

## **Становище**

от проф. д-р Райна Димитрова

относно дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“  
по научната специалност 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 докторант в редовна форма на обучение

Линдита Ценай

Становището е изготвено съгласно Заповед № 2913 от 11.12.2024 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“

#### **I. Обща оценка на кандидата**

Линдита Ценай е докторант в редовна форма на обучение по докторска програма Икономика и управление (индустрия) в катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет на ЮЗУ “Н. Рилски” - Благоевград. Представеният дисертационен труд и свързаните с него публикации дават основание да се направи обоснования извод, че от една страна, докторантът притежава достатъчни и задълбочени теоретични знания и познава в детайли проблематиката, поставена на разглеждане в дисертационния труд и, от друга страна, разполага с необходимия капацитет за провеждане на самостоятелни научни изследвания.

#### **II. Обща характеристика на дисертационния труд**

Във фокуса на дисертационния труд е поставен много важен и актуален проблем, свързан с мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието. С оглед на значението на този проблем за повишаване на

производителността на труда и на конкурентоспособността на предприятията, а оттам и за ускоряване на икономическия растеж, значимостта на този въпрос ще нараства все повече и в бъдеще. В общ план изследването се поставя в контекста на задълбочения анализ на ролята на мотивацията на човешките ресурси като първостепенен фактор за просперитета на предприятието. В структурно отношение дисертационният труд е логически издържан - включва увод, изложение в три глави, заключение, литературни източници и приложения в общ обем от 284 стандартни текстови 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.

В дисертацията коректно се реферира към литературни източници, включващи научни трудове и публикации на български и чуждестранни автори. Докторантът задълбочено е проучил, систематизирал и анализирал достатъчна по обем и обхват литература. Използвани са и данни получени в резултат на проведено от автора анкетно проучване. Това допринася за постигане на поставените цел и задачи на изследването.

Обектът, предметът, основната научна теза и целта на дисертационния труд са определени правилно. Дефинираните задачи произтичат от поставената цел и тяхното решаване би позволило нейното постигане. Формулираните основни изследователски задачи насочват вниманието към основните теоретични и практически въпроси в предметната област на дисертацията.

Изследването е методически издържано. Използваните в дисертационното изследване методи за изучаване на проблема са релевантни. Коректно са посочени ограниченията на проучването и затрудненията, пред които то е било изправено.

Като цяло дисертационният труд се отличава със задълбоченост и изучаване на проблемите в тяхната логична последователност, взаимна връзка и зависимост.

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

### **III. Съдържание на дисертационния труд**

В **първа глава** на разработката са представени теоретичните въпроси свързани с управлението на човешките ресурси в организацията. Правилно е започнато със задълбочен и обстоен преглед на същността на управлението на човешките ресурси. Оценявам положително направените в резултат на обстойния литературен обзор дефиниции и изводи. Отделено е необходимото внимание на основните етапи в развитието на управлението на човешките ресурси. Обосновано е, че разнообразието от теоретични подходи предоставя богата основа за разбиране на различните аспекти на управлението на човешките ресурси в съвременния бизнес свят. Важно значение във връзка с проблема, върху който е фокусиран дисертационния труд, има и акцентът, поставен върху разглеждането на човешките ресурси като стратегически фактор в бизнеса. Следва да се отдаде дължимото внимание на факта, че докторантът заключава, че управлението на човешките ресурси е: стратегически инструмент, който има основно значение за дългосрочния успех на организацията; че то трябва да се интегрира с общата бизнес стратегия на организацията, за да се осигури устойчиво развитие и конкурентоспособност; че успешното управление на човешките ресурси може значително да увеличи производителността и ангажираността на служителите, като същевременно допринесе за създаването на устойчиво конкурентно предимство на предприятието.

**Втора глава** е посветена на разглеждането на основните аспекти на мотивацията и мотивационната политика на малките и средни предприятия в България и Албания. Правилно са поставени основните въпроси, свързани със: същността на мотивацията на човешките ресурси и нейното значение за ефективността на дейността в организацията; характеристика на дейността и мотивационната политика на МСП от България и от Албания. Оценявам положително, в контекста на темата на дисертацията: направеният извод, 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; изведените мотивационни политики и структури на управление на МСП от България и Албания.

