

Становище

от проф. д-р Кристиян Стоянов Хаджиев, НБУ, Департамент „Администрация и управление“,
професионално направление 3.7 „Администрация и управление“,
научна специалност „Социално управление“

Относно: дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен „доктор“, професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, в докторска програма „Икономика и управление (индустрия)“

Основание за представяне на становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационен труд, съгласно заповед №2913/11.12.2024 на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“

Автор на дисертационния труд: Линдита Ценай, докторант в редовна форма на обучение в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“, при Стопански факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“

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

Научен ръководител: доц. д-р Мариана Ушева

Становището е изготвено съобразно Закона за развитие на академичния състав на Република България, Правилника за прилагането на този закон и Наредбата за развитието на академичния състав на ЮЗУ „Н. Рилски“.

1. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Рецензираният дисертационен труд е в обем от 284 стандартни страници основен текст и списък на литературни източници, който включва 202 заглавия, от които 92 - на кирилица; 98 - на английски език, и 12 интернет адреса. В текста са включени 35 таблици и 57 фигури. Към дисертационния труд има 17 приложения в обем от 91 страници.

Представеният дисертационен труд е посветен на изключително **актуална** тема, свързана с управлението на човешкия капитал в контекста на глобализацията и динамичните икономически взаимоотношения в международен аспект. Фокусът в изследването е върху релациите между новите форми за организиране на работата на хората, тяхното оценяване, въвличане, повишаване на мотивацията и ангажираността, чието изясняване има съществен отпечатък върху вземането на адекватни управленски решения и изграждането на гъвкави структури и политики на малките и средните предприятия. **Обект на изследване** 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.

Още в началото искам да подчертая, че докторантът е приложил **системен подход** при разработването на дисертационния труд - на основата на задълбочен анализ и интерпретация на умело подбрана литература и автори в областта на теорията и стратегическото УЧР, предприемачеството, бизнес управлението (първа глава) е разработена методология и инструментариум на дисертационното изследване – мотивационни модели и политики на МСП (втора глава) и е направен анализ на емпиричните данни и обобщение на резултатите от мотивационната политика на МСП в България и Албания (трета глава). Дисертационният труд е **балансиран**, разглежданите въпроси са изложени в тяхната логическа последователност и обвързаност, стилът на изложението е научен, техническото оформление е отлично.

Уводът на дисертационния труд съдържа всички необходими „реквизити“: убедителна обосновка на проблема и неговата значимост; ясни и точни формулировки на целта и задачите; на обекта и предмета на изследването; аргументация на избора на изследователски подходи и методи.

Целта и задачите са обвързани и състоятелни и напълно съответстват на темата на дисертационния труд. Правилно е формулиран основния научен проблем, като са определени точно неговите граници. Ясно и конкретно са посочени изследователските задачи, обекта, предмета и основната теза на изследването. Изяснени са причините за избора на изследователски подходи и методи: системен подход, метод на анализ и синтез, метод на наблюдението, метод на индукция и дедукция, контент анализ, анкетно проучване, математико-статистически методи, включително структурна бизнес статистика и интуитивен подход. За създаването на база данни и обработка на информацията е използван EXCEL на Microsoft, както и Google Формуляри. Разработена е методика, която е напълно достатъчна за постигане на целите на изследването. Уточнени са понятията и термините, които са използвани в дисертационния труд.

Използваната литература е максимално близка до темата на дисертационния труд и дава достатъчно пълна картина за състоянието на изследвания проблем. Литературните източници са подредени, съгласно изискванията на възприетите стандарти.

Докторантът анализира и систематизира значителен обем литературни източници по темата, които са цитирани коректно в текста. Направена е собствена критична интерпретация на изложените в тях тези.

Текстът е сполучливо онагледен с много таблици фигури и диаграми, които съществено допринасят за неговото разбиране. Резултатите от научното изследване са изложени ясно, логично и разбираемо.

От казаното дотук стигам до заключението, че пределната яснота на докторанта по посочените по-горе въпроси, е една от предпоставките за високото качество на целия дисертационен труд.

2. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

В съответствие с формулираната цел и детайлно изведените задачи е изградена структурата на дисертационния труд.

В *първа глава* напълно логично са систематизирани, обобщени и доразвити теоретичните постижения в научната литература в областта на управлението на човешките ресурси. Авторът е идентифицирал основните характеристики, етапи в развитието на концепцията, общи и специфични принципи, новите тенденции в управлението на хората в организациите, с особен фокус върху интегрирането на УЧР в стратегическо управление на бизнеса, като инструмент за устойчиво развитие и конкурентоспособност. Управлението на човешките ресурси е представено и аргументирано в текста като многопластова функция, която обхваща както стратегическите, така и оперативните аспекти на управлението. Високо оценявам прецизния подбор на множество научни публикации в изследваната област и умението на докторанта за тяхното представяне и **критично интерпретиране**. Позоваванията и цитиранията са коректни.

Основен резултат от първа глава: На базата на широкообхватен и задълбочен **анализ** на теоретико-методологичните аспекти на УЧР, става ясна степената на разработеност на изследователския проблем и се формира теоретичната база, въз основа на който докторантът извежда основната научна теза. Изложението в първа глава изцяло е подчинено и фокусирано към теоретичното обосноваване на тезата. Изводите, до които достига докторантът са резонни, подкрепени със солидна аргументация. Изследването в първа глава е много задълбочено и представлява необходимата основа за разработване на методологията на емпиричното изследване.

Във *втора глава* се изследват основните аспекти на мотивацията и мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Анализирани са основните компоненти на мотивационния процес и спецификите на мотивационната политика в България и Албания. Детайлно са представени мотивационните профили на изследваните МСП в България и Албания.

Основен резултат от втора глава: В следствие на извършените анализи докторантът стига до следните по-важни изводи:

- Всички изследвани предприятия прилагат **мотивационни системи, които се основават на резултатите**, но включват различни форми на допълнителни

възнаграждения, които стимулират високата продуктивност и ефективност на работата;

- **Инвестират в програми за обучение** и квалификация на човешките ресурси, като предоставят възможности за **професионално развитие** на своите служители;
- Предлагат различни **социални придобивки**, които подобряват качеството на работния живот и повишават ангажираността и лоялността на служителите - здравно осигуряване, пенсионни схеми и допълнителни отпуски;
- Въпреки различията в подходите към управлението и организационно-управленските структури, изследваните МСП демонстрират силен ангажимент към качество и иновации в своите производствени процеси.

Третата глава на дисертационното изследване е практико-приложна и е насочена към анализиране и предлагане на възможности за подобряване на мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. За целта е разработен инструментариум - 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.

В изследването участват 254 служители и ръководители в различни по своята същност, капацитет и обем на производство предприятия от малкия и средния бизнес, опериращи в България (145 респондента) и в Албания (109 респондента).

Основен резултат от трета глава: В следствие на извършените анализи докторантът стига до следните по-важни извода:

- Съществува тясна взаимовръзка между управлението на човешките ресурси, мотивацията и развитието на предприятието както в България, така и в Албания;
- важността на **индивидуалния подход на мениджмънта** към мотивацията и развитието на човешките ресурси;
- личностните типове (характеристики) на мениджърите са в основата на персонализирането на мотивационните стратегии и са инструмент за създаването на работна среда, която отговаря на индивидуалните предпочитания и нужди на служителите;
- интегрирането на информацията за личностните типове в управлението на човешки ресурси е ключов инструмент за подпомагане на развитието на предприятието, като същевременно подобрява мотивацията и удовлетворението на човешките ресурси.

Изводът, който се налага е, 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.

Резултат на дисертационното изследване: потвърждаване на формулираната **основна дисертационна теза**.

