



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ БЛАГОЕВГРАД

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова
Югозападен университет „Н. Рилски“ - Благоевград
върху дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия)
професионално направление 3.7. Администрация и управление,
област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:
„Мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието“
разработен от редовен докторант Линдита Ценай

Рецензията е изготвена съгласно заповед № 2913/11.12.2024 на Зам. ректора по НИД на ЮЗУ „Н. Рилски“ - Благоевград и решение на първото заседание на научното жури Протокол № 1 от 16.12.2024 г.

I. Биографични данни за докторанта

Линдита Ценай завършва висшето си образование в университета „Александър Джувани“ – гр. Елбасан, Р.Албания, където през 2010 г. придобива ОКС „бакалавър“ по специалност „Финансово счетоводство“, а през 2014 г. – ОКС „магистър“ по специалност „Банки“. През 2020 г. Линдита Ценай е приета за докторант в редовна форма на обучение по докторска програма „Икономика и управление /индустрия/“, професионално направление 3.7. Администрация и управление“ към катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ в Стопански факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград. Зачислена е със заповед № 2680 от 22.12.2020 год.

Докторантката по настоящем работи като Координатор в Интеза Санпаоло Банк гр.Елбасан, Р.Албания. Владее отлично английски и италиански език. Притежава способност за работа в екип, организиране, координиране и планиране на работата свързана с професионалната ѝ дейност. Притежава висока степен на адаптивност,

инициативност и отдаденост в работата.

II. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд е в обем от 284 стандартни страници текст. В основния текст са включени 35 таблици и 57 фигури. Към дисертационния труд има 17 приложения в обем от 91 страници. Посочени са 202 източника, от които 92 са на български език, 127 на английски език и 12 интернет източника. Използваната литература е достатъчно разнообразна и коректно фокусирана към изследвания научен проблем, което за един млад изследовател е много положителна черта. Използвани са и резултати от проведено от автора собствено анкетно проучване. Богатият набор от литературни източници и друга информация е предпоставка за доброто разработване на проблема.

Разработката е правилно структурирана и балансирана - включва увод, три глави, заключение, списък на литературните източници и приложения.

Стилът на изложението е стегнат, прецизен и релевантен на изследваната проблематика, като текста е написан на разбираем научен език. Дисертацията е много добре оформена и подредена, вкл. таблиците, фигурите и т.н.

Представената за рецензиране дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието. В съдържателен план докторантката е извела структурирано конкретни доводи, обосноваващи убедително **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията.

Открити са задължителните атрибути за дисертационно изследване - обект, предмет, основна научна теза, изследователска цел и задачи. В структурно отношение дисертационния труд е логически издържан. **Изследователската теза** е правилно определена. Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. **Обект на изследване** е мотивационната политика на малките и средните предприятия в България и Албания. Неговият **предмет** са възможностите за подобряване на мотивационната политика на малките и средните предприятия в България и Албания. В тази връзка правилно е формулирана целта на изследването - да се направи сравнителен анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания и да се предложат възможности за нейното подобряване. Формулирани са 4 основни изследователски задачи, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализирането на поставената цел.

Използваният инструментариум е адекватен на проблематиката, като методологията на изследването включва използването на 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. Използвани са достатъчни по обем и обхват източници на проучването. Ясно и конкретно са посочени ограниченията по място, време, методология и обхват на изследването.

Считам, че с посочените характеристики дисертационният труд е една завършена научна разработка, обхващаща в комплекс теоретичните, методическите и научно-приложните въпроси на проведеното от докторантката изследване.

III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

Като цяло дисертационният труд се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж да се разглеждат проблемите в комплекс, в тяхната взаимна връзка и зависимост.

Увода задълбочено и аргументирано разкрива актуалността на темата на дисертационния труд. Като съдържание и основни елементи **уводът** обхваща необходимото за тази част на дисертационен труд.

