

## РЕЦЕНЗИЯ

*от проф. д-р Цветана Стоянова, катедра „Управление“, УНСС –*

*София*

*научна специалност Социално управление,*

*професионално направление 3.7. Администрация и управление*

Относно: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по професионално направление: 3.7. Администрация и управление, докторска програма: „*Икономика и управление*“ (Индустрия)“

Автор на дисертационния труд: Докторант Линдита Ценай

Тема на дисертационния труд: **„Мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието“**

Основание за представяне на рецензията: Участие в състава на научно жури по защита на дисертационния труд съгласно заповед № 2913/11.12.2024 г. на Зам. ректора по НИД на ЮЗУ „Н. Рилски“-Благоевград”.

### *I. Биографични данни за докторанта*

Линдита Ценай завършва висшето си образование в университета „Александър Джувани“, където получава бакалавърска степен по „Финансово счетоводство“ през 2010 г. и магистърска степен по „Банково дело“ през 2014 г. На 22.12.2020 г. със заповед № 2680 Линдита Ценай е зачислена за редовен докторант в програмата „Икономика и управление“ към катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“, Благоевград. Понастоящем работи като координатор в банка „Интеза Санпаоло“ в Елбасан, Албания. Според представената автобиография, владее свободно английски и италиански език.

### *II. Обща характеристика на представения дисертационен труд*

Дисертационният труд е с обем 284 стандартни страници. Текстът съдържа 35 таблици и 57 фигури. Дисертацията има 17 приложения, които обхващат 91 страници. Използвани са 202 източника, от които 92 на български език, 127 на английски език и 12 интернет. Посочената литература е достатъчно разнообразна и е в съответствие с изследваните научни проблеми. Дисертацията е подходящо структурирана и балансирана, като се състои от увод, три глави, заключение, списък на литературата и приложения. Правилно в увода се обосновава актуалността и значимостта на проблема, степента на неговото изследване, извеждане на основната теза, работните хипотези и препоръките за бъдещи проучвания. Целта и задачите, предметът и обектът на изследването са коректно определени, основната теза е прецизирана, а ограничителните условия за нейното доказване са правилно дефинирани. Приложеният инструментариум е подходящ за проблема, тъй като методологията на изследването включва използването на математически и статистически методи, включително аналитични и интегративни методи, наблюдение, индукция, дедукция, анализ на съдържанието, анкетни проучвания. За създаването на база данни и обработка на информацията докторантката използва Microsoft Excel и Google Forms. Ограниченията по отношение на място и време, както и обхвата на изследването са ясно и конкретно посочени. Във връзка с гореказаното, считам, че дисертационният труд е завършено научно изследване, обхващащо сложен комплекс от теоретични, методологични и приложни проблеми за мотивацията на човешките ресурси в МСП.

### ***III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд***

Дисертацията се характеризира с логическа последователност и задълбоченост на изследването. По отношение на съдържанието и основните елементи, както споменах и по-горе уводът отговаря на изискванията за тази част на дисертацията.

В първа глава са разгледани основните теоретични въпроси, свързани с управлението на човешките ресурси. В първият параграф се представят същността и значението на управлението на човешките ресурси, като се проследяват различните определения, предложени от изследователите в тази област. Във втория параграф се проследява историческото развитие на управлението на човешките ресурси, като се акцентира върху основните етапи в неговото развитие. В третия параграф се разглеждат човешките

ресурси като стратегически фактор за успеха на организацията. Посочени са възможностите на човешките ресурси за осигуряване на конкурентно предимство чрез разработване на иновативни управленски подходи, които отговарят на променящите се пазарни изисквания. Направен е и преглед на различни теоретични модели, които разглеждат човешкия капитал като ключов актив за организациите. В тези модели човешкият капитал се разглежда не само като разход за организацията, но и като инвестиция, която осигурява значителни икономически ползи. В края на първа глава докторантката стига до заключението, че управлението на човешките ресурси е основен стратегически инструмент за дългосрочния успех на организацията. За да се осигури устойчиво развитие и конкурентоспособност, управлението на човешките ресурси трябва да бъде интегрирано с цялостната бизнес стратегия на организацията. Въз основа на разгледаните теоретични въпроси за УЧР докторантът стига до заключението, че успешното управление на хората може значително да повиши производителността и ангажираността на служителите, като същевременно допринесе за създаването на устойчиво конкурентно предимство. В обобщение, може да се каже, че докторантката може аналитично и творчески да представя и интерпретира литературата, свързани с управлението на човешките ресурси в МСП. Правилно използва понятията, не се забелязват логически противоречия и твърдения.