3. Описание на научните и научно-приложни приноси

Дисертационният труд представлява сериозно научно изследване на актуален и значим проблем, свързан с усъвършенстване на теорията и практиката на управлението и развитието на човешките ресурси. Получените резултати от проведените изследвания извеждат актуални

проблеми, инструменти и решения по отношение на мотивационните политики на човешките ресурси като основен фактор за ефективно управление и устойчиво развитие на малките и средни предприятия. **Основен принос на дисертационния труд** е предлагането на нов модел за подобряване на мотивационната политика чрез компетентностния подход, който се основава на развитието на ключови компетенции у служителите и лидерските умения на мениджмънта, като осигурява по-висока адаптивност на предприятието към пазарните условия и стимулира иновационните процеси. Приемам напълно формулираните от докотранта 4 научно-приложни приноса.

4. Въздействие на дисертационния труд върху външната среда

По темата на дисертацията са направени пет публикации в реномирани специализирани научни издания (една е в съавторство с научния ръководител) и два абстракта от международни научни конференции, което свидетелства, че редица от идеите и изводите формулирани в изследването са достъпни до професионална аудитория. Всички те отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта и осигуряват необходимата публичност.

5. Оценка на автореферата

Представеният автореферат отразява коректно съдържанието на дисертационния труд. В него в синтезиран вид са изложени основни моменти от дисертацията: обща характеристика; съдържание и постройка на работата; научни и практико-приложни приноси; публикации по въпросите на дисертационния труд.

6. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки препоръки и въпроси по изложението на идеите и постановките в дисертационния труд.

7. Заключение

Дисертационното изследване е разработено на съвременно теоретично равнище и се базира на резултати от представителни емпирични проучвания. Докторантът демонстрира квалификационни способности за комплексни научни изследвания и получаване на конкретни научни и научно-приложни резултати и приноси в областта на управлението. Направените констатации и дадените оценки в становището показват, че дисертационният труд отговаря напълно на задължителните законови изисквания на ЗРАСРБ и Правилника за неговото прилагане, както и на вътрешната нормативна база на ЮЗУ „Н. Рилски“ за присъждане на образователна и научна степен „доктор“.

Всичко това ми дава основание да дам положителна оценка на дисертационния труд и да предложа на уважаемите членове на научното жури да вземат решение за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ на Линдита Ценай по научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“ в професионално направление 3.7 „Администрация и управление“.

София,
09 януари, 2025 г.

Подпис:

/проф. д-р Кристиян Хаджиев/

By Prof. Kristiyan Stoyanov Hadzhiev, NBU, Department of Administration and Management, Professional Direction 3.7. Administration and Management,

scientific specialty Social Management

Regarding: Dissertation for the acquisition of the educational and scientific degree "Doctor" in Professional Direction 3.7. Administration and Management, in the Economics and Management (Industry) doctoral program

Reason for presenting the statement: Participation in the composition of the Scientific Jury for the defense of the dissertation, according to Order No. 2913/11.12.2024 of the Rector of SWU "N. Rilski"

Author of the dissertation: Lindita Cenaj, PhD student in regular form of study in the Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics, N. Rilski SWU

Title of the dissertation: "Human Resource Motivation as a Factor for Enterprise Development"

Scientific Supervisor: Assoc. Prof. Mariana Usheva, PhD

The statement has been prepared in accordance with the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act, the Regulations for this Act, and the Regulations at N. Rilski SWU.

1. General Characteristics of the Dissertation

The reviewed dissertation consists of 284 standard pages of main text, accompanied by a bibliography comprising 202 sources, of which 92 are in Cyrillic, 98 in English, and 12 are internet addresses. The text incorporates 35 tables and 57 figures. Additionally, the dissertation includes 17 appendices spanning 91 pages.

The dissertation addresses a highly **relevant** topic related to the management of human capital in the context of globalization and dynamic economic relationships on an international scale. The research examines the interplay between emerging forms of work organization, performance evaluation, employee engagement, motivation enhancement, and workforce commitment. These factors are critical in enabling effective managerial decision-making and the development of flexible structures and policies for small and medium-sized enterprises (SMEs). **The object of the study** is the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania. **The central scientific thesis** of the dissertation asserts a close interconnection between human resource management, motivation, and enterprise development. The dynamic changes within which modern enterprises operate necessitate continuous improvement of motivational policies, as these are key factors for their development.

