



SOUTH WEST UNIVERSITY
"NEOFIT RILSKI"

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

гр. БЛАГОЕВГРАД

РЕЦЕНЗИЯ

Относно: публична защита на дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен „доктор“ по научна 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: „Възможности за повишаване на мотивацията на човешките ресурси в съвременното индустриално предприятие“

Автор на дисертационния труд: Филип Райчов Иванов

Научен ръководител: доц. д-р Мариана Ушева

Основание за представяне на рецензията: Заповед № 3159/16.12. 2021 г. на Ректора на ЮЗУ гр. Благоевград

Представеният дисертационен труд и пакета от необходимите документи към него са правомерно оформени, изискванията и срока за разкриване на процедурата са спазени.

Приложен е Отчет за извършена проверка за автентичност на текст.

1. Кратки биографични данни за кандидата

Авторът на дисертационния труд **Филип Райчов Иванов** се е обучавал като докторант в редовна форма към катедра „Мениджмънт и маркетинг“ при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – гр. Благоевград. Той е придобил бакалавърско образование по специалност Стопанско управление и магистърско по специалност Бизнес администрация в същия университет.

Докторантът владее английски език, което му позволява да следи новостите в областта на мотивацията на човешките ресурси в другите страни и да адаптира и пренася теоретични постижения и положителните добри практики във връзка с мотивацията у нас. Той притежава богат практически опит, има добро ниво на компютърна и техническа грамотност, както и комуникативни умения, формирани по време на професионалната му дейност като диспечер в международния тежкотоварен транспорт.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд.

Структурата на дисертационния труд, разработен от Филип Иванов е изградена в духа на сериозно научно изследване, с добре обоснована логика, последователност и връзка между теоретическите постановки за мотивацията, ролята на човешкия фактор за

формирани на трудова мотивация, възможностите за нейното повишаване и отражението ѝ върху ефективността от дейността на предприятието.

Дисертационният труд съдържа увод, изложение в три глави и заключение. Общият обем на научната разработка е 261 стандартни страници. Използвани са 167 литературни източника, като 114 са на чуждестранни автори. В текста са включени 15 таблици и 26 фигури. Към дисертационния труд има и едно приложение в обем от 13 страници.

Литературните източници са свързани с темата на дисертацията, а информацията от тях е ползвана добросъвестно и коректно - източниците на цитатите са посочени в текста.

В увода са дефинирани изходните позиции на докторанта, представени са подробно актуалността и значимостта на темата, предметът и обекта, на изследването, научната теза, основната цел и задачите, които да се изпълнят за нейното постигане. Това дава възможност да се следи логиката на заданието и чрез последователното им решаване да се реализират определени резултати, които са необходима предпоставка за достигане на крайната цел на изследването.

Актуалността и значимостта на темата са аргументирани и обосновани от докторанта и се определят от:

- практическото значение на мотивацията и аспектите на нейното приложение в реалната работна среда;
- постоянно увеличаващо се значение на човешките ресурси за успеха на предприятията;
- засилващата се необходимост от мотивирани, енергични, инициативни и работоспособни хора в условията на силно влошена икономическа ситуация;
- появяването на нови по-ефективни мотивационни похвати за формиране на мотивационна нагласа на персонала в съвременните предприятия.

Предметът на настоящото дисертационно изследване е оценката и влиянието на мотивацията върху реални последици от реализацията на труда на работници и служители в определени предприятия, а **обектът** са техните работници и служители.

Основната научна теза на дисертационния труд е, че формите на мотивация в съвременни условия в предприятията, които бяха обект на изследване са неефективни, което влияе негативно върху крайните резултати от труда на хората в предприятието.

Основната цел на научното изследване е да се установи и проследи влиянието на мотивацията на работното място върху реалните последици и резултати от работата на работниците и служителите в съвременните предприятия. За нейното постигане са посочени шест задачи, чието последователно решаване води до доказателство на дефинираната научна теза.

За събиране, обработване и анализиране на необходимата информация за извършване на изследователската работа е използвана **съвкупност от методи и подходи като:** 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.

