкурентоспособност. Въз основа на разгледаните теории и практики докторантката заключава, че успешното управление на човешките ресурси може значително да увеличи производителността и ангажираността на служителите, като същевременно допринесе за създаването на устойчиво конкурентно предимство.

ГЛАВА ВТОРА: МОТИВАЦИЯ И МОТИВАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО

Втората глава на дисертационния труд разглежда основните аспекти на мотивацията и мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Тази глава е структурирана в три основни параграфа, които разглеждат основните компоненти на мотивационния процес и спецификите на мотивационната политика в България и Албания.

В първия параграф се разглежда същността на мотивацията на човешките ресурси и нейното значение за ефективността на дейността в организацията. Мотивацията се определя като основен метод за повишаване на ефективността на

работата в организацията и за постигане на високи резултати от персонала. Трудовата мотивация, разглеждана като вътрешна и външна сила, е необходима за осигуряването на устойчивост и продуктивност в процеса на работа. Докторантката изтъква, че мотивацията е сложно явление, което се влияе от множество фактори, включително личностните качества на служителите, техните потребности, ценности и възприятия за работната среда.

Разглеждайки различни теоретични подходи към мотивацията, докторантката прави съпоставка между класическите разбирания за мотивация на Джеймс Донъли младши, Джон Иванчевич и Джеймс Гибънс, които я определят като съвкупност от вътрешни подбуди и стремежи, и тези на Йосиф Илиев и Татяна Христова, които я дефинират като сила, която кара хората да действат по точно определен начин. Заедно с това авторът изследва подхода на Марин Паунов, който разглежда мотивацията като съвкупност от психични процеси, насочващи поведението на човека към доброволни и целенасочени действия.

Докторантката акцентира върху необходимостта от ясно разбиране на мотивационния процес като интегрален елемент от управлението на човешките ресурси. Мотивацията е разгледана не само като средство за постигане на конкретни резултати, но и като дългосрочен инструмент за задържане на персонала в организацията. В този контекст мотивацията е свързана с разработването на адекватни инструменти и механизми за мотивиране на служителите, които включват както външни стимули, така и вътрешни подбуди. Според автора основната цел на мотивационния процес е да се осигури баланс между личните потребности на служителите и целите на организацията, като това е съществен фактор за успешното функциониране на предприятието.

Подчертава се, че мотивацията трябва да се управлява активно от ръководството на организацията, като се отчитат индивидуалните особености на всеки служител. Въвеждането на мотивационни стратегии, базирани на специфичните потребности и интереси на служителите, е от съществено значение за постигане на ефективност в управлението на човешките ресурси. Мотивационните модели, използвани в организацията, трябва да са адаптирани

към динамично променящата се работна среда и да отразяват съвременните изисквания на пазара на труда.

Важен аспект на мотивационния процес е и ролята на мениджърите, които трябва да осигурят правилното прилагане на мотивационните стратегии и да стимулират служителите да постигат високи резултати. Докторантката обръща внимание на значението на лидерството и управлението като основни инструменти за мотивиране на персонала, като подчертава, че успешните лидери са тези, които успяват да вдъхновят и насърчат своите служители да постигнат максимума от своя потенциал.

Направен е изводът, че мотивацията на човешките ресурси в организацията се базира на разнообразни фактори, включително усвояване на мотивационни теории, критично осмисляне на опита на мениджърите, използване на положителен опит и интуитивни способности на мениджърите. Доверието в управлението на организацията е от съществено значение за ангажираността на човешките ресурси. В кризисни периоди, управлението трябва да проявява решителност и професионализъм, информирайки човешките ресурси за проблемите и разпределяйки тежестите равномерно. Важно е мениджмънтът да определи своята ориентация към определен модел и да гради мотивационния процес в съответствие с него.

Във втория параграф авторът разглежда пет малки и средни предприятия от България, като основният акцент е върху техните мотивационни политики и структури на управление. Мотивационната политика на човешките ресурси е ключов елемент за успеха на всяка организация, включително и на разглежданите български предприятия – „ИТД” ЕООД, „Готмар” ЕООД, „Владпласт” ООД, „Димитър Маджаров-2” ЕООД и „Консул” ООД. Всяка от тези компании прилага различни стратегии за стимулиране на своите служители, като общите черти в мотивационните им политики се отличават с висока степен на централизация на управлението. Мотивационните системи, базирани на постигнати резултати, са съществени за поддържането на висока производителност и ангажираност на човешките ресурси. Възможностите за професионално развитие и социалните

придобивки са ключови фактори, които увеличават удовлетвореността и лоялността на служителите. Тези фирми демонстрират успешен подход към мотивацията на човешките ресурси, което им позволява да останат конкурентоспособни на пазара и да привличат талантиливи професионалисти. В табличен вид са представени мотивационните профили на разглежданите МПС в България:

Таблица 1. Мотивационни профили на разглежданите МПС в България

Предприятие	Основни елементи на мотивационната политика
„ИТД” ЕООД	Поливалентна система за заплащане, добавки за прослужено време и специфични задачи, индивидуална диференциация на заплащането.
„Готмар” ЕООД	Поливалентна система за заплащане, бонуси и добавки за постижения, професионално развитие.
„Владпласт” ООД	Конкурентно възнаграждение, бонусна система, гъвкаво работно време, индивидуални разговори за кариерно развитие.
„Димитър Маджаров-2” ЕООД	Фиксирани заплати, бонуси и социални придобивки, стимулиране на лоялност и удовлетвореност, поддържане на високи стандарти на работа.
„Консул” ООД	Конкурентна работна заплата, безплатна храна и транспорт, безплатни таксиметрови услуги, безплатни профилактични медицински прегледи.

Всички фирми прилагат мотивационни системи, базирани на постигнати резултати, включващи различни форми на допълнителни възнаграждения. „ИТД” ЕООД, „Готмар” ЕООД и „Владпласт” ООД предоставят бонуси и допълнителни възнаграждения на базата на индивидуалните и екипни резултати на служителите, стимулирайки високата продуктивност и ефективност на работата. „Димитър Маджаров-2” ЕООД и „Консул” ООД също използват подобни системи, насочени

към създаването на стимулираща работна среда, която мотивира служителите да постигат високи резултати и да допринасят за успеха на компанията. Тези системи подчертават ангажимента на предприятията към насърчаване на високи постижения и екипна работа.

Разглежданите фирми инвестират в програми за обучение и квалификация на човешките ресурси, предоставяйки възможности за професионално развитие на своите служители. „ИТД” ЕООД, „Готмар” ЕООД и „Владпласт” ООД осигуряват вътрешни обучения и външни курсове и семинари, позволяващи на служителите да развиват своите умения и да повишават експертизата си. „Димитър Маджаров-2” ЕООД и „Консул” ООД също инвестират в професионалното развитие на своите кадри, стимулирайки кариерното израстване и стремежа към постигане на високи резултати. Вложението в човешкия капитал е стратегически важно, допринасяйки за изграждането на компетентен и мотивиран екип, който може да се справи с предизвикателствата на пазара.

Петте разгледани предприятия предлагат различни социални придобивки, които подобряват качеството на работния живот и повишават ангажираността и лоялността на служителите. „ИТД” ЕООД, „Готмар” ЕООД и „Владпласт” ООД предоставят здравно осигуряване, пенсионни схеми и допълнителни отпуски. „Димитър Маджаров-2” ЕООД и „Консул” ООД също предоставят подобни социални придобивки, които играят ключова роля в мотивационната политика на фирмите, създавайки допълнителни стимули за служителите да останат дългосрочно във фирмата. Демонстрират ангажимента на фирмите към благосъстоянието на своите служители, важно за изграждането на позитивна корпоративна култура и привличането на нови таланти.