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. *Във втория параграф* е отделено внимание на основните етапи в развитието на управлението на човешките ресурси и се проследява историческото развитие на управлението на човешките ресурси. *Третият параграф* разглежда човешките ресурси като стратегически фактор в бизнеса. 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. Накрая на първа глава докторантката прави заключението, че управлението на човешките ресурси е стратегически инструмент, който има основно значение за дългосрочния успех на организацията. Необходимо е управлението на човешките ресурси да се интегрира с общата бизнес стратегия на организацията, за да се осигури устойчиво развитие и конкурентоспособност. Въз основа на разгледаните теоретични въпроси за управлението на човешките ресурси докторантката прави извода, че успешното управление на човешките ресурси може значително да увеличи производителността и ангажираността на служителите, като същевременно допринесе за създаването на устойчиво конкурентно предимство.

Мога да обобщя, че докторантката добре познава състоянието на проблема, като аналитично и творчески оценява и интерпретира литературните източници. Показва отлично познаване на теоретичните постановки свързани с управлението на човешките ресурси.

Във втората глава на дисертационния труд се разглеждат 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. 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. Вниманието е фокусирано върху това, че мотивацията е не само средство за постигане на конкретни резултати, но и като дългосрочен инструмент за задържане на персонала в организацията. 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.

Във втория параграф авторът разглежда пет малки и средни предприятия от България, като основният акцент е върху техните мотивационни политики и структури на управление. Разглежданите български предприятия са „ИТД” ЕООД, „Готмар” ЕООД, „Владпласт” ООД, „Димитър Маджаров-2” ЕООД и „Консул” ООД. На базата на получените резултати е направен извода, че мотивационната политика на изследваните български 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 разглежданите 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. На базата на получените резултати е направен извода, че мотивационният профил на човешките ресурси за изследваните албански фирми 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.

В трета глава е разработена методология на изследването с оглед на постигането на основната цел, а именно да се направи сравнителен анализ на

мотивационната политика на МСП в България и Албания и да се предложат възможности за нейното подобряване. 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. Докторантката е разработила 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.

Данните от изследването са обработени 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 %). Определено считам, че сравнителния анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания е най-силната част на дисертацията и го определям като принос с научно-приложен характер.

На основата на получените резултати от направения анализ е изведен извода, 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. Специално внимание е отделено на личностните типове на мениджърите, чието разбиране 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.

На базата на получените резултати от анализа е изведен извода, 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. *Във втория параграф* авторът основавайки се резултатите получени от анализа предлага възможности за подобряване на мотивационната политика на МСП в България и Албания на основата на компетентностния подход, което определям като принос с практико-приложен характер.

От така направения анализ на представения дисертационен труд мога да обобщя, че всяка една от структурните му единици дават своя принос за формиране на изводите, обобщенията и препоръките, които прави авторката. Изследването има практическа приложимост не само в обектите на проучване, а и в други малки и средни предприятия. Докторантката правилно е избрала темата на дисертацията си, доказала е формулираната теза, постигнала е поставените задачи и е направила обосновани предложения за подобряване на мотивационната политика на МСП в България и Албания.

IV. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Общото впечатление от дисертационния труд е, че авторът демонстрира висока информационна култура и отлична теоретична подготовка, прави собствени и мотивирани оценки на разглежданите проблеми. Изследването се характеризира с убедително и нагледно защитени позиции и изводи, както по отношение на анализирани теории, така и по отношение на практическите насоки и прогнози.

На основата на представеното в дисертационния труд, **приемам** заявените научни и научно-приложни постижения в дисертацията и считам, че са лично дело на докторантката. Според мен биха могли да се разграничат на такива с теоретико-

методологичен (първия), с научно-приложен (втория и третия) и практико-приложен характер (четвъртия).

V. Оценка на публикациите по дисертацията

Налице са необходимите публикации по темата на дисертацията – 3 бр. Всички публикации са в проблемното поле на дисертационното изследване. Написани са коректно и отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта. Те са представителни и осигуряват достатъчно разпространение на резултатите от изследването сред академичната общност. Считаю, че изцяло са изпълнени наукометричните изисквания по отношение на публикационната дейност на дисертанта.