С цел идентифициране и конкретизиране на резултатите, авторът на дисертацията е посочил ограниченията, при които са извършени изследванията – съответно **по време, място, методология и обхват.**

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Представената дисертация има научен и научно-приложен характер. В дисертационния труд са дефинирани ясно и точно изходните позиции на докторанта, които очертават пътя на изследователската работа за постигане на поставената цел. Докторантът представя ново виждане за актуалността и ролята на мотивацията, в т.ч. и на себемотивирането на човешките ресурси за формиране на тяхната нагласа към постоянно обновяване на знанията и повишаване на уменията на работното място с крайната цел да се повиши резултатността от дейността на предприятието.

Първата глава на дисертацията има постановъчен обзорен характер. В нея са представени и анализирани основните мотивационни теории, различни схващания и характеристики за мотивацията. Докторантът компетентно и задълбочено коментира развитието на възгледите за мотивацията, различни определения и дефиниции и представя своя интерпретация за същността на явлениято.

Постигнатите научни и научно-приложни резултати от извършената изследователска работа в тази част на дисертацията могат да се формулират по следния начин:

- извършен е задълбочен анализ и са систематизирани множество теоретични постановки на наши и чуждестранни автори по въпросите на мотивацията, което обогатява нашата научна литература;

- формулирана е авторова интерпретация на същността на мотивацията в две направления – като психологичен процес, който въздейства върху поведението на индивида, и като трудова мотивация, която насочва поведението на работника в желана от работодателите посока (това становище е заложено като базово при изследване на мотивацията в дисертационния труд);

- изследвани са подходите за стимулиране на мотивацията, като се прави извод, че в съвременните предприятия преобладава нематериалното стимулиране;

- прокарва се идеята, че във всяко съвременно предприятие трябва да се изследва мотивационния климат и мотивационния профил, като определящи фактори за ефективността на мотивацията на работното място;

- задълбочено се дискутира въпросът за връзката между мотивацията и работната заплата, като авторът защитава становището си, че работната заплата не трябва да бъде единственият способ за мотивиране на персонала и представя своите виждания за нематериалните мотивационни стимули.

Тези постижения са резултат от задълбоченото познаване на мотивационните теории, както и на тяхното развитие в условията на бързите икономически и социални промени; обосновани са и са аргументирани вижданията за връзката и баланса между материалните и нематериални форми на мотивационното стимулиране.

Втората глава на дисертацията има аналитичен изследователски и приложен характер. В нея се изследва възможността да се прилага мотивацията в реална работна среда, разглежда се икономическата същност на мотивацията, коментират се различни мотивационни стратегии, изследва се човекът, като обект на мотивационните взаимоотношения, обосновава се ролята на управлението и управленските подходи като фактор за ефективна мотивация.

Постигнатите научни и научно-приложни резултати от извършената изследователска работа в тази част на дисертацията могат да се формулират по следния начин:

- анализира се икономическата същност на мотивацията, като се подчертава, че мотивационните стратегии трябва да са свързани с крайните резултати и ефективността от дейността на предприятието;

- подробно се изследва поведението на човека, като обект на мотивационно въздействие, както и реакцията на хората според техните личностни качества; анализира се влиянието на моментните настроения върху избора на мотивационни подходи;

- извършен е задълбочен анализ на влиянието на жизнения цикъл, като фактор, който определя мотивационните реакции на персонала спрямо използваните мотивационни подходи;

- анализира се управлението и се разкрива неговата роля като ключов фактор за осъществяване на мотивация на работното място; подчертава се значението на лидерството като неформален феномен на фирмената култура и като условие за успешна мотивация на работното място.

Посочените постижения са резултат от задълбоченото познаване на мотивационните методи за трудова мотивация и ролята и значението на правилния избор на мотивационни стратегии за повишаване ангажираността на персонала и подобряване на ефективността от трудовата дейност.

Третата глава има приложен характер. Докторантът представя методологията на проучването, успешно са адаптирани основните теоретически постановки за мотивацията към потребностите на социологическото изследване, обобщени са и са представени основните изводи от направеното анкетно проучване. Фокусът преминава от теоретичния анализ на различните литературни източници за мотивацията и мениджмънта към конкретните резултати от проучването в реално действащи предприятия.