В **трета глава** са представени резултатите от авторово емпирично проучване, посветено на анализ на мотивационната политика на МСП в България и Албания. Правилно е започнато с обосноваване на методиката и етапите на изследването, които оценявам като подходящи. Тази методика е приложена за анализиране на мотивационната политика на МСП в България и Албания. Удачно би било да се пояснят причините за избор на включените в проучването предприятия, както и да се коментира представителността на извадката. За целта е направено анкетно проучване сред ръководни кадри от включените предприятия чрез разработена от докторанта анкетна карта. На база на получените резултати са направени ценни, имащи характер на новости, изводи. Считам, че заслужават висока оценка следните заключения: повишената мотивация и ангажираност на човешките ресурси могат да доведат до по-висока производителност, подобро качество на работата и постигане на бизнес целите; 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; 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; 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. Получените емпирични резултати по всяко от направленията на реализирания в трета глава анализ имат съществено приносно значение. Позволявам си да отбележа, че получените въз основа на анализа резултати, позволяват да се предложат възможности за подобряване на мотивационната политика на малките и средни предприятия в

България и Албания, което обаче не е направено по достатъчно подреден, структуриран и ясен начин.

В **заклучението** на разработката е направено обобщение на резултатите от проведеното проучване. Формулирани са синтезирани основни изводи от реализираното в настоящия дисертационен труд изследване.

#### **IV. Оценка на научните и практически резултати и приноси на дисертационния труд**

Докторантът е формулирал 4 приноса, които разкриват направеното в дисертационния труд. Те са точно определени и отразяват правилно постигнатите научни и приложни резултати. Приносите се съдържат в дисертационния труд и ги приемам изцяло.

Необходимо е да се отбележи, че разглежданият в дисертационния труд проблем за мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието актуален и значим за стопанската практика. Поради това може да се счита, че докторантът е допринесъл със своя труд за теоретичното му изясняване и обогатяване и за разкриване и развитие на практико-приложните му аспекти.

Докторантът е успял да постигне поставените цел и задачи и да докаже издигнатата изследователска теза.

Дисертационният труд е самостоятелна разработка с висока научна стойност и практическа значимост. Поставеният в него проблем разкрива по-нататъшни възможности за задълбочаване на изследователската дейност.

#### **V. Публикации, свързани с дисертационния труд**

Резултатите от свързаните с дисертационния труд проблеми са представени в три самостоятелни публикации и една в съавторство с научния ръководител в специализирани научни списания. Те отразяват съществени черти на дисертационния труд, с което е осигурена необходимата публичност на постигнатите резултати. Броят на публикациите и участието на докторанта в тях изпълняват минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

## **VI. Автореферат и справка за приносите**

Разработеният автореферат отговаря на изискванията и съответства точно на съдържанието на дисертационния труд. Справката за приносите коректно отразява постиженията на докторанта.

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

Към докторанта могат да бъдат отправени някои критични бележки както следва:

1. Необходимо е още по-ясно и категорично подчертаване на собственото мнение по някои теоретични проблеми и засилване на критичността на анализа при разглеждането на становищата на представените автори.
2. Би могло в заключителната част на трета глава да се идентифицират основни проблеми на мотивационната политика на МСП в България и Албания и на тази основа да се предложат структурирани възможности за нейното подобряване.

Към докторанта могат да бъдат отправени и някои препоръки във връзка с бъдещата му работа:

1. Изхождайки от това, че темата на дисертационния труд е значима и засяга много актуален научно-приложен проблем считам, че той би предизвикал по-широк научен интерес. Поради тази причина препоръчвам получените резултати да се популяризират в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни, както и дисертационният труд, след евентуални допълнения, доработка и т. н. да бъде публикуван като монография.
2. Би могло да се продължат и задълбочат изследванията по проблема, свързан с мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието.
3. Би могло емпиричното проучване да се разшири и допълни, като се разшири обхвата на изследваните предприятия в различни държави, региони, подотрасли на индустрията.

Отправените критични бележки и препоръки не намаляват стойността и научно-приложното значение на дисертационния труд и посочените приноси на докторант Линдита Ценай.

### **VIII. Заключение**

Представеният дисертационен труд на тема: „Мотивацията на човешките ресурси като фактор за развитие на предприятието“ е в съответствие с изискванията на Закона за развитието на академичния състав в Република България, Правилника за неговото прилагане и Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантът покрива поставените минимални национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“. В заключение считам, че представената за защита дисертация притежава необходимите научни качества и съответства на изискванията за присъждане на образователната и научна степен “доктор”.

