

## РЕЦЕНЗИЯ

**От:** проф. д-р Цветана Александрова Стоянова - катедра „Управление“, УНСС – София, научна специалност „Социално управление“, професионално направление 3.7. Администрация и управление

**Относно:** дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление (Бизнес администрация)

**Основание за представяне на рецензията:** участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 3-РК-88/06.01.2022 г. на Ректора на НБУ.

**Автор на дисертационния труд:** Апостол Устиянов Мушмов

**Тема на дисертационния труд:** „Иновативни геймификационни модели и инструменти, използвани в корпоративната CRM стратегия“

Рецензията е изготвена съобразно Закона за развитие на академичния състав на Република България, Правилника за прилагането на този закон и Наредбата за развитието на академичния състав в НБУ.

### **1. Значимост на изследвания проблем в научно и научно-приложно отношение.**

Без съмнение темата за използването на геймификационни модели за повишаване мотивацията е особено актуална както в теоретичен, така и практически план. Човешкият фактор винаги е бил водещ за постигане на организационно развитие и устойчивост. Все повече се обръща внимание на иновативни подходи за оценка на знанията, уменията и компетенциите на човешките ресурси. В този смисъл, избраният изследователски проблем е пряко свързан с предизвикателствата относно мотивирането на служителите, както и с липсата на ясна и точна теоретична рамка по изследвания проблем. Акцент се поставя върху търсенията на бизнеса на нови източници, подходи и методи за анализ, концептуализиране и използване на геймификацията, в корпоративната CRM стратегия.

### **2. Точно формулирани цели и задачи на дисертацията.**

Дисертационният труд има ясно очертана структура, която е предопределена още в увода с обосноваването на актуалността и значимостта на проблема, степента на неговото изследване, извеждане на основната теза, работните хипотези и препоръките за бъдещи проучвания. Целта, подцелите и задачите, предметът и обектът на изследването са коректно определени, основната теза е прецизирана, а ограничителните условия за нейното доказване са правилно дефинирани.



Общият обем на дисертационния труд е 208 страници и включва увод, четири глави, заключение, научно-приложни приноси, библиографска справка, приложения.

Целта на дисертацията е извършване на теоретичен обзор и изграждане на геймифицирани софтуерни системи за мотивация, ангажираност, екипна динамика, удовлетвореност и благоденствие на служителите по посока постигане на вътрешните CRM цели на компанията.

Тази цел е декомпозирана на няколко подцели:

- Да се анализират водещи теории в областта на мотивацията, ангажираността, лоялността и геймификацията.
- Да се изследва приноса на геймифицираната система за мотивация и ангажираност (ГСМА) върху служителите, ползватели на системата, и как тя е повлияла различни техни нагласи и поведение.
- изследване на ефективността на различни геймификационни инструменти спрямо различните типологични групи, участници в геймифицираната система.
- Формулиране на препоръки за развитие (upgrade) на традиционните системи за мотивация и ангажираност на служителите по посока постигане на вътрешните CRM цели на предприятието.

Следва да отбележим, че в резултат на работата по темата, поставената цел и подцели са изпълнени.

### **3. Степен на познаване на състоянието на проблема и съответствие на използваната литература.**

Авторът познава в дълбочина проблема и научния апарат в изследваната област. Прави впечатление, че наред с традиционните концепции за мотивация на служителите, представя и новите такива, основани на ангажираност и лоялни програми от ново поколение. Стремешт му е да създаде система за изграждане на лоялност на служителите, в която да се изследва силата на въздействие на вътрешните спрямо външни мотиватори, както и да се наблюдава влиянието на редица нови инструменти върху поведението на служителите. В пряка връзка с мотивацията се изследват и теориите за лидерство. От гледна точка на CRM комуникацията и по-конкретно във вариант на геймифицирана среда, се представят начините за създаване на навици и отношение у мениджърите, които да произтичат от тяхната ценностна система и етични норми. Правилно се използват понятията, не са забелязани логически противоречия и твърдения. Изчерпателно и в широк обзор са представени постиженията в научната литература, които са свързани с развитието на геймификацията, мотивацията, лидерството и връзката им със CRM стратегията на организацията. За това говори използването на 173 литературни източника на кирилица и латиница. В цялата разработка ясно се откроява авторовото становище и критично научно мислене. Не се забелязват пропуски по отношение на език и граматика. Дисертационният труд е написан в научен стил и проличава свободно боравене с научната терминология.

