

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД  
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ – КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“**

---

**РЕЦЕНЗИЯ**

от проф. д-р Милена Филипова

върху дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“  
по научна специалност „Икономика и управление /индустрия/“, професионално  
направление 3.7. Администрация и управление  
на тема

**„Възможности за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в  
съвременното индустриално предприятие“,**  
разработен от докторант в редовна форма на обучение  
Филип Райчов Иванов

*Рецензията е изготвена съгласно заповед на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ № 3159/16.12.2021 г. и решение на първото заседание на научното жури на 21.12.2021.*

**I. Кратки биографични данни**

Филип Иванов завършва висшето си образование в Югозападен университет „Неофит Рилски“ – Благоевград, където през 2017 г. придобива ОКС „бакалавър“ по специалност „Стопанско управление“, а през 2018 г. – ОКС „магистър“ по специалност „Бизнес администрация“. Освен това, през 2017 година придобива и професионална квалификация „Учител по икономически дисциплини“. През 2018 г. Филип Иванов е приет за докторант в редовна форма на обучение по докторска програма „Икономика и управление /индустрия/“, професионално направление 3.7. Администрация и управление“ към катедра „Мениджмънт и маркетинг“ в Стопански факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград. Зачислен със заповед № 2883 от 19.12.2018 год. Паралелно с обучението като докторант той води и семинарни занятия като хоноруван преподавател в Стопански факултет.

Докторантът по настоящем работи като диспечер в тежкотоварна автомобилна компания, оперираща на международния пазар. Владее отлично английски език. Притежава способност за работа в екип, организиране, координиране и планиране на работата свързана с професионалната му дейност. Притежава висока степен на адаптивност и инициативност в работата.

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

Дисертационният труд е посветен на актуален и значим за обществено-икономическата практика проблем. Изследването в него е насочено към повишаване на мотивацията на човешките ресурси в съвременното индустриално предприятие. То има широко приложение в българската икономика и би позволило мениджърите да изучат практики и да идентифицират проблеми при мотивирането на човешките ресурси в сектора.

Дисертационният труд има класическа **структура** от увод, изложение в три глави, заключение и библиография. Общият обем на научната разработка е 261 стандартни страници. Използвани са 167 литературни източника, като 114 са чуждестранните автори. В текста са включени 15 таблици и 26 фигури. Към дисертационния труд има 1 Приложение в обем от 13 страници.

Използваните информационни източници отразяват широките познания на докторанта в изследваната област. **Библиографската справка** показва, че дисертационният труд се основава на използването на 167 информационни източника, като основната част от тях са на английски език. Спазени са правилата за научна етика и литературните източници са ползвани добросъвестно и коректно в процеса на изследване на проблематиката, обект на дисертационното изследване.

**Стилът на написване** е стегнат и разбираем. Научният език и научният апарат съответстват на спецификата на изследваната проблематика. **Използваният инструментариум** е адекватен на проблематиката, базиран на метод на анализ и синтез, контент анализ, анкетно проучване, различни статистически методи, включително регресионен и корелационен анализ. За създаването на база данни и обработка на информацията е използван софтуерен продукт Excel на Microsoft, както и Google формуляри.

Задължителните атрибути за дисертационно изследване – предмет и обект на

изследването, основна научна теза, изследователска цел и задачи **са открити**, с което е очертана рамката на разработката. Тя се характеризира с издържана структура на отделните части на изложението и с ясна логическа обвързаност. Постройката е подчинена на целта и задачите на изследването.

**Обект** на изследване в дисертационния труд са работници и служители от различни сектори на икономиката като – производствена промишленост, транспорт и логистика, енергетика, търговия, високи технологии и различни услуги. **Предмет** на изследване е оценката и влиянието на мотивацията върху реалните последици от реализацията на труда на работници и служители в България. **Основната цел** на дисертационния труд е да се устави и проследи влиянието на мотивацията на работното място върху реалните последици и резултати от работата на работниците или служителите в съвременните предприятия. Формулирани са **7 изследователски задачи**, насочващи вниманието на автора към: основополагащите теоретични концепции за мотивацията на работното място и най-значимите форми на мотивация в процеса на реализация на труда; реалното съвпадение между значимостта и реалното използване на конкретните мотивационни похвати в предприятията и влиянието им върху реалните последици от труда на работниците или служителите.