Постигнатите научни и научно-приложни резултати от извършената изследователска работа в тази част на дисертацията могат да се формулират по следния начин:

- разработена е методология, чрез която са адаптирани основните теоретически постановки, организирано е и е проведено от автора социологическо проучване за събиране и обработване на необходимата информация;

- задълбочено и аргументирано е представена връзката между мотивацията и мениджърските подходи, като се подчертава, че човешката психика има определяща роля за резултатна мотивация на работното място;

- определени са приоритетните мотиватори на работното място от гледна точка на работещия там персонал и на най-често прилаганите мотивационни стимулатори, с оглед установяване и изследване на т.н. „коэффициент на съвпадението“;

- въз основа на задълбочен анализ се представя обобщение на резултатите от проучването, като се подчертава, че мотивацията на работното място влияе по различен начин върху мотивационната нагласа на персонала в зависимост от работната среда и спецификата на трудовата дейност;

- установено е динамичното взаимодействие между демографските данни и най-предпочитаните форми за мотивация, прилагани в съвременните индустриални предприятия;

- направено е изследване и е извършен сравнителен анализ на използваемостта на мотиваторите; оформя се изводът, че формите, които се прилагат за мотивация в съвременните предприятия трябва да са съобразени с разнообразните потребности на хората, защото тяхното задоволяване ще им гарантира възможността да развият своите способности и да подобрят трудовата си реализация, което ще осигури по-добри резултати на предприятието.

Като обобщение мога да отбележа, че резултатите от проведеното социологическо изследване разкриват реалното отношение на персонала от действащи предприятия за ролята на мотивацията и за предпочитаните мотивационни подходи.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В справката за приносите, приложена към автореферата, докторантът е посочил пет приноса. Те отразяват в съкратен вид основния принос – обогатяване на българските изследвания в областта на мотивацията на работното място и подходи за нейното подобряване в съвременното индустриално предприятие с оглед повишаване на ефективността от дейността. Приложният характер на изследванията и резултатите от проведеното социологическо проучване разкриват значимостта на проблема за правилния избор на мотивационното въздействие върху персонала на предприятието и неговата стимулираща роля за активизиране на трудовото поведение.

Потвърждавам наличието на посочените от докторанта приноси в дисертационната работа, но считам, че е целесъобразно да се добави и още един принос – адаптиране на методологията за изследване на мотивационната нагласа на персонала и предпочитаните от него мотиватори на работното място и изчисляване на т.н. „коефициент на съвпадение“.

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Авторът на дисертационния труд представя списък с девет публикации, от които две самостоятелни, пет в съавторство и една под печат. В тях са отразени съществени моменти от изследваните проблеми на мотивацията.

Считам, че те са достатъчни, за да покажат публичността на постигнатите резултати от изследователска работа на докторанта.

6. Оценка на автореферата

Представеният автореферат е в обем от 66 страници. Той дава подробна представа за дисертационния труд. В него са отразени съдържанието на дисертацията, актуалността на темата, предмета и обекта изследването, основната научна теза, основната цел и задачите за нейното постигане, използваните изследователски методи, информационните източници и ограничителни условия, при които е извършено изследването. За всяка глава от дисертацията са посочени основните въпроси, които се изследват и са формулирани обобщаващи изводи.

Към автореферата са представени: Справка за приносите на дисертационния труд и Списък на публикациите на автора по дисертационния труд.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Представеният дисертационен труд свидетелства за докторантура, която е успешна в съдържателен план и е осъществена в рамките на определения срок. Приносите и резултатите в него са безспорни, но въпреки това могат да се направят някои препоръки.

Първо. Правилно е посочена голямата динамика на изследванията в областта на мотивацията и промяната на личностните ценности, които се отразяват върху трудовата мотивация при сегашните икономически условия, затова считам, че връщането към историята и особено тълкуването на основните мотивационни теории не е нужно.

Второ. Представеният автореферат е прекалено обширен. Целесъобразно би било да се публикуват само резултатите от проведеното изследване и обобщаващите изводи, а не целите таблици.

Посочените бележки не намаляват научната и приложна стойност на дисертационния труд. Те са препоръка за подобряване по-нататъшната изследователска работа на докторанта.

Моля, докторантът да отговори на следния въпрос: В какво се изразява влиянието на лидерството върху трудовата мотивация?