VI. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 31 страници. В него точно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Спазени са изискванията за оформление и са включени всички необходими атрибути. Посредством запознаване с автореферата може да се придобие еднозначна представа за дисертационния труд и за неговите достойнства. Точно са представени приносите на докторанта.

VII. Критични бележки и препоръки

Критични бележки:

Имам няколко критични бележки, които по никакъв начин не намаляват достойнствата на дисертационния труд:

1. Целесъобразно е в края на всяка глава с няколко изречения да се направи плавен преход към следващата глава.
2. Би могло да се направи по-ясно и категорично подчертаване на собственото мнение по разглежданите теоретичните проблеми.
3. Разработката само би спечелила, ако по основните теоретични въпроси бъдат проучени специализирани литературни източници на албански език.

Препоръки:

Първо, силно впечатление прави много добрата свързаност между научно-приложните постижения и възможността за използването им в практиката. В тази връзка

ще препоръчам в бъдещите си изследвания Линдита Ценай да доразвие възможностите за подобряване на мотивационната политика на МСП в България и Албания чрез прилагане на лидерски подход.

Второ, полезно ще бъде докторантката да продължи изследванията свързани с мотивационната политика на МСП, особено обогатяване в частта на управленските подходи с оглед предлагане на решения за подобряване на процеса на мотивация на малките и средни предприятия.

Към докторантката имам следния уточняващ въпрос:

Въз основа на получените резултати от проведеното проучване, може ли да посочите, кои според вас са най - важните проблеми свързани с мотивационната политика на МСП в България и Албания?

В заключение искам да посоча, че направените критични бележки и предложените препоръки не намаляват достойнствата на дисертационния труд. Докторантката притежава изследователски качества, което е видно, както от представената разработка, така и от публикациите, свързани с нея. Дисертационният труд на Линдита Ценай е самостоятелна разработка с висока научна стойност и практическа значимост. Поставеният в него проблем разкрива по - нататъшни възможности за задълбочаване на изследователската дейност.

VIII. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на мотивационната политика на МСП в България и Албания. Докторантката познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и нови теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика. Горезложеното ми дава основание за **положително** заключение, че дисертационният труд със заглавие „Мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието“ съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото приложение и на Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантката покрива поставените минимални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор“. Поради което предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват „за“ присъждане на образователна 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: 06.01.2025 г.

Рецензент:

/Проф. д-р Милена Филипова/



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ ·НЕОФИТ РИЛСКИ· БЛАГОЕВГРАД

REVIEW

by Prof. Dr. Milena Filipova
Southwest University "N. Rilski"-Blagoevgrad
in relation to the dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree "Doctor"
in the doctoral program "Economics and Management" (Industry)
professional field 3.7. Administration and management,
field of higher education 3. Social, economic and legal sciences

dissertation topic:
"Human resource motivation as a factor for enterprise development"
developed by fulltime Ph.D. student Lindita Cenaj

The review was prepared in accordance with order № 2913/11.12.2024 of the Vice Rector for Research and Development of the Southwest University "N. Rilski" -Blagoevgrad and decision of the first meeting on scientific jury Protocol № 1 of 16.12.2024

I. Biographical data about the PhD student

Lindita Cenaj completed her higher education at the University of "Alexander Xhuvani" - Elbasan, Republic of Albania, where in 2010 she obtained the "Bachelor's" degree in "Financial Accounting", and in 2014 - the "Master's" degree in "Banking". In 2020 Lindita Cenaj was accepted as a Ph.D. student in a full-time form of study in the Ph.D. program "Economics and Management /Industry/", professional field 3.7. Administration and Management" at the Department of "Business Management and Marketing" at the Faculty of Economics of the South-West University "N. Rilski" - Blagoevgrad. Enrolled by order № 2680 of 22.12.2020.