Докторантката обобщава, че мотивационната политика на разглежданите фирми е насочена към стимулиране на производителността, професионалното развитие и задържането на квалифицирани кадри чрез разнообразни стимулиращи методи и социални придобивки. Централизираната организационно-управленска структура и системите за допълнителни възнаграждения, базирани на постигнати резултати, са основни елементи на мотивационната стратегия на фирмите.

Осигуряването на възможности за професионално развитие и предоставянето на социални придобивки също са ключови компоненти, които допринасят за успеха и устойчивото развитие на разгледаните малки и средни предприятия в България. Тези политики не само повишават мотивацията и удовлетвореността на служителите, но и създават конкурентно предимство за фирмите, позволявайки им да привличат и задържат най-добрите кадри на пазара.

Третият параграф разглежда пет малки и средни предприятия от Албания, представляващи различни индустрии – „КОСМОПЛАСТИКА” ООД, „СЕГОПЛАСТ” ООД, „ЕВЕРЕСТ” ООД, „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД. Разгледаните пет предприятия от Албания имат редица общи характеристики и закономерности в своите организационно-управленски структури и производствени дейности. Всички са съсредоточени в производството и търговията на пластмасови изделия и материали, което обуславя тяхната принадлежност към един и същ индустриален сектор. Използват съвременни технологии и висококачествени материали, което им позволява да предлагат устойчиви и надеждни продукти на пазара.

Компаниите „КОСМОПЛАСТИКА” ООД и „СЕГОПЛАСТ” ООД демонстрират ясна организационно-управленска структура, характеризираща се с линейна и централизирана система на управление. В „КОСМОПЛАСТИКА” ООД управлението е насочено към оптимизацията на производствените процеси и гарантирането на високо качество на крайния продукт. В структурата на тази фирма е налице силно централизирано ръководство, което осигурява ефективен контрол върху всички етапи на производството, от снабдяването с материали до крайния изходен продукт. Сходна е ситуацията и в „СЕГОПЛАСТ” ООД, където централизираната структура на управление също е основна за постигането на високи стандарти в производството на пластмасови материали. Тази централизирана система позволява бързо и ефективно вземане на решения, което е от съществено значение за конкурентоспособността на фирмата в динамично променящия се пазарен контекст.

„ЕВЕРЕСТ” ООД, базирана в Тирана, споделя сходни организационно-управленски принципи с „КОСМОПЛАСТИКА” ООД и „СЕГОПЛАСТ” ООД. Централизираният характер на управлението в „ЕВЕРЕСТ” ООД е насочен към постигане на ефективност и високо качество в проектирането, производството и търговията на PVC профили. Освен това централизираният подход в управлението осигурява строг контрол върху всички бизнес процеси, включително иновациите и рециклирането на материали, което допринася за устойчивото развитие на компанията.

От друга страна, фирмите „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД демонстрират различен подход в своята организационно-управленска структура, който е децентрализиран. В „ПОЛИПЛАСТ” ООД управлението е децентрализирано, което позволява по-голяма гъвкавост и адаптивност към промените в производствените процеси и пазарните условия. Децентрализираната структура в „ПОЛИПЛАСТ” ООД улеснява иновациите и внедряването на нови технологии, което е от съществено значение за успеха на компанията в производството на пластмасови варели, тръби и резервоари.

Сходна е и организационно-управленската структура на „ФРУТИБЕСТ” ООД, която също е децентрализирана. Компанията използва децентрализирания подход, за да стимулира инициативата и мотивацията сред своите служители. Тази структура позволява на различните отдели и звена в компанията да функционират автономно, което спомага за по-ефективното управление на производствените и търговски дейности.

Изводите, които авторът прави за организационно-управленските структури на разгледаните фирми, са, че въпреки различията в подходите към управлението, всички разгледани фирми демонстрират силен ангажимент към качество и иновации в своите производствени процеси. Линеините и централизираните структури в „КОСМОПЛАСТИКА” ООД, „СЕГОПЛАСТ” ООД и „ЕВЕРЕСТ” ООД осигуряват стабилност и контрол, докато децентрализираните структури в „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД позволяват гъвкавост и адаптивност. Тези различия в организационно-управленските структури са

съобразени с особеностите на техните дейности и пазарни стратегии, но всички споделят общата цел за постигане на високо качество и конкурентоспособност.

Всяка от тези компании прилага различни стратегии за мотивация на своите служители, които споделят редица общи характеристики и закономерности. Важни аспекти на тези политики включват мотивационните системи, базирани на постигнати резултати, възможности за професионално развитие и социални придобивки. Тези елементи не само стимулират производителността и удовлетвореността на служителите, но и създават конкурентно предимство за фирмите. Следващата таблица детайлизира основните елементи на мотивационната политика на всяка компания поотделно:

Таблица 2. Мотивационни профили на разглежданите МПС в Албания

Предприятие	Основни елементи на мотивационната политика
„КОСМОПЛАСТИКА” ООД	Бонуси и допълнителни възнаграждения, базирани на резултати; възможности за професионално развитие чрез вътрешни и външни обучения; социални придобивки.
„СЕГОПЛАСТ” ООД	Бонуси и допълнителни възнаграждения за индивидуална и екипна продуктивност; програми за признание и награди; обучения и квалификации; социални придобивки.
„ЕВЕРЕСТ” ООД	Възнаграждения, базирани на резултати; професионално развитие чрез обучения и квалификации; стимулиране на екипната работа и иновациите; социални придобивки.
„ПОЛИПЛАСТ” ООД	Признание и награди за постижения; гъвкави работни условия; вътрешна мотивация на служителите; обучения и квалификации; социални придобивки.

„ФРУТИБЕСТ” ООД	Конкурентни заплати и възнаграждения, базирани на резултати; програми за професионално развитие; вътрешни и външни обучения; социални придобивки.
-----------------	---

Всички разглеждани предприятия прилагат системи за допълнителни възнаграждения, които се основават на резултатите, постигнати от служителите. „КОСМОПЛАСТИКА” ООД и „СЕГОПЛАСТ” ООД предоставят бонуси и допълнителни възнаграждения, които стимулират служителите да работят за постигане на високи резултати. „ЕВЕРЕСТ” ООД също използва такива системи, като предоставя възнаграждения на базата на индивидуалните и екипните постижения. „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД също прилагат подобни мотивационни системи, които насърчават както индивидуалната продуктивност, така и екипната работа.

За петте предприятия е характерно, че инвестират в различни програми за обучение и квалификация на човешките ресурси. „КОСМОПЛАСТИКА” ООД и „СЕГОПЛАСТ” ООД организират вътрешни и външни обучения, които позволяват на служителите да развиват своите умения и да повишават своята квалификация. „ЕВЕРЕСТ” ООД осигурява възможности за професионално развитие, като предлага програми за обучение и квалификация, които стимулират стремежа към постигане на високи резултати. „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД също инвестират в развитието на своите служители чрез различни форми на обучение и квалификация, което е от стратегическо значение за тяхното устойчиво развитие и конкурентоспособност.

Разглежданите предприятия от Албания предоставят различни социални придобивки, които подобряват качеството на работния живот и повишават ангажираността и лоялността на служителите. „КОСМОПЛАСТИКА” ООД и „СЕГОПЛАСТ” предлагат здравно осигуряване и пенсионни схеми, които създават допълнителни стимули за служителите да останат дългосрочно във фирмата. „ЕВЕРЕСТ” ООД предоставя социални придобивки, които подобряват

работните условия и стимулират дългосрочната ангажираност на служителите. „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД също осигуряват подобни придобивки, които са важен аспект на мотивационната им политика.