At the outset, it should be emphasized that the doctoral candidate has applied a **systematic approach** in developing the dissertation. Based on a thorough analysis and interpretation of carefully selected literature and authors in the fields of strategic human resource management, entrepreneurship, and business management (Chapter One), the methodology and instruments for the dissertation research have been developed, focusing on motivational models and SME policies (Chapter Two). An analysis of empirical data and a summary of the results regarding the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania have been provided (Chapter Three). The dissertation is **well-structured**, with the issues presented in logical sequence and coherence. The writing style is academic, and the technical formatting is excellent.

The introduction of the dissertation includes all necessary components: a compelling justification of the problem and its significance, clear and precise formulation of the objectives and tasks, and a detailed description of the object and subject of the study. The research approaches and methods are appropriately justified.

The objectives and tasks are well-defined and entirely aligned with the dissertation topic. The main scientific problem is properly formulated, with its boundaries clearly delineated. The research tasks, object, subject, and central thesis are clearly and specifically presented. The reasons for choosing the research approaches and methods are well explained, including the systematic approach, methods of analysis and synthesis, observation, induction and deduction, content analysis, surveys, mathematical-statistical methods (including structural business statistics), and an intuitive approach. For database creation and information processing, Microsoft Excel and Google Forms have been utilized. The methodology developed is comprehensive and sufficient to achieve the research objectives. The terminology and concepts used in the dissertation are clearly defined.

The literature used is closely related to the dissertation topic, providing a comprehensive overview of the state of the researched problem. The sources are organized according to accepted standards.

The doctoral candidate has analyzed and systematized a significant volume of literature on the topic, which is correctly cited in the text. A critical interpretation of the ideas presented in the sources has been conducted.

The text is well-illustrated with numerous tables, figures, and charts, which significantly enhance its comprehension. The results of the scientific research are presented clearly, logically, and understandably.

Based on the above, I conclude that the doctoral candidate's clarity on the aforementioned points is one of the key factors contributing to the high quality of the entire dissertation.

2. Evaluation of the Achieved Scientific and Applied Research Results

In alignment with the defined objective and clearly outlined tasks, a logical and well-structured framework for the dissertation has been developed.

In the *first chapter*, the theoretical achievements in the scientific literature on human resource management (HRM) are logically systematized, summarized, and further developed. The author identifies the main characteristics, stages of development of the concept, general and specific principles, as well as new trends in the management of people in organizations, with a particular focus on integrating HRM into the strategic management of businesses as a tool for sustainable development and competitiveness. HRM is presented and substantiated as a multi-layered function encompassing both strategic and operational aspects of management. I highly value the precise selection of numerous scientific publications in the researched field and the doctoral student's skill in presenting and **critically interpreting them**. References and citations are accurate.

Key outcome of the first chapter: Based on a comprehensive and in-depth **analysis** of the theoretical and methodological aspects of HRM, the degree of development of the research problem is clarified, forming the theoretical foundation upon which the doctoral candidate develops the main scientific thesis. The exposition in the first chapter is entirely focused on the theoretical substantiation of the thesis. The conclusions reached by the doctoral student are well-founded and supported by solid arguments. The research in this chapter is thorough and serves as the necessary basis for developing the methodology for the empirical study.

The *second chapter* examines the main aspects of motivation and motivational policies in small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania. The main components of the motivational process and the specifics of motivational policies in Bulgaria and Albania are analyzed. The motivational profiles of the studied SMEs in these two countries are presented in detail.

Key outcome of the second chapter: As a result of the analyses conducted, the doctoral student arrives at the following key conclusions:

- All studied enterprises apply *motivational systems based on performance* but include various forms of additional rewards that stimulate high productivity and work efficiency;
- they invest *in training and qualification programs* for human resources, providing opportunities for the professional development of their employees;
- they offer various *social benefits* that improve the quality of work life and increase employee engagement and loyalty, such as health insurance, pension schemes, and additional leave;
- despite differences in management approaches and organizational structures, the studied SMEs demonstrate a strong commitment to quality and innovation in their production processes.