### **III. Преценка на съдържанието и основни резултати от дисертационното изследване**

В представения за рецензиране дисертационен труд са спазени всички изисквания към научно-приложните изследвания, в следствие на което са постигнати конкретни резултати. 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.

**В увода** на дисертацията е дадена ясна и точна постановка на изходните позиции на автора, от които се е ръководила при организирането и провеждането на изследователската работа. В него задълбочено и аргументирано се разкрива актуалността на темата на дисертационния труд. Отделните елементи на увода са добре представени.

**Първа глава** на дисертационния труд обхваща основните теоретични въпроси на мотивацията и стимулирането на трудовата дейност. Предмет на изследване са

теоретичните постановки на мотивацията. Анализирани са различните мотивационни теории. Разгледани са различните подходи на управление като са пречупени през призмата на мотивационната теория. Вниманието е фокусирано върху основните характерни особености на мотивацията като – потребности; черти на личността; ценности; стимули; награди. Представени са различни теоретични основи на мотивацията и стимулирането на труда. Вниманието е отделено на мотивационните профили на служителите, мотивационния климат, мотивационните лостове, мениджърските умения за управление на мотивацията и други аспекти на реалното практическо стимулиране на персонала. Установени са факторите, влияещи върху мотивационния профил на служителите в процеса на реализацията на мотивацията в реална работна среда. Разгледани са основните форми на мотивацията при реализацията ѝ в реална работна среда. Специално внимание в тази глава е отделено на стимулирането на труда, като са представени основните форми за материална и нематериална стимулация.

**Втора глава** е посветена на реализацията на мотивацията в работна среда. В нея се разглежда икономическата същност на мотивацията на персонала, мотивационните методи в трудовата мотивация и различните мотивационни стратегии. Представени са различни мотивационни методи, като всеки от тях кореспондира с разгледаните в първа глава мотивационни теории. Във втория параграф на главата се разглежда човекът като обект на мотивационните взаимоотношения. Заклучава се, че високите нива на невротизъм по-скоро възпрепятстват мотивирането и представянето на персонала, освен при силно ограничени случаи. Освен на устойчивите личностни черти се обръща внимание и върху моментите настроения на работниците или служителите, разглежда се силното значение на жизнения цикъл като фактор, определящ мотивационните реакции на работниците или служителите, както и някои социални аспекти от човешката същност.

В тази глава управлението се разглежда като фактор на реализацията на мотивацията. Цялостното виждане е, че управлението е ключов способ за приложение на мотивацията на работното място. Управленците са основният субект, който е отговорен за изпълнението на дейности, свързани с формирането и приложение на мотивационни стратегии и методи. Разглеждат се теоретични постулати на лидерството и ръководството. Освен разглеждането на различия между ръководството

и лидерството, вниманието е насочено върху различните лидерски стилове. Установена е връзката между различните стилове и съответстващите им подходи на управление и различните преобладаващи форми на мотивация в работата.

**В трета глава** е разработена методология на изследването с оглед на постигането на главните цели, които авторът е формулирал. Създадена е анкетна карта с 91 въпроси, разделени в 4 секции. Направена е оценка на мотивацията на служителите в съвременните индустриални предприятия от гледна точка на значимостта на формулираните модули за респондентите. Чрез използването на регресионен анализ, авторът изследва и статистически значимите влияния от страна на демографските данни върху значимостта на модулите. На базата на получените резултати са направени изводи за най-значимите мотиватори в съвременното българско индустриално предприятие. Оценката на мотиваторите е осъществена с помощта на формулираните модули, като е изведен най-значимият от гледната точка на анкетирания респондент, както и най-значимия мотиватор във всеки модул по отделно. Прилагайки Ликертовата скала са оценени съответните модули и е изведен най-значимия такъв и най-значимите мотиватори във всеки модул.