Авторът обобщава, че мотивационният профил на човешките ресурси за фирмите „КОСМОПЛАСТИКА” ООД, „СЕГОПЛАСТ” ООД, „ЕВЕРЕСТ” ООД, „ПОЛИПЛАСТ” ООД и „ФРУТИБЕСТ” ООД включва разнообразни стимулиращи методи и социални придобивки. Предприятията използват системи за допълнителни възнаграждения, базирани на постигнати резултати, за да повишат производителността и ангажираността на служителите. Професионалното развитие се насърчава чрез вътрешни и външни обучения, които повишават квалификацията на човешките ресурси. Социалните придобивки като здравно осигуряване и пенсионни схеми играят важна роля в задържането на квалифицирани кадри. Тези политики създават конкурентно предимство за фирмите, като им позволяват да привличат и задържат най-добрите кадри на пазара.

ГЛАВА ТРЕТА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА МОТИВАЦИОННАТА ПОЛИТИКА НА МСП КАТО ФАКТОР ЗА ТЯХНОТО РАЗВИТИЕ

Третата глава от дисертационния труд е насочена към анализиране и предлагане на възможности за подобряване на мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Целта е да се подобри управлението на човешките ресурси, с акцент върху мотивацията като фактор за устойчивото развитие на предприятията.

В първия параграф е направен анализ на мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Основната цел на проучването е да се изследва мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания, да се установи ролята на мениджъра в този процес и да се направи сравнителен анализ.

За целта са използвани следните методи: метод на анализ и синтез, метод на наблюдението, метод на индукция и дедукция, контент анализ, анкетно проучване, математико-статистически методи, включително структурна бизнес статистика, интуитивен и систематичен подход. За създаването на база данни и обработка на информацията е използван EXCEL на Microsoft, както и Google Формуляри.

Разработена е анкетна карта, която съдържа общо 86 въпроса с възможност за отговор от затворен тип, разпределени в 5 раздела в зависимост от акцента на изследването. Широкият набор от въпроси във всяка секция позволява да се покрият всички аспекти на дадената област на изследване, като се гарантира висока надеждност на получените резултати. Анкетната карта е структурирана по начин, който максимално да улеснява служителите на предприятията, както и анализа на получените резултати. Поради естеството на степените на оценка са различни скалите на отговори в отделните раздели.

Раздел 1 съдържа 11 въпроса и цели да даде обща информация за самата организация, както и за статуса на ръководителя, който я представлява.

Раздел 2 е насочен към идентифициране на важни страни на мотивацията в изследваните фирми от гледна точка на мениджърите. Състои се от 20 въпроса с възможност за избор на цифри от 1 до 7.

Раздел 3 се състои от 9 въпроса и има за цел да даде обща информация за ролята, която мениджърът предпочита да изпълнява във фирмата.

Раздел 4 е съставен от 14 въпроса и цели да идентифицира индивидуалната мотивационна ориентация при мениджърите.

В Раздел 5 има налични 32 въпроса и определя личностния тип по Майерс-Бригс (Marcis, 1992), като се използва тестови метод.

Поради лесния начин за комуникация между автора и анкетираната страна, липсата на възможност за влияние от страна на анкетиращия, а също и минималното времетраене за попълване на анкетата, проучването се проведе онлайн. По този начин изследването не изисква големи финансови ресурси, лесно

е за администриране и дава възможност да се събере голямо количество информация.

Негатив, който авторът посочва в конкретния случай, е, че е ограничена възможността да се посочват различни отговори и да се прави интерпретация на въпросите. Това е резултат от структурираността на анкетата. Освен това не е възможно всеобхватно да се анализират различните аспекти на изследването.

Изследването е проведено в периода 2021 – 2023 години сред различни по своята същност, капацитет и обем на производство общо десет предприятия от малкия и средния бизнес, опериращи в България (пет от тях) и в Албания (останалите пет).

Етапи на изследването:

Първи етап (2021 – 2022 г.) - проучване на литературните източници по темата. Събиране, разглеждане и анализиране на възгледи, касаещи разглежданата проблематика. Оформи се първата глава от дисертационния труд, като в нея се изведоха, систематизираха и обобщиха най-значимите и основополагащи теоретични аспекти на управлението на човешките ресурси на организацията. Също така се изследва мотивацията на човешките ресурси като базов елемент в управлението на човешките ресурси и предпоставка за растежа и успеха на организациите, анализирах се основните компоненти на мотивационния процес и се представи как се създава ефективна мотивационна среда. През този период се състави и изготви анкетната карта.

Втори етап (2022 – 2023 г.) - провеждане на анкетното проучване онлайн. Независимо от множеството лични срещи и проведени разговори, се наложи изследването да се ограничи в рамките на 10 фирми, които са част от малкия и среден бизнес в България и Албания. От тези 10 фирми в изследването взеха участие 254 служители. Попълвайки анкетната карта, служителите на организациите се съгласяват да участват в научното изследване, като предоставят голям обем от информация.

Трети етап (2023 г.) – данните са обработени с помощта на различни статистически методи като метод на групиране, аналитичен метод и графичен

метод. Направен е анализ и обобщаване на получените количествени и качествени резултати.

В изследването вземат участие ръководните кадри от петте разглеждани български фирми, както и тези от албанските фирми.

При изследването на данните от анкетата се използват различни статистически методи, включително:

- Групиране на статистическите данни за подробен анализ;
- Използване на таблични и графични методи с цел визуализиране на статистическите резултати;
- Използване на метода на сравнение, който позволява сравнение на различните данни;
- Прилагане на структурна бизнес статистика за анализ на организациите.

Освен тези методи, в настоящото дисертационно изследване се използват и методи на анализ и синтез. Те позволяват извършване на многопластов анализ на факторите, свързани с различните аспекти по темата, както и оценка на възможностите за развитие на конкретните организации в контекста на човешките ресурси.

Анкетирането е осъществено в периода от месец февруари 2022 година до края на месец юни 2023 година. В него вземат участие 254 служители и ръководители в различни по своята същност, капацитет и обем на производство предприятия от малкия и средния бизнес, опериращи в България (пет от тях) и в Албания (останалите пет).

Данните от изследването са подложени на специална обработка и са разделени на две части с цел по-лесно представяне на резултатите от анкетната карта.

Общият брой на изследваните лица е 254, като от тях 145 души са работещи на територията на България, което като относителен дял е 57,1% от всички, докато останалите 109 участници са представители на малки и средни предприятия, фирми и организации, чиято дейност се извършва на територията на Албания (42,9 %).

След разглеждането и анализирането на въпросите от петте различни раздела на анкетата, е установено, че съществува тясна взаимовръзка между управлението на човешките ресурси, мотивацията на човешките ресурси и развитието на предприятието както в България, така и в Албания. Информацията, която е синтезирана и анализирана от резултатите на мениджърите от анкетната карта, подчертава важността на индивидуалния подход към мотивацията и развитието на човешките ресурси.

Разбирането на личностните типове на мениджърите спомага за персонализирането на мотивационните стратегии и за създаването на работна среда, която отговаря на индивидуалните предпочитания и нужди на служителите. Този подход ясно подчерта, че може да повиши нивото на мотивация и ангажираност на човешките ресурси.

Повишената мотивация и ангажираност на човешките ресурси могат да доведат до по-висока производителност, подобро качество на работата и постигане на бизнес целите. Освен това, разбирането на личностните характеристики на мениджърите може да спомогне за подходящото развитие на техните лидерски умения и усъвършенстване на комуникацията и управлението на конфликти в организацията. Получените стойности доведоха до извода, че интегрирането на информацията за личностните типове в управлението на човешки ресурси може да е ключов инструмент за подпомагане на развитието на предприятието, като същевременно подобрява мотивацията и удовлетворението на човешките ресурси.