Втора глава от дисертационния труд изследва ключовите аспекти на мотивацията и мотивационната политика на ЧР в български и албански МСП. Главата се състои от три основни параграфа, в които се представят компонентите на мотивационния процес и спецификата на мотивационната политика на ЧР в България и Албания. В първия параграф се разглежда същността на мотивацията в областта на човешките ресурси и нейното значение за ефективността на дейностите в организацията. Представени са различни теоретични подходи към мотивацията, включително класически и съвременни определения. Във втория параграф се разглеждат пет български МСП, като се акцентира върху техните мотивационни политики и управленски структури. Изследването доказва, че анализираните организации използват системи за мотивация, насочени към създаването на стимулираща работна среда, която мотивира служителите да постигат високи резултати и да допринасят за успеха на предприятието. В третия параграф са изследвани пет албански МСП. От получените резултати може да се заключи, че мотивационният профил на човешките ресурси в

изследваните албански дружества включва различни схеми за стимулиране и социални придобивки. Дружествата използват схеми за допълнителни придобивки, основани на резултатите, за да повишат производителността и ангажираността на служителите. Професионалното развитие се насърчава чрез вътрешни и външни програми за обучение, които повишават квалификацията на персонала. Социалните придобивки, като здравно осигуряване и пенсионни схеми, играят важна роля за задържането на квалифициран персонал. Подобни политики позволяват на дружествата да привличат и задържат най-квалифицирания персонал на пазара, което създава конкурентно предимство.

В трета глава се прави сравнителен анализ на мотивационните политики на българските и албанските МСП и на база на резултати от изследване се предлагат възможности за тяхното подобряване. За целта докторантката е разработила въпросник, съдържащ общо 86 въпроса с отворен отговор, разпределени в пет раздела в съответствие с фокуса на изследването. Общият брой на участниците в проучването е 254, от които 145 (57,1 % от общия брой) работят в България, а останалите 109 (42,9 %) са представители на МСП, дружества и организации, работещи в Албания. Разработеният на базата на проучването сравнителен анализ на мотивационните политики на българските и албанските МСП е най-силната част от настоящата разработка, която определям като принос с приложен характер. Въз основа на резултатите, получени от анализа, може да се заключи, че съществува тясна взаимовръзка между управлението на човешките ресурси, тяхната мотивация и развитието на предприятията както в България, така и в Албания. Доказва се тезата, че персонализираните мотивационни стратегии, интегрирани в управлението на човешките ресурси, водят до по-продуктивни, удовлетворени и ангажирани служители, които допринасят за иновациите, растежа и конкурентоспособността на предприятието.

#### ***IV. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати***

Приемам, посочените от авторката научни приноси. Считаю, че събирането и анализирането на емпирични данни е извършено лично от автора, с научна прецизност, точност, критичност и достоверност. Разработената авторска методика и използвания изследователски инструментариум са доказателство, че е способна да провежда самостоятелно научно изследване и да интерпретира логично резултатите

от него. Това осигурява добра база за направените анализи и постигнати изводи и резултати в научното търсене. Особено силно оценявам извършената апробация на модела в предприятия, както в България, така и в Албания.

#### *V. Оценка на публикациите по дисертацията*

В подкрепа на своите изследвания и като израз на публичност на идеите си, авторката на дисертацията посочва списък от 3 публикации – 1 статия и 2 доклада. В представените материали не се отбелязва ползване и цитиране на труда от други автори. Не са посочени и отзиви в научния печат и др.

#### *VI. Оценка на автореферата*

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 31 страници. В него коректно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Точно са представени приносите на докторанта.

#### *VII. Критични бележки и препоръки*

Считам, че дисертационният труд има завършен вид и отговаря на всички изисквания, поради това трудно биха могли да се открият слаби страни, както и да се дадат препоръки. Постигнатите резултати, обосноващите изводи и предложения от изследването в дисертационният труд биха могли да се използват като ориентир при разработването на модели за мотивация на човешките ресурси и в други малки и средни предприятия. Единствената ми бележка е по-отношение на свързаността между главите и възможността за по-голяма плавност между тях.