### **4. Коректност при цитирането на представителен брой автори.**

Литературните източници са коректно използвани, съгласно възприетите изисквания за цитиране в научни публикации.



## 5. Наличие на обоснован и разработен теоретичен модел на изследването.

Авторът на база изследователската релация геймификация – мотивация - ангажираност на служителите е представил теоретичен модел, чрез прецизно научно селектиране, изолиране и обобщаване на елементи, теми и аспекти, които са свързани с въвеждането на геймификационна платформа в организацията. В него са отразени, както постиженията във връзка с геймификацията в световната практика, така и специфичните характеристики на постигнатото в България. Той е обобщил три направления на теоретичния модел: Базовото направление свързано със самите геймифицирани софтуерни системи. Второто направление отразява нагласите на ръководствата на организациите за включване на геймификацията в CRM стратегията. Третото направление са служителите. Те имат своите поведения, мотивация, удовлетвореност, ангажираност и т.н., които се изследват преди и след въвеждане на системата. В обобщение може да се каже, че докторантът добре познава състоянието на проблема и аналитично и творчески оценява и интерпретира обзорно-информационния материал.

## 6. Съответствие на избраната методология и методика на изследване с поставената цел и задачи на дисертационния труд.

Избраната методика съответства на поставените от автора цели, подцели и изследователски задачи. В дисертационния труд е приложен анализ и синтез при изграждане на геймифицираната система, обект на изследването. В допълнение има изследване на обекти, проблемни ситуации, релевантни положения, обосновка на класификации, систематизации и възникващи проблематики. Широко използван е подходът за сравнение и съпоставка на обекти и инструменти, абстрахиране (извличане на общи черти), конкретизиране (търсенето на абстрактни модели и образи в нови обекти). Има множество обобщения, съждения и формализации. Използвани са методите на индукция и дедукция за преход от конкретното към общото и обратно връщане към частното в творческата реализация при създаване на системата, множество аналогии и моделиране за оползотворяване на теоретичните натрупвания в крайния резултат. Като математически методи за анализ на данните са използвани анализ на главните компоненти и клъстерен анализ. Също така са използвани варианти на статистически методи за анализ на значимостта на разликите (от типа на т-тест), като в някои случаи са търсени резултати във връзка с дефиницията за клинична значимост. Методите за събиране на данни, които авторът е използвал са онлайн анкетиране, беседи, автоматично извличане на данни от регистрите на системата. Всички тези методи позволяват верифициране на работните хипотези и подхипотези.

## 7. Наличие на собствен принос при събирането и анализирането на емпиричните данни.

Считам, че събирането и анализирането на емпирични данни е извършено лично от автора, с научна прецизност, точност, критичност и достоверност. Всичко това осигурява добра база за направените от автора анализи и постигнати изводи и резултати в научното търсене. Особено силно оценявам направената апробация на геймификационния модел в две институции – финансова и телекомуникационна. Самото изследване обхваща периода преди и след въвеждането на новата геймифицирана система и проследява равнището на мотивацията и ангажираност на служителите в тези две организации. Резултатите показват, че една не малка част от нагласите на



участниците биха могли да бъдат съществено повлияни посредством заложените поведенчески, когнитивни и емоционално въздействащи инструменти в платформата и че геймифицираните системи за мотивация и ангажираност на служителите водят до подобрене на редица фирмени показатели и до по-пълно постигане на вътрешните CRM цели на компаниите.