Авторът стига до обобщението, че разбирането на личностните характеристики на мениджърите и повишаването на мотивацията на човешките ресурси имат съществена роля за развитието на предприятията както в България, така и в Албания. Персонализираните мотивационни стратегии, интегрирани в управлението на човешки ресурси, създават по-продуктивни, удовлетворени и ангажирани служители, които допринасят за иновациите, растежа и конкурентоспособността на предприятията. Тясната връзка между мотивацията и

развитието на човешките ресурси представлява съществен аспект за постигане на успех във фирмите както в България, така и в Албания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В тази част на дисертационния труд са обобщени основните изводи и предложения, направени в процеса на изследване на мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Изтъква се значението на мотивацията като основен фактор за ефективното управление на човешките ресурси и за дългосрочното развитие на тези предприятия.

Изследването показва, че мотивационните политики на малките и средни предприятия в двете страни се различават съществено по отношение на приоритетните стимули и подходи. В България основният акцент се поставя върху професионалното развитие и социалните придобивки като здравно осигуряване и пенсионни схеми. В Албания, от друга страна, основният двигател на мотивацията са финансовите стимули и сигурността на работното място.

Сравнителният анализ на мотивационните практики разкрива, че ръководителите в двете страни възприемат различни подходи към управлението на човешките ресурси, което се дължи на различните икономически и културни контексти. Докато в България се акцентира на дългосрочни стратегии за развитие на персонала, в Албания се наблюдава краткосрочен фокус върху финансовите възнаграждения като основен метод за задържане на служителите.

Основен принос на дисертационния труд е предлагането на нов модел за подобряване на мотивационната политика чрез компетентностния подход. Този подход се основава на развитието на ключови компетенции у служителите и лидерските умения у мениджърите, като осигурява по-висока адаптивност на предприятието към пазарните условия и стимулира иновационните процеси.

В заключение, дисертацията подчертава важността на персонализираните мотивационни стратегии, съобразени с индивидуалните нужди на служителите в различни културни и икономически контексти, като средство за подобряване на ефективността и конкурентоспособността на малките и средни предприятия в България и Албания.

СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Във връзка с разработването на дисертационния труд могат да бъдат изведени следните приноси:

1. Систематизирани, изведени и обобщени са основните теоретични подходи на управлението на човешките ресурси и мотивацията.

2. Направена е характеристика на дейността и мотивационната политика на МСП в България и Албания.

3. Направен е сравнителен анализ на МСП в България и Албания.

4. Предложени са възможности за подобряване на мотивационната политика на МСП в България и Албания.

7. **Ценай, Л.** (2021) Практики за управление на човешките ресурси и удовлетвореност на служителите в банковия сектор в гр. Елбасан, Република Албания. „XXX Юбилейна международна научна конференция за студенти и млади учени. Посветена на 45 годишната от създаването на Югозападен университет „Н.Рилски“ Благоевград на 7-8 октомври 2021“

SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI"

FACULTY OF ECONOMICS

Department of " Management and Marketing „



LINDITA CENAJ

MOTIVATION OF HUMAN RESOURCES

AS A FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

AUTHOR'S ABSTRACT

For the dissertation work towards the award of the academic degree "Doctor"

Doctoral program: Economics and Management / Industry/

Scientific supervisor

Assoc. Prof. Dr. Marianna Usheva

International Business School, Sofia

Blagoevgrad, 2024

The dissertation includes an introduction, a body divided into three chapters, and a conclusion. The total volume of the scientific work is 286 standard pages. It utilizes 92 Bulgarian-language sources, 98 foreign sources, and 12 internet sources. The text includes 35 tables and 57 figures. The dissertation is accompanied by 17 appendices, totaling 91 pages.

The author of the dissertation is a full-time doctoral student at the Department of "Management and Marketing" at the Faculty of Economics at the South-West University "Neofit Rilski" in Blagoevgrad.

The defense of the dissertation will take place on [date], at [time], in [room] at the Faculty of Economics. The materials related to the defense are available at the Department "Management and Marketing", Faculty of Economics and Business Administration, "Neofit Rilski", gr. Blagoevgrad

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Relevance and Importance of the Topic

The development of human resources and the effective management of people in the business sector play a crucial role in the success and growth of any company. In this work, we will use the terms "human resource management" and "management of human resources" as synonyms, although we are aware that the latter term has been used more intensively since 1970, and some authors still consider it to be more comprehensive. Our opinion is that the terms can be used interchangeably, especially since many leading authors treat both expressions as having identical semantic meanings and allow their parallel use.

Human resource management in organizations encompasses multiple aspects, including understanding the essence and strategic significance of human resources for business. The main stages in the development of human resource management reflect its evolution and importance in shaping sustainable organizational models. Motivation, as a key factor, also occupies a central place in human resource management within organizations. It is considered a prerequisite for the development of human resources and the achievement of higher levels of effectiveness and productivity.

Equally important are competencies, as they are an essential tool for the successful functioning and development of human resources. Creating an effective motivational environment and examining the key components of the motivational process are crucial for stimulating better performance and employee engagement.

In essence, human resource management in an enterprise represents a strategic factor that determines the future and development of the organization. This requires a comprehensive approach, including the establishment of an appropriate motivational culture and the improvement of human resource management methods, reflecting the modern challenges and needs of business today. In some theories, motivation is seen as a sequence of events aimed at enabling the individual to achieve

a certain benefit that they consider valuable. It should be noted that this does not fully capture its essence, but only partially describes its complex nature. Motivation is shaped through the interaction between the individual and the environment, which in turn influences goal-directed behavior, known as motivated behavior. From this, it follows that motivation is not only a process of pursuing desired goals, but also the result of the complex interaction between the individual and their surrounding environment. Moreover, motivation is an internal stimulus, based on the identification of needs, but at the same time influenced by multiple factors.

Different approaches to human resource management alter the attitude toward motivation and the application of motivational influences in a modern context. Initially, most approaches focused primarily on material incentives and sanctions, but as management developed, new paradigms emerged. In more contemporary contexts, the focus shifts to human relationships, which more effectively stimulate work by improving the work and social environment. Increasingly, internal motivation among workers and employees is observed, with material incentives sometimes even reducing motivation.

The topic of human resource management in the enterprise as a factor in its development requires not only studying and understanding the motivational system but also examining the internal dynamics and interactions between the various factors that influence the effectiveness and development of the work environment.

The study of human resource management, particularly the motivation of human resources in companies in Bulgaria and Albania, provides an opportunity to trace motivational factors in different social and cultural contexts. This, in our view, leads to a genuine understanding and application of human resource management methods that ensure its development, loyalty, and a desire for personal and professional qualification enhancement in the context of the work to which the individual is committed. The two countries have different cultures, histories, and business environments, which provides an excellent opportunity for a comparative study of motivational practices. Furthermore, they share similar characteristics

regarding economic development, social challenges, and business communities. The research has the potential to reveal common trends or differences in how human resource motivation is understood, applied, and influences these two contexts.

The theoretical review of various literary sources leads to the conclusion that motivation is one of the main aspects of human behavior in organizational relationships and a key factor for the development of human resources. Additionally, it is a force with the ability to motivate people to work for the development and success of the organization. This factor can also lead individuals towards personal and selfish goals, which, instead of contributing to the progress of the organization, may result in contradictions or even adverse consequences for the company. From this, it follows that motivation should be viewed as an inseparable and key part of human resource management within organizations. Understanding and managing motivational factors undoubtedly play a crucial role in creating a favorable work environment that not only stimulates employee effectiveness and engagement but also fosters cooperation and the achievement of common goals within the organization.

When considering motivation in the context of human resource management, it is striking that Bulgaria and Albania do not exhibit the same dynamism as Western countries. Many motivation theories are based primarily on studies from Western Europe and the USA, often lacking connection to the essence of motivation in the Bulgarian context, and even more so in the Albanian context.

In the present study, we did not find sufficient empirical data regarding the influence of motivation in the work environment of Bulgarian and Albanian workers and employees. Our interest focuses on the empirical study of motivation in real working conditions of human resources in different enterprises and its impact on their production potential.