Накрая на трета глава е направен сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията. Резултатите се разглеждат в двете групи по отделно. За да се установи влиянието на коефициента на съвпадение върху реалните последици в работата, се реализират регресионни анализи първо с коефициентите на съвпадение по модули, а след това и между цялостните коефициенти на съвпадение и реалните последици. Изследван е коефициента на съвпадение в групата респонденти, заети в НКЖИ. На основа на получените резултати, авторът заключава, че умерено и негативно влияние на коефициента на съвпадение се наблюдава при реалните последици с положителен характер и положително и умерено влияние върху психическото напрежение, което се определя като негативен аспект от работата в организацията. Както при общата група, така и при групата заети в ДП „Национална компания железопътна инфраструктура“ е извършен регресионен и корелационен анализ за установяване на взаимодействията между реалните последици в процеса на прилагане на труда на респондентите, заети в организацията. Предложен е своеобразен корелационен модел, изразяващ връзките между коефициента на

съвпадение и реалните последици в работата, както и между самите реални последици.

**Съдържанието** на дисертацията е конкретно фокусирано, без излишни отклонения и описания. Авторът анализира и извежда характеристики и особености, взаимовръзки и зависимости и изказва виждания и позиции по проблема.

**Авторефератът** е съставен въз основа на изложението на дисертационния труд и отразява замисъла и структурата на изследването. Отговаря на приетите стандарти за съставяне на автореферат на дисертационен труд.

#### **IV. Оценка на научните и практическите резултати и приноси**

Дисертационният труд на докторант Филип Иванов притежава безспорни научни достойнства. Приносните моменти могат да се групират в две отделни направления: такива с теоретико-методологичен характер и такива с практико-приложен характер.

*Научните приноси с теоретико-методологичен характер, които се откриват в дисертационния труд, са свързани със:* систематизиране и извеждане на основните характеристики на мотивацията по отношение на работното място и конкретизиране на основните фактори, влияещи върху мотивацията в индустриалните предприятия; разработването на методика на изследването.

*В практико-приложен план съдържащите се приноси моменти касаят следното:* направен е сравнителен анализ между основните мотиватори, мотивиращи служителите и реално използваните от страна на предприятията; дефинирани са конкретни препоръки за усъвършенстване на политиката за мотивиране на човешките ресурси в индустриалните предприятия.

Приносите се съдържат в дисертационния труд и съответстват на изказаните положителни оценки в рецензията. Приемам ги изцяло. Основните научни и научно - приложни приноси точно разкриват постигнатите научни и приложни резултати. Те са дело на самостоятелни и целенасочени научни търсения и доразвиват в теоретичен и практичен аспект съществуващото научно познание в областта на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор.

В приложената към автореферата справка, Филип Иванов е посочил **9 публикации** по темата на дисертацията, като **7** от тях са в съавторство, а **2** са

самостоятелни. Публикациите отразяват различни части от дисертационния труд.

## **V. Критични бележки и препоръки**

Рецензираният труд е един сериозен опит за задълбочено изследване на проблемите, свързани с мотивацията на човешките ресурси в съвременното индустриално предприятие. С оглед подобряване на по-нататъшната работа на докторантът, могат да се направят някои бележки и препоръки.

1. Необходимо е по-ясно и категорично подчертаване на собственото мнение по разглежданите теоретичните проблеми.
2. Моята препоръка към докторанта е в бъдещите си публикации да продължи да анализира и изследва връзката между стила на ръководство и основните форми на мотивация, използвани в съвременните индустриални предприятия.

Посочените бележки не намаляват достойнствата на разработката и не влияят върху общата положителна оценка на дисертационния труд, като самостоятелно изследване, с доказани научно-приложни приноси.

Бих желала да поставя следния уточняващ въпрос:

1. Кои от изведените от автора проблеми са ключови и трябва да бъдат предложени с приоритет за решаване, за да се повиши мотивацията на човешките ресурси в съвременното индустриално предприятие?