#### *VIII. Заключение*

Представеният дисертационният труд на тема **„Мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието“** представлява задълбочено научно-приложно изследване, посветено на значим и актуален за практиката на бизнес организациите проблем. Линдита Ценай показва както висока образователна подготовка, така и способност да провежда самостоятелни научни изследвания. Дисертацията ѝ безспорно съдържа научни и научно-приложни приноси и отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за неговото приложение и на Вътрешните правила за развитие

на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Гореизложеното ми дава основание да дам положително становище и да предложа на уважаемите членове на Научното жури да присъдят образователната и научна степен „доктор” на Линдита Ценай в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление докторска програма: *“Икономика и управление” (Индустрия)*“.

Дата: 15.01.2025

Член на научно жури:

/проф. д-р Цветана Стоянова/

## REVIEW

*by Prof. Dr. Tsvetana Stoyanova, Department of Management, UNWE –  
Sofia  
scientific specialty Social Management,  
professional field 3.7. Administration and management*

Subject: Dissertation for the award of the educational and scientific degree "Doctor" in the professional field: 3.7. Administration and Management , doctoral program: "*Economics and Management*" (Industry).

Author of the dissertation : Doctoral student Lindita Tsenai

Topic of the dissertation : "**Human resource motivation as a factor for enterprise development**"

Reason for submitting the review: Participation in the scientific jury for the defense of the dissertation work according to order No. 2913/11.12.2024 of the Vice-Rector for Research and Development of the South-West University "N. Rilski"-Blagoevgrad.

### *I. Biographical data about the doctoral student*

Lindita Tsenai completed his higher education at the Alexandru Giuvani University, where he received a bachelor's degree in "Financial Accounting" in 2010 and a master's degree in "Banking" in 2014. On 22.12.2020, by order No. 2680 Lindita Tsenai is enrolled as a full-time doctoral student in the Economics and Management program at the Business Management and Marketing Department of the Faculty of Economics of the South-West University "N. Rilski", Blagoevgrad. She currently works as a coordinator at the Intesa Sanpaolo Bank in Elbasan, Albania. According to her CV, she is fluent in English and Italian.

### *II. General characteristics of the presented dissertation work*

The dissertation has a volume of 284 standard pages. The text contains 35 tables and 57 figures. The dissertation has 17 appendices, covering 91 pages. 202 sources were used, of which 92 in Bulgarian, 127 in English and 12 from the Internet. The cited literature is sufficiently diverse and is in accordance with the researched scientific problems. The dissertation is appropriately structured and balanced, consisting of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of literature and appendices. The introduction correctly justifies the relevance and significance of the problem, the extent of its research, the derivation of the main thesis, the working hypotheses and recommendations for future research. The goal and tasks, the subject and object of the study are correctly defined, the main thesis is precised, and the restrictive conditions for its proof are correctly defined. The applied tools are appropriate for the problem, since the research methodology includes the use of mathematical and statistical methods, including analytical and integrative methods, observation, induction, deduction, content analysis, questionnaire surveys. For the creation of a database and processing of information, the doctoral student uses Microsoft Excel and Google Forms . Space restrictions and time, as well as the scope of the study are clearly and specifically indicated. In connection with the above, I believe that the dissertation is a complete scientific study, covering a complex set of theoretical, methodological and applied problems for the motivation of human resources in SMEs.

### ***III. Evaluation of the content and main results of the dissertation work***

The dissertation is characterized by logical consistency and thoroughness of the research. In terms of content and main elements, as I mentioned above, the introduction meets the requirements for this part of the dissertation.

The first chapter examines the main theoretical issues related to human resource management. The first paragraph presents the essence and importance of human resource management, tracing the various definitions proposed by researchers in this field. The second paragraph traces the historical development of human resource management, focusing on the main stages in its development. The third paragraph examines human resources as a strategic factor for the success of the organization. The possibilities of human resources for ensuring competitive advantage through the development of innovative management approaches that meet changing market requirements are indicated. A review of various theoretical models that consider human capital as a key asset for organizations is also made. In these models, human capital is viewed not only as a cost for the organization, but also as an investment that provides significant economic benefits. At the end



of the first chapter, the doctoral student concludes that human resource management is a major strategic tool for the long-term success of the organization. In order to ensure sustainable development and competitiveness, human resource management must be integrated with the overall business strategy of the organization. Based on the theoretical issues of HRM considered, the doctoral student concludes that successful people management can significantly increase employee productivity and engagement, while contributing to the creation of a sustainable competitive advantage. In summary, it can be said that the doctoral student can analytically and creatively present and interpret the literature related to human resource management in SMEs. She uses the concepts correctly, no logical contradictions and statements are noticeable.