The PhD student currently works as a Coordinator at Intesa Sanpaolo Bank in Elbasan, Albania. She is fluent in English and Italian. She has the ability to work in a team, organize, coordinate and plan work related to her professional activity. She has a high degree of adaptability, initiative and dedication to work.

II. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation is 284 standard pages of text. The main text includes 35 tables and 57 figures. The dissertation is accompanied by 17 appendices totaling 91 pages. 202 sources are cited, of which 92 are in Bulgarian , 127 in English and 12 Internet sources. The literature used is sufficiently diverse and correctly focused on the research of the scientific problem, which for a young researcher is a very positive feature. Results of a survey conducted by the author himself have also been used. The rich set of literary sources and other information is a prerequisite for the good development of the problem.

The development is properly structured and balanced - it includes an introduction, three chapters, a conclusion, a list of literary sources and appendices.

The style of the presentation is concise, precise and relevant to the research topic, and the text is written in understandable scientific language. The dissertation is very well formatted and arranged, including tables, figures, etc.

The dissertation submitted for review represents an in-depth and complex scientific study of human resource motivation as a factor for enterprise development. In terms of content, the doctoral student has presented structured, specific arguments that convincingly substantiate **the relevance and significance** of the dissertation topic.

The mandatory attributes for a dissertation research are highlighted - object, subject, main scientific thesis, research goal and tasks. In structural terms, the dissertation work is logically sound. **The research thesis** is correctly defined. The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. **Object of research** is the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania . Its **subject** are the opportunities for improving the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania . In this regard, the purpose of the study is correctly formulated - to make a comparative analysis of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania and to suggest opportunities for its improvement. Four main research tasks have been formulated, which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal.

The tools used are adequate to the problem, as the research methodology includes the use of the method of analysis and synthesis, the method of observation, the method of induction and deduction, content analysis, questionnaire survey, mathematical and statistical methods, including structural business statistics, an intuitive and systematic approach. Microsoft EXCEL,

as well as Google Forms , were used to create a database and process the information. Sufficient sources of the research were used in terms of volume and scope. The limitations in terms of place, time, methodology and scope of the research are clearly and specifically stated.

I believe that with the above characteristics, the dissertation is a complete scientific work, comprehensively encompassing the theoretical, methodological and scientific-applied issues of the research conducted by the doctoral student.

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

Overall, the dissertation is distinguished by precision, logical consistency, depth of research, and an effort to consider problems in a complex manner, in their mutual connection and dependence.

thorough and well-reasoned **introduction** reveals the relevance of the topic of the dissertation. In terms of content and basic elements, **the introduction** covers what is necessary for this part of the dissertation.

The first chapter of the dissertation covers the main theoretical issues related to human resource management. *The first paragraph* examines the essence and importance of human resource management, tracing the various definitions proposed by researchers in the field. *The second paragraph* pays attention to the main stages in the development of human resource management and traces the historical development of human resource management. *The third paragraph* examines human resources as a strategic factor in business. The doctoral student analyzes how organizations can use their human resources as a competitive advantage by developing innovative management approaches that meet changing market requirements. A review is made of various theoretical models that consider human resources as a major asset in the organization. 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. At the end of the first chapter, the doctoral student concludes that human resource management is a strategic tool that is of fundamental importance for the long-term success of the organization. It is necessary to integrate human resource management with the overall business strategy of the organization in order to ensure sustainable development and competitiveness. Based on the theoretical issues of human resource management considered, 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.

I can summarize that the doctoral student is well aware of the state of the problem, analytically and creatively evaluating and interpreting the literary sources. She shows excellent knowledge of the theoretical frameworks related to human resource management .