Имайки предвид научните приноси, задълбочените изследвания, високото качество и научно-приложната значимост на дисертационния труд изразявам своето положително становище и предлагам на почитаемото научно жури да вземе решение за **присъждане на образователната и научна степен “доктор”** по научната специалност Икономика и управление (индустрия), професионално направление 3.7. Администрация и управление на Линдита Ценай.

27.12.2024 г.  
Благоевград

Член на научното жури: .....  
/проф. д-р Р. Димитрова/

## **SCIENTIFIC OPINION**

by Prof. Rayna Dimitrova, PhD

about dissertation for awarding the educational-scientific degree "Doctor" in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)", professional field 3.7. Administration and management, on the topic:

### **“HUMAN RESOURCES MOTIVATION AS A FACTOR FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT”**

developed by a doctoral student Lindita Cenaj

The opinion was prepared according to an order of the Rector of SWU "Neofit Rilski" № 2913/11.12.2024

#### **I. Overall evaluation of the candidate**

Lindita Tsenaj is a full-time doctoral student in the doctoral program Economics and Management (Industry) in the Department of Business Management and Marketing of the Faculty of Economics of the South-West University "N. Rilski" - Blagoevgrad. The presented dissertation work and the related publications give reason to draw the justified conclusion that, on the one hand, the doctoral student possesses sufficient and in-depth theoretical knowledge and knows in detail the issues raised in the dissertation work and, on the other hand, has the necessary capacity to conduct independent scientific research.

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

The focus of the dissertation is a very important and topical problem related to the motivation of human resources as a factor for the development of the enterprise. In view of the importance of this problem for increasing labor productivity and the competitiveness of enterprises, and hence for accelerating economic growth, the significance of this issue will grow increasingly in the future. In general, the study is



placed in the context of an in-depth analysis of the role of human resources motivation as a primary factor for the prosperity of the enterprise. Structurally, the dissertation is logically sound - it includes an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, literary sources and appendix in a total volume of 284 standard text pages. 92 literary sources in Bulgarian were used, 98 are foreign sources, and 12 are Internet sources. The text includes 35 tables and 57 figures. There are 17 appendices to the dissertation in a volume of 91 pages.

The dissertation correctly refers to literary sources, including scientific works and publications by Bulgarian and foreign authors. The doctoral student has thoroughly studied, systematized and analyzed literature of sufficient volume and scope. Data obtained as a result of a questionnaire survey conducted by the author have also been used. This contributes to achieving the set goal and objectives of the study.

The object, subject, main scientific thesis and the purpose of the dissertation work have been defined correctly. The defined tasks arise from the set goal and their solution would allow its achievement. The formulated main research tasks direct attention to the main theoretical and practical issues in the subject area of the dissertation.

The research is methodologically sound. The methods used in the dissertation research for studying the problem are relevant. The limitations of the study and the difficulties it was faced with have been correctly indicated.

Overall, the dissertation work is distinguished by its thoroughness and study of the problems in their logical sequence, mutual connection and dependence.

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

### **III. Content of the dissertation**

The **first chapter** of the thesis presents the theoretical issues related to human resource management in the organization. It has been correctly started with a thorough and comprehensive review of the essence of human resource management. I positively evaluate the definitions and conclusions made as a result of the comprehensive literature review. The necessary attention has been paid to the main stages in the development of

human resource management. It is justified that the variety of theoretical approaches provides a rich basis for understanding the various aspects of human resource management in the modern business world. Of great importance in connection with the problem on which the dissertation is focused is the emphasis placed on considering human resources as a strategic factor in business. Due attention should be paid to the fact that 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; that it must be integrated with the overall business strategy of the organization in order to ensure sustainable development and competitiveness; that successful human resource management can significantly increase employee productivity and engagement, while contributing to the creation of a sustainable competitive advantage for the enterprise.

**Chapter two** is devoted to examining the main aspects of motivation and motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania. The main questions related to: the essence of human resource motivation and its importance for the effectiveness of the organization's activities; characteristics of the activities and motivational policy of SMEs from Bulgaria and Albania are correctly posed. I positively assess, in the context of the topic of the dissertation: the conclusion made that the motivation of human resources in the organization is based on various factors, including the acquisition of motivational theories, critical reflection of the experience of managers, the use of positive experience and intuitive abilities of managers; the derived motivational policies and management structures of SMEs from Bulgaria and Albania.