The third chapter of the dissertation is practice-oriented and focuses on analyzing and proposing opportunities for improving the motivational policies of SMEs in Bulgaria and Albania. For this purpose, a research tool—a survey questionnaire—was developed, containing 86 closed-ended questions distributed across five sections based on the focus of the study. The wide range of questions in each section allows for covering all aspects of the researched area, ensuring high reliability of the results. The questionnaire is structured to maximize convenience for enterprise employees and facilitate the analysis of the results.

The study involved 254 employees and managers from various SMEs operating in Bulgaria (145 respondents) and Albania (109 respondents), differing in nature, capacity, and production volume.

Key outcome of the third chapter: The doctoral student reaches the following key conclusions:

- There is a close interrelationship between human resource management, motivation, and enterprise development in both Bulgaria and Albania;
- the importance of a *personalized approach by management* in motivating and developing human resources is emphasized;
- the personal characteristics of managers are fundamental to personalizing motivational strategies and creating a work environment that aligns with the individual preferences and needs of employees;
- integrating information about personal characteristics into HRM is a key tool for supporting enterprise development while improving the motivation and satisfaction of human resources.

The conclusion drawn is that understanding the personal characteristics of managers and enhancing human resource motivation play a significant role in the development of enterprises in both Bulgaria and Albania. Personalized motivational strategies integrated into HRM create more productive, satisfied, and engaged employees, contributing to innovation, growth, and competitiveness in enterprises. The close link between motivation and human resource development is a crucial aspect of achieving success in businesses in both countries.

Result of the dissertation research: Confirmation of the formulated **main** dissertation thesis.

3. Description of Scientific and Applied Contributions

The dissertation represents a significant scientific investigation into a relevant and important issue related to advancing the theory and practice of human resource management and development. The obtained results identify current issues, tools, and solutions regarding human resource motivational policies as a key factor for the effective management and

sustainable development of SMEs. *The main contribution of the dissertation* is the proposal of a new model for improving motivational policies through a competency-based approach. This model focuses on developing key competencies among employees and leadership skills in management, ensuring greater adaptability of enterprises to market conditions and fostering innovation processes. I fully endorse the four scientific and applied contributions formulated by the doctoral candidate.

4. Impact of the Dissertation on the External Environment

The dissertation topic has resulted in five publications in reputable specialized scientific journals (one of which is co-authored with the academic supervisor) and two abstracts from international scientific conferences. This demonstrates that many of the ideas and conclusions formulated in the research are accessible to a professional audience. All of these reflect specific aspects of the doctoral student's research work and ensure the necessary public visibility.

5. Evaluation of the Abstract

The submitted abstract accurately reflects the content of the dissertation. It concisely presents key elements of the dissertation, including a general overview, structure and content of the work, scientific and practical contributions, and publications related to the dissertation topic.

6. Critical Remarks, Recommendations, and Questions

I have no critical remarks, recommendations, or questions regarding the presentation of ideas and positions in the dissertation.

7. Conclusion

The dissertation research has been developed at a modern theoretical level and is grounded in the findings of representative empirical studies. The doctoral student demonstrates a strong capacity for conducting comprehensive scientific research, delivering specific scientific insights, and achieving practical, application-oriented contributions in the field of management. The findings and assessments presented in this review confirm that the dissertation fully complies with the mandatory legal requirements of the Law on the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria, its implementing regulations, and the internal normative framework of Neofit Rilski South-West University for awarding the educational and scientific degree "Doctor."

Based on the above, I confidently provide a positive evaluation of the dissertation and recommend that the esteemed members of the academic jury confer the educational and scientific degree of "Doctor" upon Lindita Cenaj in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)" within the professional direction 3.7, "Administration and Management."

Sofia,
January 9, 2025

Signature:

/Prof. Kristiyan Hadzhiev, PhD/