## **VI. Заключение**

Дисертационният труд на Филип Иванов отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за неговото прилагане и Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантът показва способност за провеждане на самостоятелно изследване и е постигнал теоретични и приложни резултати, представляващи принос към науката и практиката. Предложената разработка е сериозен изследователски труд, който заслужава висока оценка. С написания дисертационен труд и публикациите към него докторант Филип Иванов покрива минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

На основата на безспорните научни приноси и съществената научно-приложна

значимост на дисертационния труд изразявам своето положително становище и предлагам на членовете на почитаемото научно жури на Филип Райчов Иванов да бъде присъдена образователната и научна степен “доктор” по научната специалност “Икономика и управление /индустрия/”.

17.01.2022 г.

Благоевград

Рецензент: .....

(проф. д-р М. Филипова)

**SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI” – BLAGOEVGRAD**  
**ECONOMIC FACULTY – MANAGEMENT AND MARKETING DEPARTMENT**

---

**REVIEW**

by Professor Milena Filipova Ph.D.

in relation to the dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree of  
Doctor in the scientific specialty of “Economics and Management /Industry/”, professional  
sphere 3.7. Administration and Management  
on the subject

**"Opportunities for increasing the motivation of human resources in modern  
industrial enterprise",**

developed by Ph.D. student in a regular form of study  
Filip Raichov Ivanov

*This review has been drawn up pursuant to Order of the Rector of the South-West  
University “Neofit Rilski” № № 3159/16.12.2021 and decision of the first meeting of the  
scientific jury held on 21.12.2021.*

**I. Brief biographical data**

Filip Ivanov graduated from the Southwestern University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad, where in 2017 he obtained a Bachelor's degree in “Economic Management”, and in 2018 - a Master's degree in Business Administration. In addition, in 2017 he acquired the professional qualification "Teacher of Economic Disciplines". In 2018, Filip Ivanov was accepted as a doctoral student in a regular form of study in English under the doctoral program "Economics and Management / Industry /", professional field 3.7. "Administration and Management" at the Department of "Management and Marketing" at the Faculty of Economics of SWU "N. Rilski"- Blagoevgrad. It was enrolled by order № 2883 of December 19, 2018. Along with his studies as a doctoral student, he also conducts seminars as a part-time lecturer at the Faculty of Economics.

The PhD student currently works as a dispatcher in a heavy truck company operating on the international market. He knows excellent English. He has the ability to work in a team, organizing, coordinating and planning work related to his professional activities. He has a high degree of adaptability and initiative in the work.

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

The dissertation is dedicated to a current and important for socio-economic practice problem. Its research in it is aimed at increasing the motivation of human resources in modern industrial enterprise. It is widely used in the Bulgarian economy and would allow managers to study practices and to identify the problems of motivation of human resources in the sector.

The dissertation has a classical **structure** of introduction, exposition in three chapters, conclusion and bibliography. The total volume of the scientific development is 261 standard text pages. 167 literature sources were used. The study is supported by illustrative material in the form of 15 tables and 26 figures. The dissertation has 1 Appendix in a volume of 13 pages.

The used information sources reflect the wide knowledge of the doctoral student in the researched field. **The bibliography reference** shows that the dissertation is based on the use of 167 information sources, most of them are in English. The rules for scientific ethics are observed and the literary sources are used in earnestly and correctly in the process of research of the issues, object of the dissertation research.

**The writing style** is concise and understandable. The scientific language and the scientific apparatus correspond to the specifics of the researched problem. **The tools used** are adequate to the issues, based on the methods of analysis, synthesis, content analysis, survey, various statistical methods, including regression and correlation analysis. Microsoft's Excel software product as well as Google forms were used to create the database and process the information.

The obligatory attributes for dissertation research - subject and object of the research, main scientific thesis, research goal and tasks **are highlighted**, which outlines the framework of development. It is characterized by a precise structure of the individual parts of the exhibition and a clear logical connection. The building is subordinated to the purpose and tasks of the research.