#### Описание на приносите:

В дисертационния труд се съдържат редица постановки, идеи и предложения, които могат да се групират в две направления: приноси с научен и приноси с практико-приложен характер.

#### Научни:

- Въведените нови моменти, свързани със създаването, специфицирането, тълкуването, мониторирането и анализирането на една геймифицирана система за мотивация.
- На база на качествените изследвания върху теориите за мотивация, лидерство, фирмена култура, екипна динамика и др. са предложени изцяло нови, авторски процеси.
- Предложената и внедрена методология за обособяване на типологичните групи участници в системите, като тук са предложени вкарването на допълнителни дименсии, отчитащи нагласите на служителите, освен класическите (при геймификация), фокусирани върху взаимодействието на участниците помежду им и със средата.
- Защитената авторова теза, че създадените системи (обект на изследването) участват в живота на компанията като лидери с изкуствен интелект, и могат да бъдат разглеждани като самостоятелни модели за управление на служителите.

#### Практико-приложни:

- Постигнат е социално-икономически ефект посредством внедрената иновация в организациите, свързани с обекта на изследвания.
- Направени са препоръки, анализи и обобщения, които биха подпомогнали други компании при разработка на подобен тип системи.

Посочените приносни моменти в дисертацията показват, че докторантът притежава задълбочени познания в изследваната научна област. Разработената авторска методика и използвания изследователски инструментариум са доказателство, че докторантът е способен да провежда самостоятелно научно изследване и да интерпретира логично резултатите от него.

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 49 страници. В него коректно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Точно са представени приносите на докторанта.

#### Въздействия на дисертационния труд върху външната среда.

В подкрепа на своите изследвания и като израз на публичност на идеите си, авторът на дисертацията поочва списък от 7 публикации – 2 статии и 5 доклада. Докладите са представени пред международни научно-практически форуми. Статиите са в реномирани специализирани научни издания.

В представените материали не се посочва ползване и цитиране на труда от други автори. Не са посочени и отзиви в научния печат и др.



**Лични качества на автора (ако рецензентът го познава).**

Не познавам лично докторант Апостол Мушмов и положителните ми впечатления са единствено от представения дисертационен труд.

**Мнения, препоръки и бележки.**

Считам, че дисертационният труд има завършен вид и отговаря на всички изисквания, поради това трудно биха могли да се открият слаби страни, както и да се дадат препоръки. Постигнатите резултати, обосноваването изводи и предложения от изследването в дисертационният труд биха могли да се използват като ориентир при разработването на геймификационни модели за мотивация и в други организации. По време на предзащитата (в която участвах) и в последващото коригиране на дисертацията бяха отразени редица критични бележки и препоръки. Единствената ми бележка към финалния вариант на дисертацията се отнася до заключението, което според мен можеше в по-голяма степен да обобщава извършеното от автора.

Докторант Апостол Мушмов трябва да продължи бъдещите си изследвания и научно-приложна дейност в областта на геймификацията и повишаване мотивацията на служителите.

Интересно би било мнението на докторанта по следния въпрос: Как според Вас, ситуацията с Covid -19 повлия на мотивацията и ангажираността на служителите и какви действия предприеха ръководствата на изследваните от Вас организации в тази посока?

**Заключение:**

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на геймификацията и мотивацията на служителите в телекомуникационен оператор. Докторанта познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и новите теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика. Горезложеното ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд със заглавие *„Иновативни геймификационни модели и инструменти, използвани в корпоративната CRM стратегия“* съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото приложение и на Наредбата за развитието на академичния състав в НБУ, поради което предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват за присъждане на образователна степен „доктор“ на Апостол Устиянов Мушмов в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. Администрация и управление (Бизнес администрация).

10.03.2022г.

Проф. д-р Цветана Стоянова:

София

/...../