8. Заключение

Дисертационната работа на Филип Иванов може да се характеризира като задълбочено значимо научно изследване, в което проблемите са добре осмислени и коректно изложени, а изводите и предложенията са убедително аргументирани. Авторът по безспорен начин показва познаване на мотивационните теории и подходи, прилагани в управленската практика, умее да интерпретира и да адаптира чуждестранните постижения към спецификата на човешките ресурси у нас.

Дисертацията представлява принос, както за обогатяване на теорията, така и за подобряване на практика в областта на мотивацията и приложението на съвременни мотивационни практики за подобряване на трудовата реализация на работното място. Постигнатите резултати в настоящия дисертационен труд са лично дело на автора.

Дисертацията отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Р. България и Правилника за организация и провеждане на конкурси за придобиване на научни звания и за заемане на академични длъжности в ЮЗУ „Неофит Рилски“, затова, в качеството си на рецензент ясно и еднозначно заявявам, че ще гласувам за положително решение, образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление /индустрия/“, професионално направление 3.7. Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, да бъде присъдена на Филип Райчов Иванов

21.01.2022 г.

София

Подпис:

(проф. д-р Румяна Нейкова)

R E V I E W

Regarding: *public defence of a dissertation for obtaining the educational and scientific degree “Doctor” in the scientific specialty “Economics and Management /Industry/”, professional field 3.7. Administration and Management, higher education field 3. Social, Economic and Legal Sciences*

Topic of the dissertation: *“Possibilities for increasing employee motivation in present-day industrial enterprises”*

Author of the dissertation: *Filip Raychov Ivanov*

Dissertation advisor: *Assoc. prof. Mariana Usheva*

Grounds for submitting the review: *Order No 3159/16.12. 2021 of the Rector of South-West University, Blagoevgrad*

The submitted dissertation and the enclosed package of necessary documents have been properly drafted, the requirements and the term for launching the procedure have been observed. Attached is a Verification of authenticity report.

2. Brief biographical information about the candidate

The author of the dissertation **Filip Raychov Ivanov** is a full-time PhD student in the Department of Management and Marketing of the Faculty of Economics at South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad. He earned his Bachelor’s degree in Business Management and Master’s degree in Business Administration at the same university.

The PhD student is fluent in English, which allows him to keep track of the latest developments in the field of employee motivation in other countries and adapt and transfer theoretical achievements and positive good practices related to employee motivation to our country. He has extensive practical experience, a high level of computer and technical literacy, as well as communication skills gained in his job as an international freight transport dispatcher.

2. General characteristics of the submitted dissertation.

The layout of the dissertation written by Filip Ivanov has been structured as a serious scientific study, with a well-founded logic, consistency, and connection between the theoretical statements about motivation, the role of the human factor in the formation of work motivation, the possibilities for its increase and its impact on the performance of the enterprise.

The dissertation consists of an introduction, main body divided into three chapters, and conclusion. The total number of pages of the dissertation is 261 standard pages. The author has

used 167 reference sources, 114 of which are by foreign authors. There are 15 tables and 26 figures. There is also a 13-page appendix to the dissertation.

The literary sources are relevant to the topic of the dissertation, and the information obtained from them has been used conscientiously and correctly – reference sources have been cited in the text.

The introduction defines the reference points used by the PhD student, provides a detailed explanation of the relevance and importance of the topic, presents the subject and object of research, scientific thesis, and the main goal and tasks that have to be performed to achieve it. This makes it possible to follow the logic of the tasks and through their consistent solution to obtain certain results, which are a necessary prerequisite for achieving the ultimate goal of the study.

The relevance and significance of the topic have been substantiated and justified by the PhD student and are determined by:

- the practical significance of motivation and the aspects of its application in the real-world working environment;
- the ever-increasing importance of human resources for the success of enterprises;
- the growing need for motivated, energetic, initiative and hard-working employees in the context of seriously deteriorating economic conditions;
- the emergence of new more effective motivational techniques for shaping the employees' attitude towards motivation in present-day enterprises.

The subject of the dissertation is the assessment and influence of motivation on the real consequences of workers' and employees' performance in certain enterprises, and *the object* are the workers and employees at those enterprises.

The main scientific thesis of the dissertation is that the methods of motivation in the context of the current modern conditions in the enterprises studied are ineffective, which adversely affects the final results of the work of the people in the enterprise.