**The object** of research in the dissertation are workers and employees from different

sectors of the economy such as - manufacturing industry, transport and logistics, energy, trade, high technology and different services. **The subject** of research is the assessment and the influence of motivation on the real consequences of the realization of the work of workers and employees in Bulgaria. **The main goal** of the dissertation is to establish and trace the impact of motivation in the workplace on the real consequences and results of the work of employees in modern enterprises. Seven **research tasks** have been formulated, directing the author's attention to: the basic theoretical concepts of workplace motivation and the most significant forms of motivation in the process of work realization; the real coincidence between the significance and the real use of the specific motivational techniques in the enterprises and their influence on the real consequences of the work of the employees.

### **III. Assessment of the content and main results of the dissertation research**

In the dissertation submitted for review, all the requirements to the scientifically applied researches are observed, as a result of which concrete results have been achieved. In general, the dissertation is characterized by precision, logical sequence, immersion of the research and desire to consider the problems in a complex, in their interrelation and dependence.

In the **introduction** of the dissertation is given a clear and precise statement of the initial positions of the author, from which she was guided in organizing and conducting the research work. It thoroughly and argumentatively reveals the relevance of the topic of the dissertation. The individual elements of the introduction are well presented.

**The first chapter** of the dissertation covers the main theoretical issues of motivation and stimulation of work. The subject of research are the theoretical formulations of motivation. The various motivational theories are analyzed. The different approaches to management are considered and are refracted through the prism of motivational theory. Attention is focused on the main characteristics of motivation such as - needs; personality traits; values; incentives; awards. Different theoretical bases of motivation and stimulation of work are presented. Attention is paid to the motivational profiles of the employee, the motivational climate, the motivational levers, the managerial skills for managing motivation and other aspects of the real practical stimulation of the staff. The factors influencing the motivational profile of employees in the process of realization of motivation in a real work environment have been identified. The main forms of motivation in its implementation in a

real work environment are considered. Special attention in this chapter is paid to the stimulation of labor, as the main forms of material and immaterial stimulation are presented.

**The second chapter** is dedicated to the realization of motivation in the work environment. It examines the economic nature of staff motivation, motivational methods in work motivation and various motivational strategies. Different motivational methods are presented, each of which corresponds to the motivational theories discussed in the first chapter. The second paragraph of the chapter considers man as an object of motivational relationships. It is concluded that high levels of neuroticism are more likely to hinder staff motivation and performance, except in very limited cases. In addition to sustainable personality traits, attention is paid to the mood of employees, the strong importance of the life cycle as a factor determining the motivational reactions of employees, as well as some social aspects of human nature.

In this chapter, management is considered as a factor in the realization of motivation. The overall view is that management is a key way to apply motivation in the workplace. Managers are the main entity responsible for the implementation of activities related to the formation and application of motivational strategies and methods. Theoretical postulates of leadership and management are considered. In addition to addressing the differences between leadership and management, the attention is on different leadership styles. The connection between the different styles and their respective approaches to management and the different predominant forms of motivation in the work has been established.

**In the third chapter** a research methodology is developed in order to achieve the main goals that the author has formulated. A questionnaire with 91 questions was created, divided into 4 sections. The motivation of the employees in the modern industrial enterprises has been assessed from the point of view of the importance of the formulated modules for the respondents. Using regression analysis, the author also examines the statistically significant influences of demographic data on the significance of the modules. Based on the obtained results, conclusions are made about the most significant motivators in the modern Bulgarian industrial enterprise. The evaluation of the motivators was carried out with the help of the formulated modules, as the most significant from the point of view of the surveyed respondents was derived, as well as the most significant motivator in each module separately.

Applying the Likert scale, the respective modules are evaluated and the most significant one and the most significant motivators in each module are derived.