The second chapter of the dissertation examines the main aspects of motivation and motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania. This chapter is structured in three main paragraphs, which examine the main components of the motivational process and the specifics of motivational policy in Bulgaria and Albania. *The first paragraph* examines the essence of human resource motivation and its importance for the effectiveness of the organization's activities. Examining different theoretical approaches to motivation, the doctoral student makes a comparison between the classical understandings of motivation of James Donnelly Jr., John Ivancevic and James Gibbons, who define it as a set of internal motives and aspirations, and those of Yosif Iliev and Tatyana Hristova, who define it as a force that makes people act in a precisely defined way. Along with this, the author explores the approach of Marin Paunov, who considers motivation as a set of mental processes that direct human behavior towards voluntary and purposeful actions. Attention is focused on the fact that motivation is not only a means to achieve specific results, but also as a long-term tool for retaining personnel in the organization. It is concluded that the motivation of human resources in the organization is based on a variety of factors, including the acquisition of motivational theories, critical reflection on the experience of managers, the use of positive experience and intuitive abilities of managers.

In the second paragraph, the author examines five small and medium-sized enterprises from Bulgaria, with the main emphasis on their motivational policies and management structures. The Bulgarian enterprises examined are “ITD” EOOD, “ Gotmar ” EOOD, “ Vladplast ” EOOD, “Dimitar Madzharov-2” EOOD and “Konsul” EOOD. Based on the results obtained, it is concluded that the motivational policy of the studied Bulgarian companies is aimed at stimulating productivity, professional development and retention of qualified personnel through various incentive methods and social benefits. The centralized organizational and management structure and the systems for additional remuneration based on achieved results are basic elements of the motivational strategy of the companies. Providing opportunities for professional development and providing social benefits are also key components that contribute to the success and sustainable development of the examined small and medium-sized enterprises in Bulgaria. These policies not only increase the motivation and satisfaction of

employees, but also create a competitive advantage for the companies, allowing them to attract and retain the best personnel on the market.

The third paragraph examines five small and medium-sized enterprises from Albania, representing different industries – “ Kosmoplastika ” Ltd., “ Segoplast ” Ltd., “Everest” Ltd., “ Poliplast ” Ltd. and “ Frutibest ” Ltd. Based on the results obtained, it is concluded that the motivational profile of human resources for the studied Albanian companies includes a variety of incentive methods and social benefits. The companies use additional remuneration systems based on achieved results to increase the productivity and commitment of employees. Professional development is encouraged through internal and external training, which increase the qualification of 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 companies, allowing them to attract and retain the best personnel on the market.

In the third chapter, a research methodology is developed with a view to achieving the main goal, namely to conduct a comparative analysis of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania. and to propose opportunities for its improvement. The aim is to improve human resources management, with an emphasis on motivation as a factor for the sustainable development of enterprises.

The first paragraph analyzes the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania. The main objective of the study is to examine the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania, to establish the role of the manager in this process and to make a comparative analysis. The doctoral student has developed a questionnaire that contains a total of 86 questions with the possibility of a closed-ended answer, distributed in 5 sections depending on the emphasis of the study. The wide range of questions in each section allows to cover all aspects of the given area of study, ensuring high reliability of the results obtained. The questionnaire is structured in a way that maximally facilitates the employees of the enterprises, as well as the analysis of the results obtained. Due to the nature of the assessment levels, the response scales in the individual sections are different.

The data from the study have been processed and divided into two parts for the purpose of easier presentation of the results of the questionnaire. The total number of respondents is 254, of which 145 people are working on the territory of Bulgaria, which as a relative share is

57.1% of all, while the remaining 109 participants are representatives of small and medium-sized enterprises, companies and organizations whose activities are carried out on the territory of Albania (42.9%). I definitely believe that the comparative analysis of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania is the strongest part of the dissertation and I define it as a contribution of a scientific and applied nature .

Based on the results of the analysis, it was concluded that there is a close relationship between human resource management, human resource motivation and enterprise development in both Bulgaria and Albania. The information synthesized and analyzed from the managers' questionnaire results emphasizes the importance of an individual approach to human resource motivation and development. Special attention is paid to the personality types of managers, the understanding of which helps to personalize motivational strategies and create a work environment that meets the individual preferences and needs of employees. This approach clearly emphasized that it can increase the level of motivation and commitment of human resources.