The relevance of the study is due to several important factors:

- At the core of quality and modern human resource management, in our opinion, lies one of the most important and fundamental management functions—namely, the motivation of human resources
- Motivation in a real work environment is a key factor for achieving better work efficiency and the development of human resources..
- During periods of economic crises, such as the one caused by the COVID-19 pandemic, the need for particularly motivated and engaged workers becomes evident, making the topic even more relevant
- Motivation of human resources is crucial for the development of organizations, especially in conditions of instability and changes in the business environment.
- Nowadays, when human resource management occupies a central place in the strategic plans of organizations, understanding and promoting employee motivation emerges as a key factor for achieving successful business results and sustainable development.

The evaluation of the effectiveness of human resource management and, accordingly, the motivational methods applied in enterprises in Bulgaria and Albania, is of critical importance for the development of human resources and the improvement of its productivity, loyalty, and pursuit of new knowledge. It provides valuable insights into which human resource management approaches are most suitable and effective for different business environments and circumstances.

The choice of topic for the dissertation is justified by the relevance, scientific and practical significance of the issue of modern human resource management, specifically motivation, and its insufficient examination and study in Bulgaria and Albania, as well as the doctoral candidate's interest in the nature of the problem.

The subject of this dissertation research is the possibilities for improving the motivational policy of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria and Albania.

The object of the research is the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania.

The main scientific thesis of the dissertation is that there is a close interrelation between human resource management, motivation, and the development of the enterprise. The dynamic changes in which contemporary enterprises operate require continuous improvement of the motivational policy, which is a key factor for their development.

The main goal of the dissertation research is to make a comparative analysis of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania and to propose opportunities for its improvement.

To achieve the research goal, the following *tasks* are set:

- Systematizing, deriving, and summarizing the main theoretical approaches to human resource management and motivation;
- Characterizing the activities and motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania;
- Conducting a comparative analysis of the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania;
- Proposing opportunities for improving the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania.

The methods used to achieve the research objectives include: the method of analysis and synthesis, the observation method, induction and deduction methods, content analysis, survey research, mathematical and statistical methods, including structural business statistics, as well as intuitive and systematic approaches. For creating a database and processing the information, Microsoft EXCEL and Google Forms were used.

This study is limited in terms of time, location, methodology, and scope. It was conducted between 2021 and 2023 across ten different enterprises from the small and medium-sized business sector, operating in Bulgaria (five of them) and

Albania (the remaining five). For the evaluation of human resource management, particularly employee motivation in the studied organizations, scientifically grounded methods were used, and an attempt was made to answer the most important questions, though without claiming that they have been exhaustively and optimally developed. The methods used are somewhat conditional, as such a study has not been conducted before. It is important to note that the study may not be entirely perfect or scientifically comprehensive.

Limitations in the Practical Research:

After conducting the practical research, certain limitations inevitably arose, affecting the scope of data coverage and the breadth of the analyzed economic sectors:

1. Data were not provided regarding multiple sectors of the economy, as well as different types of employment positions.
2. The study primarily examined the management style and motivation of administrative staff, as the distribution of the survey questionnaire had to be done electronically, and many field employees did not have access to a work computer or internet-enabled phone.

There were also some difficulties in developing the dissertation. The main challenges were:

1. Difficulties in finding a sufficiently large number of respondents and distributing the survey questionnaires for participation in the study.
2. Inability to persuade a larger number of companies and individuals to participate in the research and failure to achieve a broader scope.

After numerous preliminary conversations and meetings with representatives from large organizations and companies in Bulgaria and Albania, and based on the results of those discussions, the decision was made to primarily collect the survey responses electronically. Despite the large number of invitations and fully electronic completion of the surveys, we had expected to achieve a larger-scale study, but even

with the data we obtained, it is possible to draw the necessary conclusions and recommendations.

2. Structure and Content of the Dissertation

The dissertation includes an introduction, a body divided into three chapters, and a conclusion. The total volume of the scientific work is 286 standard pages. It uses 92 Bulgarian-language sources, 98 foreign sources, and 12 internet sources. The text includes 35 tables and 57 figures. The dissertation is accompanied by 17 appendices, totaling 91 pages.

The structure of the content is as follows:

INTRODUCTION

CHAPTER I

THEORETICAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

- 1.1. The Essence of Human Resource Management in the Organization
- 1.2. Key Stages in the Development of Human Resource Management
- 1.3. Human Resources as a Strategic Factor in Business

CHAPTER II

MOTIVATION AND THE MOTIVATIONAL POLICY OF THE ENTERPRISE

- 2.1. Motivation of Human Resources. Key Components of the Motivation Process.
- 2.2. Characteristics of Activities and Motivational Policy of SMEs in Bulgaria
- 2.3 Characteristics of Activities and Motivational Policy of SMEs in Albania

CHAPTER III

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE MOTIVATIONAL POLICY OF SMEs AS A FACTOR FOR THEIR DEVELOPMENT

3.1. Analysis of the Motivational Policy of SMEs in Bulgaria and Albania

Research methodology

Stages of the Research

Results of the Research

3.2. Improving the Motivational Policy Based on the Competency Approach

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHY

List of Tables in the Dissertation

List of Figures in the Dissertation

APPENDICES

II. BRIEF OVERVIEW OF THE CONTENT OF THE DISSERTATION

CHAPTER ONE: THEORETICAL FOUNDATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The first chapter of the dissertation addresses the key theoretical issues related to human resource management. In the first section, the essence and importance of human resource management are discussed, with an overview of various definitions proposed by researchers in the field. Human resource management is a process that involves planning, organizing, motivating, controlling, and coordinating people within an organization to achieve its strategic and operational goals.

The author emphasizes that at the core of human resource management lies the understanding that people are not just resources, but a key asset that can contribute to the competitiveness and sustainability of the organization. Different authors offer varying interpretations of the term "human resources," but the common thread is that they focus on the importance of people as a source of innovation, creativity, and organizational value. Moreover, human resource management is seen as a multifaceted function that encompasses both strategic and operational aspects.

According to research, human resource management involves a variety of activities aimed at maximizing the potential of the workforce. These include recruitment, training, talent development, motivation, performance evaluation, and compensation. These functions are interconnected and complementary, and their effective implementation ensures the achievement of organizational goals.

It is highlighted that human resource management should be considered a systematic process that integrates organizational goals with the individual needs and expectations of employees. A successful organization should create conditions in which employees are motivated to develop their skills and abilities, contributing to the development of the organization.

In the second section, the key stages in the development of human resource management are examined. The historical evolution of human resource management is traced. The author notes that at the beginning of the 20th century, human capital management was primarily focused on administrative and bureaucratic tasks, such as recruitment and appointment. During this period, the organization was primarily concerned with securing an appropriate workforce, with the main focus on worker productivity and discipline

In the 1950s and 1960s, significant changes took place in human resource management, driven by the development of theories on organizational behavior and motivation. At this time, attention shifted to the importance of human relationships, leadership, and employee motivation as key factors in achieving organizational success. The concept of the "human factor" became increasingly important, and

organizations began to realize that people were not just resources to be used and replaced.

The author also traces modern trends in the development of human resource management, emphasizing the shift from an administrative to a strategic management model. In today's globalized economy, where competition is increasingly intense, the ability of an organization to effectively manage its human resources is viewed as a critical factor for success. In this context, human resource management is seen not only as part of managerial functions but also as an integral part of the overall strategy the organization.

It is emphasized that human resource management has evolved to such an extent that it is now regarded as a core component of every business strategy. As a result of this evolution, there is greater attention given to talent development, employee engagement and motivation, as well as the use of innovation and technology to improve the management of human capital

Special attention is paid to the different schools and theories that have contributed to the development of human resource management. Some of them focus on the mechanistic approach that views employees as part of the production process, while others emphasize the importance of motivation, commitment and the development of individual abilities of employees. This variety of theoretical approaches provides a rich basis for understanding the different aspects of human resource management in the modern business world.