The main goal of the research is to identify and monitor the influence of employee motivation on the real consequences and results of the work of employees in present-day enterprises. In order to achieve this goal, the author has set six tasks, whose systematic solution will prove the defined scientific thesis.

In order to collect, process and analyse the information necessary for conducting the research, the author used *a number of methods and approaches, such as:* the analysis and synthesis method, content analysis, surveys, various statistical methods, including regression and correlation analysis. Microsoft EXCEL and Google forms were used to create the database and process the information.

In order to identify and specify the results, the author of the dissertation has pointed out the limitations to conducting the research – *time, place, methodology and scope limitations*.

3. Evaluation of the obtained scientific and applied scientific results

The submitted dissertation has both scientific and applied scientific contributions. The dissertation clearly and precisely defines the PhD student's points of reference, which outline the research direction towards achieving the set goal. The PhD student presents a new view of the relevance and role of motivation, including of employee self-motivation, for shaping employees' attitude towards the constant renewal of knowledge and improvement of skills in the workplace with the ultimate goal of increasing the efficiency of the enterprise.

The first chapter of the dissertation is an overview. It presents and analyses the main motivational theories, different concepts and characteristics of motivation. The PhD student discusses competently and thoroughly the development of the views on motivation, various definitions, and presents his own interpretation of the nature of the phenomenon.

The obtained scientific and applied scientific results of the research in this part of the dissertation can be summed up as follows:

- the author has done an in-depth analysis and has systematized many theoretical considerations of Bulgarian and foreign authors regarding motivation, which is a significant contribution to our scientific literature;
- the author has proposed his own personal interpretation of the nature of motivation along two different directions: as a psychological process which influences an individual's behaviour, and as work motivation that guides the employee's behaviour in the direction that employers want (this opinion has been taken as the baseline for the research on motivation in the dissertation)
- the author has studied the approaches for stimulating motivation, concluding that intangible incentives prevail in modern enterprises;
- the author promotes the idea that the motivational climate and motivational profile must be studied in each present-day enterprise as key factors for the effectiveness of employee motivation;
- the author thoroughly discusses the relationship between motivation and pay, defends his opinion that the salary should not be the only incentive to motivate employees, and presents his views on intangible motivation incentives.

These achievements are the result of the in-depth knowledge of motivational theories, as well as their development in the context of rapid economic and social change; the views on the connection and the balance between tangible and intangible motivation incentives have been substantiated and justified.

The second chapter of the dissertation is of analytical and applied nature. It examines the possibility of applying motivation in a real-world working environment, examines the economic aspect of motivation, discusses various motivational strategies, examines the

individual as an object of motivational relationships, justifies the role of management and management approaches as a factor for effective motivation.

The obtained scientific and applied scientific research results in this part of the dissertation can be summed up as follows:

- the author analyses the economic aspect of motivation, emphasizing that motivational strategies should be related to the final results and the efficient performance of the enterprise;
- the behaviour of the individual as an object of motivational influence has been studied in detail as well as the reaction of individuals depending on their personal qualities; the effect of momentary mood on the choice of motivational approaches has been analysed;
- the author has analysed in detail the effect of the lifecycle as a determining factor for employee responses to the motivational approaches used;
- the management of the enterprise has been analysed and the author reveals its role as a key factor for successful employee motivation; the author emphasizes the importance of leadership as an informal element of corporate culture and as a precondition for successful employee motivation.

These achievements are the result of in-depth knowledge of methods for employee motivation and the role and importance of the right choice of motivational strategies to increase staff engagement and improve work efficiency.

The third chapter is of an applied nature. The PhD student presents the methodology of the research, the main theoretical considerations of motivation have been successfully adapted to the needs of sociological research, the main conclusions of the survey have been summarized and presented. The focus shifts from the theoretical analysis of the various literature sources on motivation and management to the specific results of the study in real enterprises.