Based on the results of the analysis, it is concluded that understanding the personal characteristics of managers and increasing the motivation of human resources play an essential role in the development of enterprises in both Bulgaria and Albania. Personalized motivational strategies, integrated into human resource management, create more productive, satisfied and engaged employees who contribute to innovation, growth and competitiveness of enterprises. The close relationship between motivation and human resource development is an essential aspect for achieving success in companies in both Bulgaria and Albania. *In the second paragraph*, the author, based on the results obtained from the analysis, offers opportunities for improving the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania based on the competency approach, which I define as a contribution of a practical and applied nature .

From the analysis of the presented dissertation work, I can summarize that each of its structural units contributes to the formation of the conclusions, generalizations and recommendations made by the author. The study has practical applicability not only in the objects of study, but also in other small and medium-sized enterprises. The PhD student has correctly chosen the topic of her dissertation, has proven the formulated thesis, has achieved the tasks set and has made justified proposals for improving the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania.

IV. Evaluation of the obtained scientific and applied scientific results

The general impression of the dissertation work is that the author demonstrates a high level of information literacy and excellent theoretical preparation, makes his own and motivated assessments of the issues under consideration. The research is characterized by convincingly and clearly defended positions and conclusions, both in terms of the analyzed theories and in terms of practical guidelines and forecasts.

Based on what is presented in the dissertation, **I accept** the stated scientific and scientific-applied achievements in the dissertation and I believe that they are the personal work of the doctoral student. In my opinion, they could be distinguished into those with theoretical-methodological (first), with scientific-applied (second and third) and practical-applied character (fourth).

V. Evaluation of dissertation publications

The necessary publications on the topic of the dissertation are available –3 No. All publications are in the problem field of the dissertation research. They are written correctly and reflect specific aspects of the doctoral student's research work. They are representative and ensure sufficient dissemination of the research results among the academic community. I believe that the scientometric requirements regarding the publication activity of the dissertation student are fully met .

VI. Evaluation of the autoref

The dissertation is accompanied by a 31-page abstract. It accurately and precisely reflects the content of the dissertation. The abstract also highlights the most important moments of the research. The requirements for layout are met and all necessary attributes are included. By familiarizing yourself with the abstract, one can gain an unambiguous idea of the dissertation and its merits. The contributions of the doctoral student are accurately presented.

VII. Critical remarks and recommendations

Critical notes:

I have a few critical remarks that in no way diminish the merits of the dissertation:

1. It is advisable to make a smooth transition to the next chapter with a few sentences at the end of each chapter.
2. One could have made a clearer and more categorical emphasis on one's own opinion on the theoretical issues under consideration.

3. The development would only benefit if specialized literary sources in the Albanian language were studied on the main theoretical issues .

Recommendations:

First, it makes a strong impression on the very good connection between scientific and applied achievements and the possibility of their use in practice. In this regard, I will recommend in her future research that Lindita Cenai further develop the possibilities for improving motivational politics of SMEs in Bulgaria and Albania by implementing a leadership approach.

Second, it will be useful for the doctoral student to continue research related to the motivational politics SMEs, especially enrichment in the part of management approaches with a view to offering solutions to improve the motivation process of small and medium-sized enterprises.

I have the following clarifying question for the doctoral student:

Based on the results of the survey, can you indicate what, in your opinion, are the most important problems related to the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania ?

In conclusion, I would like to point out that the critical remarks made and the proposed recommendations do not diminish the merits of the dissertation. The doctoral student possesses research qualities, which is evident both from the presented work and from the publications related to it. The dissertation of Lindita Cenai is an independent work of high scientific value and practical significance. The problem posed in it reveals further opportunities for deepening research activities.

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 Southwest 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 Cenaj 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: 06.01.2025

Reviewer:

/Prof. Dr. Milena Filipova/