The third paragraph examines human resources as a strategic factor in business. In today's globalized economy, where competition is fierce, human resource management is not only a matter of efficiency, but also of strategic importance. The doctoral student analyzes how organizations can use their human resources as a competitive advantage by developing innovative management approaches that meet the changing demands of the market.

A review of various theoretical models that consider human resources as a key asset in an organization is made. Within these models, human capital is perceived

not only as a cost for the organization, but as an investment that can lead to significant economic benefits. The ability of an organization to attract and retain talented employees is directly related to its success and development in the market.

Research shows that successful human resource management requires a strategic approach that integrates human resources with the organization's overall business strategy. This includes developing policies and programs for training and development of personnel, as well as creating a conducive work environment that encourages innovation and productivity.

The doctoral student emphasizes the importance of motivation as a key factor in successful human resource management. Employee motivation is closely linked to their engagement and productivity. Organizations that create a stimulating and supportive work environment manage to increase both the effectiveness of their employees and their loyalty to the organization..

The role of organizational culture in the context of human resource management is examined. According to the doctoral student, organizational culture has a significant impact on the way employees interact with each other and with the organization as a whole. Organizations that manage to build a strong culture of cooperation, trust, and mutual assistance are more successful in human resource management and achieve higher levels of productivity.

In the conclusion of the first chapter, the doctoral student summarizes that human resource management is much more than just an administrative activity – it is a strategic tool that is fundamental to the long-term success of the organization. Human resource management must be integrated with the overall business strategy of the organization to ensure sustainable development and competitiveness. Based on the theories and practices reviewed, the doctoral student concludes that successful human resource management can significantly increase employee productivity and engagement, while contributing to the creation of sustainable competitive advantage.

CHAPTER TWO: MOTIVATION AND THE COMPANY'S MOTIVATION POLICY

The second chapter of the dissertation explores the main aspects of motivation and the motivational policies of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria and Albania. This chapter is structured into three main sections, which address the fundamental components of the motivational process and the specific features of motivational policies in Bulgaria and Albania

In the first section, the essence of motivation for human resources and its significance for organizational effectiveness are discussed. Motivation is defined as a key method for enhancing job performance and achieving high results from the workforce. Work motivation, regarded as both an internal and external force, is essential for ensuring sustainability and productivity in work processes. The author emphasizes that motivation is a complex phenomenon influenced by multiple factors, including employees' personal qualities, needs, values, and perceptions of the work environment.

The author compares various theoretical approaches to motivation, contrasting the classical views on motivation by James Donnelly Jr., John Ivancevich, and James Gibbons, who define it as a set of internal drives and ambitions, with those of Yosef Iliev and Tatyana Hristova, who define it as a force that causes people to act in specific ways. The dissertation also explores the approach of Marin Paunov, who views motivation as a set of psychological processes guiding individuals toward voluntary and goal-directed actions

The author stresses the necessity of clearly understanding the motivational process as an integral element of human resource management. Motivation is examined not only as a means of achieving specific results but also as a long-term tool for employee retention within the organization. In this context, motivation is linked to the development of appropriate tools and mechanisms for motivating employees, which include both external incentives and internal drivers. The main goal of the motivational process is to ensure a balance between the personal needs of employees and the objectives of the organization, as this is a critical factor for the successful operation of the enterprise.

It is highlighted that motivation must be actively managed by the organization's leadership, taking into account the individual characteristics of each employee. Implementing motivational strategies based on the specific needs and interests of employees is crucial for achieving effectiveness in human resource management. Motivational models used in the organization must be adapted to the dynamically changing work environment and reflect contemporary labor market demands.

A key aspect of the motivational process is the role of managers, who must ensure the proper application of motivational strategies and encourage employees to achieve high results. The author notes the importance of leadership and management as primary tools for motivating the workforce, emphasizing that successful leaders are those who can inspire and encourage their employees to realize their full potential.

The conclusion drawn is that motivation within the organization is based on various factors, including the application of motivational theories, critical reflection on managerial experience, the use of positive experiences, and the intuitive abilities of managers. Trust in the management of the organization is essential for employee engagement. In times of crisis, management must demonstrate determination and professionalism, informing employees about issues and distributing burdens equitably. It is vital for management to define its orientation toward a specific model and build the motivational process accordingly.

In the second section, the author examines five small and medium-sized enterprises from Bulgaria, focusing on their motivational policies and management structures. Motivational policies for human resources are a key element for the success of any organization, including the Bulgarian enterprises studied – "ITD" Ltd, "Gotmar" Ltd, "Vladplast" Ltd, "Dimitr Mladzharov-2" Ltd, and "Consul" Ltd. Each of these companies employs different strategies to motivate their employees, with common traits in their motivational policies, such as a high degree of centralized management. Motivational systems based on achieved results are crucial for maintaining high productivity and employee engagement. Opportunities for

professional development and social benefits are key factors that increase employee satisfaction and loyalty. These companies demonstrate a successful approach to motivating human resources, which enables them to remain competitive in the market and attract talented professionals. The motivational profiles of the Bulgarian SMEs studied are presented in tabular form.

Table 1. Motivational profiles of SME considered in Bulgaria

Enterprise	Main elements of the motivation policy
"ITD" Ltd.	A multi-faceted remuneration system, bonuses for length of service and specific tasks, individual differentiation of remuneration.
"Gotmar" Ltd.	A multi-faceted remuneration system, bonuses and bonuses for achievements, professional development.
"Vladplast" Ltd.	A competitive remuneration, bonus system, flexible working hours, individual discussions on career development.
"Dimitar Madzharov-2" Ltd.	Fixed salaries, bonuses and social benefits, stimulating loyalty and satisfaction, maintaining high standards of work.
"Konsul" Ltd.	A competitive salary, free food and transport, free taxi services, free preventive medical examinations.

All companies implement motivational systems based on achieved results, which include various forms of additional rewards. "ITD" Ltd., "Gotmar" Ltd., and "Vladplast" Ltd. provide bonuses and additional rewards based on individual and team performance, encouraging high productivity and work efficiency. "Dimitar Madjarov-2" Ltd. and "Consul" Ltd. also use similar systems aimed at creating a stimulating work environment that motivates employees to achieve high results and contribute to the company's success. These systems emphasize the companies' commitment to promoting high achievements and teamwork.

The companies in question invest in training and qualification programs for human resources, providing opportunities for professional development for their employees. "ITD" Ltd., "Gotmar" Ltd., and "Vladplast" Ltd. offer internal training, as well as external courses and seminars, allowing employees to develop their skills and increase their expertise. "Dimitar Madjarov-2" Ltd. and "Consul" Ltd. also invest in the professional development of their staff, encouraging career growth and striving for high results. Investment in human capital is strategically important, contributing to the formation of a competent and motivated team capable of facing market challenges

The five companies reviewed offer various social benefits that improve the quality of work life and enhance employee engagement and loyalty. "ITD" Ltd., "Gotmar" Ltd., and "Vladplast" Ltd. provide health insurance, pension schemes, and additional leave. "Dimitar Madjarov-2" Ltd. and "Consul" Ltd. also offer similar social benefits, which play a key role in the companies' motivational policies, creating additional incentives for employees to stay long-term with the company. These benefits demonstrate the companies' commitment to the well-being of their employees, which is important for building a positive corporate culture and attracting new talent.

The doctoral student concludes that the motivational policies of the reviewed companies are focused on stimulating productivity, professional development, and the retention of qualified staff through a variety of incentive methods and social

benefits. The centralized organizational-management structure and reward systems based on achieved results are key elements of the companies' motivational strategy. Providing opportunities for professional development and offering social benefits are also essential components that contribute to the success and sustainable development of the reviewed small and medium-sized enterprises in Bulgaria. These policies not only enhance employee motivation and satisfaction but also create a competitive advantage for the companies, enabling them to attract and retain the best talent on the market.