The second chapter of the dissertation examines the key aspects of motivation and HR motivation policy in Bulgarian and Albanian SMEs. The chapter consists of three main paragraphs, which present the components of the motivation process and the specifics of HR motivation policy in Bulgaria and Albania. The first paragraph examines the essence of motivation in the field of human resources and its importance for the effectiveness of activities in the organization. Various theoretical approaches to motivation are presented, including classical and modern definitions. The second paragraph examines five Bulgarian SMEs, focusing on their motivation policies and management structures. The study proves that the analyzed organizations use motivation systems aimed at creating a stimulating work environment that motivates employees to achieve high results and contribute to the success of the enterprise. The third paragraph examines five Albanian SMEs. From the results obtained, it can be concluded that the motivational profile of human resources in the studied Albanian companies includes various incentive schemes and social benefits. Companies use performance-based benefit schemes to increase employee productivity and engagement. Professional development is encouraged through internal and external training programs that enhance staff qualifications. Social benefits, such as health insurance and pension schemes, play an important role in retaining qualified staff. Such policies allow companies to attract and retain the most qualified staff in the market, which creates a competitive advantage.

In the third chapter, a comparative analysis of the motivational policies of Bulgarian and Albanian SMEs is made and, based on the results of the study, opportunities for their improvement are proposed. For this purpose, the doctoral student has developed a questionnaire containing a total of 86 open-ended questions, divided into five sections in accordance with the focus of the study.

The total number of participants in the study is 254, of which 145 (57.1% of the total) work in Bulgaria, and the remaining 109 (42.9%) are representatives of SMEs, companies and organizations operating in Albania. The comparative analysis of the motivational policies of Bulgarian and Albanian SMEs developed on the basis of the study is the strongest part of this work, which I define as an applied contribution. Based on the results obtained from the analysis, it can be concluded that there is a close relationship between human resource management, their motivation and the development of enterprises in both Bulgaria and Albania. The thesis is proven that personalized motivational strategies integrated into human resource management lead to more productive, satisfied and engaged employees who contribute to the innovation, growth and competitiveness of the enterprise.

#### ***IV. Evaluation of the obtained scientific and applied scientific results***

I accept the scientific contributions indicated by the author. I believe that the collection and analysis of empirical data was carried out personally by the author, with scientific precision, accuracy, criticality and reliability. The developed author's methodology and the research tools used are proof that she is capable of conducting independent scientific research and logically interpreting its results. This provides a good basis for the analyses made and the conclusions and results achieved in scientific research. I especially highly appreciate the testing of the model in enterprises, both in Bulgaria and in Albania.

#### ***V. Evaluation of dissertation publications***

In support of her research and as an expression of publicity for her ideas, the author of the dissertation cites a list of 3 publications – 1 article and 2 reports. The materials presented do not mention the use and citation of the work by other authors. Reviews in the scientific press, etc. are also not mentioned.

#### ***VI. Evaluation of the autoref***

A 31-page abstract is submitted with the dissertation. It correctly and precisely reflects the content of the dissertation work. The abstract also highlights the most important moments of the research conducted. The contributions of the doctoral student are accurately presented.

#### ***VII. Critical notes and recommendations***

I believe that the dissertation has a complete form and meets all the requirements, therefore it would be difficult to find weaknesses, as well as to give recommendations. The achieved results, substantiated conclusions and proposals from the research in the dissertation could be used as a reference in the development of models for the motivation of human resources in other small and medium-sized enterprises. My only remark is regarding the connection between the chapters and the possibility of greater fluidity between them.

### *VIII. Conclusion*

In conclusion, it can be said that the dissertation is a comprehensive, scientific study on a current topic and contains scientific contributions in the field of motivational politics of SMEs in Bulgaria and Albania. The PhD student knows and analyzes the literature on the topic, can formulate research problems, systematize classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research and substantiate proposals for improving existing practice. The above gives me grounds for a **positive** conclusion that the dissertation titled “Motivation on human resources as a factor for development on the enterprise” complies with the requirements of the Law on Academic Staff Development of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the Internal Rules for the Development of the Academic Staff at the South-West University "Neofit Rilski". The PhD student covers the placed minimal requirements for acquisition of the educational and scientific degree “Doctor”. Therefore, I propose to the esteemed members of the scientific jury to vote “**for**” awarding the degree of "doctor" to Lindita Tsenai in the field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, professional field 3.7. Administration and management, PhD program “Economics and Management” (Industry).

Date: 15.01.2025 Member of the scientific jury:

/Prof. Dr. Tsvetana Stoyanova/