At the end of the third chapter, a comparative analysis is made between the main motivators motivating employees and the ones actually used by enterprises. The results are considered in the two groups separately. In order to establish the influence of the coefficient of coincidence on the real consequences in the work, regression analyzes are performed first with the coefficients of coincidence by modules, and then between the overall coefficients of coincidence and the real consequences. The coefficient of coincidence in the group of respondents employed in NRIC was studied. Based on the results obtained, the author concludes that moderate and negative impact of the coefficient of coincidence is observed in the real consequences of a positive nature and positive and moderate impact on mental stress, which is defined as a negative aspect of work in the organization. Both in the general group and in the group of employees in the National Railway Infrastructure Company a regression and correlation analysis was performed to establish the interactions between the real consequences in the process of applying the labor of the respondents employed in the organization. A kind of correlation model is proposed, expressing the connections between the coefficient of coincidence and the real consequences in the work, as well as between the real consequences themselves.

**The content of the dissertation** is specifically focused, without unnecessary deviations and descriptions. The author analyzes and derives characteristics and features, interrelations and dependencies and expresses views and positions on the problem.

**The abstract** is based on the presentation of the dissertation and reflects the conception and structure of the research. Correspond to the accepted standards for compilation an abstract of a dissertation.

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

The dissertation of the PhD student Filip Ivanov has undisputed scientific values. **The contribution aspects** can be grouped in two separate directions: those of theoretical-methodological nature and those of practically applicable nature.

*The scientific contributions of theoretical and methodological nature found in the dissertation are related:* systematization and derivation of the main characteristics of motivation in relation to the workplace and specification of the main factors influencing the

motivation in industrial enterprises; the development of research methodology.

*In the practically applicable realm, the contributions in the dissertation pertain to the following:* a comparative analysis was made between the main motivators motivating the employees and the ones actually used by the enterprises; specific recommendations have been defined for improving the policy for motivating human resources in industrial enterprises.

The contributions are contained in the dissertation and correspond to the positive assessments expressed in the review. I accept them in full. The major scientific and scientifically – applicable contributions accurately reveal the scientific and applied results obtained. They are the outcome of independent and consistent scientific research and further develop in the theoretical and practical aspect the existing scientific knowledge in the field of human resource management in the public and industrial sector.

In the reference attached to the abstract, Filip Ivanov has indicated 9 publications on the topic of the dissertation, 7 of which are co-authored and 2 are independent. The publications reflect different parts of the dissertation.

## **V. Critical notes, recommendations and questions in relation to the dissertation**

The reviewed dissertation is a serious attempt for a deep research of the problems related to the motivation of human resources in modern industrial enterprise. In order to improve the further work of the doctoral student, some notes and recommendations can be made.

2. It is necessary to emphasize more clearly and categorically one's own opinion on the theoretical problems under consideration.

2. My recommendation to the PhD student is in his future publications to continue to analyze and study the relationship between leadership style and the main forms of motivation used in modern industrial enterprise.

The notes pointed out do not reduce the merits of the development and do not affect the overall positive assessment of the dissertation, as an independent study, with proven scientifically applied contributions.

### I would like to ask the following clarifying question:

1. Which of the problems raised by the author are key and should be proposed with priority to be solved in order to increase the the motivation of human resources in modern industrial enterprise?

## VI. Conclusion

The dissertation of Filip Ivanov complies with the requirements of the Law on development of academic faculty in the Republic of Bulgaria, the Rules for its application and the Internal rules for development of the academic faculty in South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad. In it the doctoral student has demonstrated his capacity to conduct independent research and has accomplished theoretical and applied results constituting contribution to science and practice. The paper proposed is a serious research work, which deserves high appreciation. The dissertation written and the publications thereto enable the PhD student Filip Ivanov to cover the minimum national requirements for acquisition of the education and scientific degree of Doctor.

On the basis of the indisputable scientific contributions and the essential scientifically applied significance of the dissertation I express my positive opinion and **propose to the members of the esteemed scientific jury of Filip Ivanov to be awarded the educational and scientific degree "Doctor" in Economics and Management / Industry / ”.**

17.01.2022  
Blagoevgrad

Expert reviewer: .....  
(Professor Milena Filipova Ph.D)