The third paragraph discusses five small and medium-sized enterprises from Albania, representing different industries: "COSMOPLASTIKA" Ltd., "SEGOPLAST" Ltd., "EVEREST" Ltd., "POLYPLAST" Ltd., and "FRUTIBEST" Ltd. The five companies reviewed in Albania share a number of common characteristics and patterns in their organizational management structures and production activities. All are focused on the production and trade of plastic products and materials, which places them in the same industrial sector. They use modern technologies and high-quality materials, allowing them to offer sustainable and reliable products on the market.

The companies "COSMOPLASTIKA" Ltd. and "SEGOPLAST" Ltd. demonstrate a clear organizational-management structure characterized by a linear and centralized management system. At "COSMOPLASTIKA" Ltd., the management is focused on optimizing production processes and ensuring high product quality. The company has a highly centralized leadership, which ensures effective control over all stages of production, from material procurement to the final output. A similar situation exists at "SEGOPLAST" Ltd., where the centralized management structure is also essential for achieving high standards in the production of plastic materials. This centralized system enables quick and effective decision-making, which is crucial for the company's competitiveness in a rapidly changing market environment.

"EVEREST" Ltd., based in Tirana, shares similar organizational and management principles with "COSMOPLASTIKA" Ltd. and "SEGOPLAST" Ltd. The centralized nature of management at "EVEREST" Ltd. is aimed at achieving efficiency and high quality in the design, production, and trade of PVC profiles. Moreover, the centralized management approach ensures strict control over all business processes, including innovations and material recycling, which contributes to the sustainable development of the company.

On the other hand, the companies "POLYPLAST" Ltd. and "FRUTIBEST" Ltd. demonstrate a different approach in their organizational management structure, which is decentralized. At "POLYPLAST" Ltd., the management is decentralized, allowing for greater flexibility and adaptability to changes in production processes and market conditions. The decentralized structure at "POLYPLAST" Ltd. facilitates innovation and the implementation of new technologies, which is crucial for the company's success in the production of plastic barrels, pipes, and tanks.

The organizational-management structure of "FRUTIBEST" Ltd. is similar, as it is also decentralized. The company uses this decentralized approach to encourage initiative and motivation among its employees. This structure allows different departments and units within the company to operate autonomously, which helps in more effective management of production and business activities..

The conclusions drawn by the author regarding the organizational-management structures of the reviewed companies are that, despite the differences in their approaches to management, all of the companies demonstrate a strong commitment to quality and innovation in their production processes. The linear and centralized structures at "COSMOPLASTIKA" Ltd., "SEGOPLAST" Ltd., and "EVEREST" Ltd. provide stability and control, while the decentralized structures at "POLYPLAST" Ltd. and "FRUTIBEST" Ltd. allow for flexibility and adaptability. These differences in organizational-management structures are aligned with the characteristics of their activities and market strategies, but all share the common goal of achieving high quality and competitiveness.

Each of these companies applies different strategies for motivating their employees, which share a number of common characteristics and patterns. Key aspects of these policies include motivational systems based on achieved results, opportunities for professional development, and social benefits. These elements not only stimulate productivity and employee satisfaction but also create a competitive advantage for the companies. The following table details the key elements of each company's motivational policy individually:

Table 2. Motivational profiles of SME considered in Albania

Enterprise	Main elements of the motivation policy
"KOSMOPLASTIKA" LTD	Bonus and additional remuneration based on results; opportunities for professional development through internal and external training; social benefits.
"SEGOPLAST" LTD	Bonuses and additional remuneration for individual and team productivity; recognition and award programs; training and qualifications; social benefits.
"EVEREST" LTD	Results-based remuneration; professional development through training and qualifications; stimulation of teamwork and innovation; social benefits.
"POLIPLAST" LTD	Recognition and awards for achievements; flexible working conditions; internal motivation of employees; training and qualifications; social benefits.

"FRUTIBEST" LTD	Competitive salaries and remuneration based on results; professional development programs; internal and external training; social benefits.
------------------------	---

All the reviewed companies implement reward systems based on the results achieved by employees. "COSMOPLASTIKA" Ltd. and "SEGOPLAST" Ltd. provide bonuses and additional rewards that encourage employees to work towards achieving high results. "EVEREST" Ltd. also uses such systems, offering rewards based on individual and team achievements. "POLYPLAST" Ltd. and "FRUTIBEST" Ltd. also apply similar motivational systems that promote both individual productivity and teamwork.

The five companies share a characteristic investment in various training and qualification programs for their human resources. "COSMOPLASTIKA" Ltd. and "SEGOPLAST" Ltd. organize both internal and external training programs that enable employees to develop their skills and enhance their qualifications. "EVEREST" Ltd. provides opportunities for professional development by offering training and qualification programs that motivate employees to strive for high results. "POLYPLAST" Ltd. and "FRUTIBEST" Ltd. also invest in the development of their employees through various forms of training and qualification, which is strategically important for their sustainable development and competitiveness

The reviewed companies from Albania provide various social benefits that improve the quality of work life and increase employee engagement and loyalty. "COSMOPLASTIKA" Ltd. and "SEGOPLAST" Ltd. offer health insurance and pension schemes, creating additional incentives for employees to stay long-term with the company. "EVEREST" Ltd. offers social benefits that improve working conditions and promote long-term employee commitment. "POLYPLAST" Ltd. and "FRUTIBEST" Ltd. also provide similar benefits, which are an important aspect of their motivational policies.

The author summarizes that the motivational profile of human resources in the companies "COSMOPLASTIKA" Ltd., "SEGOPLAST" Ltd., "EVEREST" Ltd., "POLYPLAST" Ltd., and "FRUTIBEST" Ltd. includes a variety of stimulating methods and social benefits. The companies use reward systems based on achieved results to increase productivity and employee engagement. Professional development is encouraged through internal and external training, which enhances the qualifications of the human resources. Social benefits such as health insurance and pension schemes play an important role in retaining qualified personnel. These policies create a competitive advantage for the companies, allowing them to attract and retain the best talent in the market.

CHAPTER THREE: OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE MOTIVATIONAL POLICY OF SMEs AS A FACTOR FOR THEIR DEVELOPMENT

The third chapter of the dissertation is focused on analyzing and proposing opportunities for improving the motivational policy of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria and Albania. The aim is to improve human resource management, with a focus on motivation as a key factor for the sustainable development of the enterprises.

The first paragraph presents an analysis of the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania. The main goal of the study is to investigate the motivational policies of SMEs in both countries, identify the role of managers in this process, and conduct a comparative analysis.

The following methods were used for this purpose: analysis and synthesis method, observation method, inductive and deductive reasoning, content analysis, survey research, mathematical-statistical methods, including structural business statistics, as well as an intuitive and systematic approach. For database creation and information processing, Microsoft EXCEL and Google Forms were used.

A survey questionnaire was developed, consisting of a total of 86 questions with closed-ended response options, distributed across 5 sections depending on the focus of the study. The wide range of questions in each section allows for covering all aspects of the given area of research, ensuring high reliability of the results obtained. The questionnaire is structured in a way that maximizes ease of use for employees of the companies and facilitates the analysis of the results. Due to the nature of the evaluation scales, the response options vary across the different sections..

Section 1 contains 11 questions and aims to provide general information about the organization itself, as well as the status of the manager representing it.

Section 2 focuses on identifying important aspects of motivation in the surveyed companies from the perspective of managers. It consists of 20 questions with the option to choose numbers from 1 to 7.

Section 3 consists of 9 questions and aims to provide general information about the role the manager prefers to play in the company.

Section 4 includes 14 questions and aims to identify the individual motivational orientation of managers.

Section 5 contains 32 questions and determines the personality type according to the Myers-Briggs model (Marcic, 1992), using a testing method.