The **third chapter** presents the results of the author's empirical study, dedicated to the analysis of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania. It is right to start with a justification of the methodology and stages of the study, which I assess as appropriate. This methodology was applied to analyze the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania. It would be useful to clarify the reasons for choosing the enterprises included in the study, as well as to comment on the representativeness of the sample. For this purpose, a survey was conducted among managers of the included enterprises using a questionnaire developed by the doctoral student. Based on the results obtained, valuable, novel conclusions were made. I believe that the following conclusions deserve high praise: increased motivation and commitment of human resources can lead

to higher productivity, improved quality of work and achievement of business goals; understanding the personal characteristics of managers can help in the appropriate development of their leadership skills and improvement of communication and conflict management in the organization; the integration of information about personality types in human resource management can be a key tool for supporting the development of the enterprise, while improving the motivation and satisfaction of human resources; understanding the personality 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 the 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. The empirical results obtained in each of the areas of the analysis carried out in the third chapter have a significant contribution. I would like to note that the results obtained on the basis of the analysis allow to propose opportunities for improving the motivational policy of small and medium-sized enterprises in Bulgaria and Albania, which, however, has not been done in a sufficiently orderly, structured and clear manner.

The **conclusion** of the thesis summarizes the results of the study. The main conclusions from the research conducted in this dissertation are formulated.

#### **IV. Evaluation of the scientific and practical results and contributions of the dissertation**

The doctoral student has formulated 4 contributions that reveal what was done in the dissertation. They are precisely defined and reflect the scientific and applied results achieved correctly. The contributions are contained in the dissertation and I accept them in full.

It is necessary to note that the problem of human resource motivation as a factor for the development of the enterprise considered in the dissertation is relevant and significant for business practice. Therefore, it can be considered that the doctoral student

has contributed with his work to its theoretical clarification and enrichment and to the disclosure and development of its practical and applied aspects.

The doctoral student has managed to achieve the set goals and objectives and to prove the proposed research thesis.

The dissertation is an independent work with high scientific value and practical significance. The problem posed in it reveals further opportunities for deepening the research activity.

## **V. Publications related to the dissertation**

The results of the problems related to the dissertation work are presented in three independent publications and one in co-authorship with the scientific supervisor in specialized scientific journals. They reflect essential features of the dissertation work, which ensures the necessary publicity of the achieved results. The number of publications and the doctoral student's participation in them fulfill the minimum national requirements for obtaining the educational and scientific degree "doctor".

## **VI. Abstract and reference of the contributions**

The developed abstract meets the requirements and corresponds exactly to the content of the dissertation. The report on the contributions correctly reflects the achievements of the doctoral student.

## **VII. Critical remarks and recommendations**

Some critical remarks can be made to the PhD student as follows:

1. It is necessary to emphasize one's own opinion more clearly and categorically on some theoretical problems and strengthen the criticality of the analysis when considering the opinions of the presented authors.

2. In the final part of the third chapter, it would be possible to identify the main problems of the motivational policy of SMEs in Bulgaria and Albania and, on this basis, to propose structured options for its improvement.

Some recommendations can also be made to the doctoral student in connection with her future work:

1. Proceeding from the fact that the topic of the dissertation is significant and concerns a very current scientific and applied problem, I believe that it would cause wider scientific interest. For this reason, I recommend that the obtained results be popularized in scientific publications, referenced and indexed in world-famous databases, as well as the dissertation work, after possible additions, revisions, etc., to be published as a monograph.

2. The research on the problem related to the motivation of human resources as a factor for the development of the enterprise could be continued and deepened.

3. The empirical study could be expanded and supplemented by expanding the scope of the surveyed enterprises in different countries, regions, and industry subsectors.

### **VIII. Conclusion**

The presented dissertation on the topic “Human resources motivation as a factor for enterprise development” is in accordance with the requirements of the Act on Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations on the Implementation of the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria Act and the Internal Regulations of the Development of Academic staff in South-West University "N. Rilski". The doctoral student meets the set national requirements for obtaining the educational and scientific degree "Doctor". The presented scientific and applied results, contained in the dissertation, present the doctoral student as a researcher who has knowledge and skills for independent research in the field of economics and management of industrial enterprises. For these reasons, I appreciate positively the dissertation research and propose to the esteemed members of the scientific jury to decide on awarding the educational and scientific degree "Doctor" in Economics and Management (Industry), professional field 3.7. Administration and Management to Lindita Cenaj.

27.12.2024 г.  
Blagoevgrad

Member of the scientific jury: .....  
/Prof. Rayna Dimitrova, PhD/