The obtained scientific and applied scientific research results in this part of the dissertation can be summed up as follows:

- the author has developed a methodology for adapting the main theoretical considerations; he has prepared and conducted a sociological survey in order to collect and process the necessary information;
- the connection between motivation and management approaches has been substantiated and presented thoroughly by highlighting that the human psyche has a pivotal role for effective employee motivation;
- the most important employee motivators have been identified based on the employees working there and the most commonly applied motivation incentives in order to determine and study the so-called ‘matching coefficient’;
- following an in-depth analysis, a summary of the research results has been made highlighting that employee motivation affects the work process in different ways depending on the employees’ attitude towards motivation and the nature of the work;

- the dynamic interaction between the demographic data and the most preferred forms of motivation applied in present-day industrial enterprises has been identified;
- the author has conducted a study and a comparative analysis of the usability of the motivators; a conclusion has been drawn that the forms of motivation used in present-day enterprises have to take into account the various needs of the people, because meeting those needs will help them develop their abilities and improve their performance at work, which will in turn result in the better performance of the enterprise.

In summary I can say that the results of the sociological study reveal the real attitude of employees of existing companies towards the role of motivation and towards preferred motivational approaches.

4. Evaluation of the scientific and applied scientific contributions

In the reference for scientific contributions enclosed to the dissertation abstract, the PhD student has listed five contributions. In digest form, they reflect the main contribution – enrichment of Bulgarian research in the field of employee motivation and approaches to its improvement in present-day industrial enterprises in order to increase their performance. The applied nature of the research and the results of the conducted sociological study reveal the importance of the issue for the correct choice of motivation incentives for the employees of the enterprise and their stimulating role for activating work behaviour.

I acknowledge the presence of the contributions listed by the PhD student in the dissertation, but I think it is appropriate to add one more contribution – adapting the methodology for studying employees' attitude towards motivation and their preferred motivators in the workplace and calculating the so-called 'matching coefficient'.

5. Evaluation of the publications submitted with the dissertation

The author of the dissertation has submitted a list of nine publications, two of which are single author, five are co-authored and one is in print. They describe essential points of the studied problems of motivation.

I believe that they are sufficient to evidence the publicity of the results of the research done by the PhD student.

7. Evaluation of the dissertation abstract

The submitted dissertation abstract consists of 66 pages. It offers an in-depth insight into the dissertation. It contains the content of the dissertation, the relevance of the topic, subject and object of research, the main scientific thesis, the main goal and the tasks for its achievement, the research methods used, information sources and research limitations. The main issues to be

studied have been listed and general conclusions have been formulated for each chapter of the dissertation.

The following documents have been enclosed to the dissertation abstract: A reference for the contributions of the dissertation and a List of the author's publications relevant to the dissertation.

7. Critical comments, recommendations and questions

The submitted dissertation is proof that the PhD student has completed his doctoral studies successfully both content wise and timewise. The contributions and results obtained in it are indisputable, but some recommendations can still be made.

Firstly, the author rightly emphasizes the great research dynamics in the field of motivation and the changes in personal values, which affect employee motivation in the current economic conditions, so I believe that it is not necessary to revisit history and to interpret fundamental motivational theories.

Secondly, the submitted dissertation abstract in its current form is too extensive. It would be appropriate to include only the results of the study and the general conclusions, and not the whole tables.

These comments do not diminish the scientific and applied scientific value of the dissertation. They are recommendations for improving the PhD student's subsequent research.

I would like to ask the PhD student to answer the following questions: How does leadership affect employee motivation?

9. Conclusion

Filip Ivanov's dissertation can be characterized as a significant in-depth scientific study in which the issues have been well thought out and correctly presented, and the conclusions and suggestions have been convincingly substantiated. The author shows that he possesses indisputable knowledge of motivational theories and approaches applied in the management practice, and is able to interpret and adapt foreign achievements to the specific nature of human resources in our country.

The dissertation makes contributions not only by enriching the theory, but also by improving the practices in the field of motivation and applying modern motivational practices in order to improve employees' performance in the workplace. The findings obtained in this dissertation have been the result of the author's personal work.

The dissertation meets the requirements of the Act for the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the Regulations for organizing and conducting competitions for obtaining scientific degrees and filling academic positions at South-West University "Neofit Rilski". Therefore, in my capacity as a reviewer I clearly and

unequivocally state that I am going to vote “for” awarding the scientific and academic degree “Doctor” in scientific specialty “Economics and Management /Industry/”, professional field 3.7. Administration and Management, higher education field 3. Social, Economic and Legal Sciences to Filip Raychov Ivanov

21.01.2022

Sofia

Signature:

(prof. Romyana Neykova, PhD)