Due to the ease of communication between the author and the surveyed party, the lack of influence from the interviewer, and the minimal time required for completing the questionnaire, the survey was conducted online. This approach does not require significant financial resources, is easy to administer, and allows for the collection of a large amount of information.

A limitation highlighted by the author in this specific case is that the ability to provide alternative responses and interpret the questions is restricted. This is a result of the structured nature of the survey. Furthermore, it is not possible to comprehensively analyze the different aspects of the research.

The study was conducted over the period from 2021 to 2023 among a diverse range of small and medium-sized enterprises, differing in nature, capacity, and production volume. A total of ten companies participated in the study, with five operating in Bulgaria and the remaining five in Albania.

Stages of the research:

First stage (2021 – 2022) - This stage involved a review of the literature on the topic. It included gathering, examining, and analyzing various perspectives related to the addressed issues. The first chapter of the dissertation was developed, where the most significant and foundational theoretical aspects of human resource management within organizations were identified, systematized, and summarized. Additionally, the motivation of human resources was studied as a fundamental element in human resource management and a prerequisite for the growth and success of organizations. The key components of the motivational process were analyzed, and the creation of an effective motivational environment was discussed. During this period, the survey questionnaire was also created and prepared.

Second stage (2022 – 2023) - The online survey was conducted during this period. Despite numerous personal meetings and discussions, it became necessary to limit the research to 10 companies that are part of the small and medium-sized business sector in Bulgaria and Albania. A total of 254 employees from these 10 companies participated in the study. By completing the survey questionnaire, the employees of the organizations agreed to participate in the scientific research, providing a large volume of information.

Third stage (2023) – The data were processed using various statistical methods, such as grouping, analytical methods, and graphical methods. An analysis and summarization of the obtained quantitative and qualitative results were carried out.

The study involved managerial staff from the five Bulgarian companies as well as those from the Albanian companies.

The following statistical methods were used in the data analysis from the survey:

- Grouping of statistical data for detailed analysis
- Use of tabular and graphical methods to visualize the statistical results
- Comparison method, which allows for the comparison of different data sets
- Application of structural business statistics for organizational analysis

In addition to these methods, the dissertation also employed methods of analysis and synthesis. These allowed for a multi-layered analysis of the factors related to various aspects of the topic, as well as an evaluation of the opportunities for development of the specific organizations within the context of human resources.

The survey was conducted from February 2022 to the end of June 2023, with the participation of 254 employees and managers from small and medium-sized enterprises of various natures, capacities, and production volumes, operating in Bulgaria (five of them) and Albania (the remaining five).

The data from the study were subjected to special processing and divided into two parts to facilitate the presentation of the results from the survey.

The total number of individuals surveyed is 254, with 145 individuals working in Bulgaria, which accounts for 57.1% of all participants, while the remaining 109 participants represent small and medium-sized enterprises, companies, and organizations operating in Albania (42.9%).

After reviewing and analyzing the questions from the five different sections of the survey, it was found that there is a strong interconnection between human resource management, employee motivation, and the development of the enterprise in both Bulgaria and Albania. The information synthesized and analyzed from the results of the managers' responses highlights the importance of an individualized approach to motivation and human resource development..

Understanding the personality types of managers helps personalize motivational strategies and create a work environment that meets the individual preferences and needs of employees. This approach clearly emphasized that it can enhance the level of motivation and engagement of human resources

Increased motivation and engagement of employees can lead to higher productivity, improved work quality, and achievement of business goals. Moreover, understanding the personality traits of managers can contribute to the appropriate development of their leadership skills, as well as improve communication and conflict management within the organization. The obtained results led to the conclusion that integrating information about personality types into human resource management can be a key tool for supporting the development of the enterprise, while simultaneously improving employee motivation and satisfaction.

The author concludes that understanding the personality traits of managers and enhancing the motivation of human resources play a crucial role in the development of enterprises both in Bulgaria and Albania. Personalized motivational strategies, integrated into human resource management, foster more productive, satisfied, and engaged employees who contribute to innovation, growth, and the competitiveness of businesses. The close link between motivation and human resource development is a key aspect of achieving success in companies both in Bulgaria and Albania.

CONCLUSION

This section of the dissertation summarizes the main findings and recommendations made during the study of the motivational policies of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria and Albania. It emphasizes the importance of motivation as a key factor for effective human resource management and the long-term development of these businesses.

The research shows that the motivational policies of SMEs in the two countries differ significantly in terms of priority incentives and approaches. In Bulgaria, the main focus is placed on professional development and social benefits such as health insurance and pension schemes. On the other hand, in Albania, the main driver of motivation is financial incentives and job security.

The comparative analysis of motivational practices reveals that leaders in both countries adopt different approaches to human resource management, due to varying economic and cultural contexts. While Bulgaria emphasizes long-term strategies for staff development, Albania exhibits a short-term focus on financial rewards as the primary method for employee retention.

A key contribution of the dissertation is the proposal of a new model for improving motivational policy through a competency-based approach. This approach is based on the development of key competencies in employees and leadership skills in managers, ensuring greater adaptability of the enterprise to market conditions and fostering innovation processes.

In conclusion, the dissertation highlights the importance of personalized motivational strategies tailored to the individual needs of employees in different cultural and economic contexts, as a means of improving the effectiveness and competitiveness of SMEs in Bulgaria and Albania.

REFERENCE TO THE CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION

In connection with the development of the dissertation, the following contributions can be outlined:

1. The main theoretical approaches to human resource management and motivation have been systematized, deduced, and summarized.
2. A characterization of the activities and motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania has been made.
3. A comparative analysis of SMEs in Bulgaria and Albania has been conducted.
4. Opportunities for improving the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania have been proposed.

LIST OF PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

Conference – Abstract Book

1. **Cenaj, L.** (2024). The Essential Impact of Human Resources in Business - comparison between Albania and Bulgaria. *5th International Conference on Engineering and Applied Natural Sciences - "ICEANS 2024"*, August 25-26, 2023, Konya, Turkey. Abstract book: 220. ISBN: 978-625-6314-29-0. <https://www.iceans.org/>
2. **Cenaj, L.** (2024). Encouraging Businesses Classified as Medium and Small, for Albania and Bulgaria. *5th International Conference on Engineering and*

Applied Natural Sciences - "ICEANS 2024", August 25-26, 2023, Konya, Turkey. Abstract book: 221. ISBN: 978-625-6314-29-0.
<https://www.iceans.org/>

Full Paper

1. **Cenaj, L.** (2024). The Essential Impact of Human Resources in Business - comparison between Albania and Bulgaria. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches (IJANSER)*, Vol.8 (
2. **Cenaj, L.** (2024). The Essential Impact of Human Resources in Business - comparison between Albania and Bulgaria. *International Journal of Advanced Natural Sciences and Engineering Researches (IJANSER)*, Vol.8 (
3. **Cenaj, L.** (2024). Motivation of small and medium-sized businesses in Bulgaria and Albania. Collection of scientific papers from the international scientific conference "Economics, Management, Security, Sofia 18-19 April 2024. Collection: 172. (ISBN: 978-619-7383-35-5) .
<https://techtos.net/sbornik/ikonomika-upravljenje-sigurnost.pdf>
4. **Usheva M., L. Cenaj** (2024). Human resources as a strategic factor in business. XIX International scientific conference "Economic growth, business prospects, market positioning in times of crisis, Sofia 12-13 April 2024.
5. **Cenaj, L.** (2021). Human resources management practices and employee satisfaction in the banking sector in the city of Elbasan, Republic of Albania. XXX Jubilee international scientific conference for students and young scientists. Dedicated to the 45th anniversary of the establishment of the Southwestern University "N. Rilski" Blagoevgrad on October 7-8, 2021.

8

9

8

0

2

0

8