



**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ВАСИЛ ЛЕВСКИ”
ИНСТИТУТ „НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА
И ИНОВАЦИОННА ДЕЙНОСТ“**

ЖЕНЯ СЛАВЧЕВА РОБЕВА

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА
НА МОТИВАЦИОННИТЕ ТЕХНИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“
Област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки
Професионално направление 3.7. Администрация и управление
Научна специалност „Организация и управление извън сферата на
материалното производство (сигурност и отбрана)“

Научен ръководител:
Доц. д-р Ваня Димитрова
Научен консултант:
Проф. д.н. Севдалина Димитрова

Велико Търново

2025 год.



**НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ
“ВАСИЛ ЛЕВСКИ”
ИНСТИТУТ „НАУЧНОИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА
И ИНОВАЦИОННА ДЕЙНОСТ“**

ЖЕНЯ СЛАВЧЕВА РОБЕВА

**ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА
НА МОТИВАЦИОННИТЕ ТЕХНИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“
Област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки
Професионално направление 3.7. Администрация и управление
Научна специалност „Организация и управление извън сферата на
материалното производство (сигурност и отбрана)“

Научен ръководител: Доц. д-р Ваня Димитрова

Научен консултант: Проф. д.н. Севдалина Димитрова

Членове на научното жури:

Велико Търново

2025 год.

Дисертационният труд е обсъден на заседание на Общо събрание на Институт „Научноизследователска и иновационна дейност“ на НВУ „Васил Левски“ –гр. Велико Търново и е одобрен за защита пред научното жури в област на висшето образование 3.„Социални, стопански и правни науки“, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“ и научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература (158 заглавия) и приложения. Изложението от 357 страници, съдържа основния текст на автора, представен в обем от 243 страници, литература – 13 страници и приложения от 101 страници. Основният текст съдържа 291 фигури и 15 таблици.

Защитата на дисертационния труд ще се проведе в ИНИИД на НВУ „Васил Левски”, зала

Материалите са на разположение на желаещите в Институт „Научноизследователска и иновационна дейност“ на Националния военен университет „Васил Левски“.

Автор: Жения Робева.

Тема: Възможности за повишаване ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации.

Рецензенти:

- 1.
- 2.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на проблема

Присъединяването на България към ЕС разшири кръгозора и допринесе за развитието на българското общество и икономика. Това до голяма степен повлия и на развитието на човешките ресурси – основна част от управлението на съвременните организации. Човешките ресурси са признати като най-ценните ресурси на организацията, гарантиращи конкурентоспособност и просперитет. Дори в периоди на криза човешките ресурси със своите компетенции могат да подпомогнат бизнеса в търсенето на нови стратегии за развитие на организациите.

Управлението на човешките ресурси, като част от мениджмънта на организацията, по един изключително ефективен и полезен начин обединява човешките ресурси с останалите ресурси на организацията за постигане на нейните цели. Тези цели са силно зависими от хората, от техните знания, умения, качества, и поведение.

Дейностите по управление на човешките ресурси са както стратегически, така и оперативни – обхващат дейността по управление на персонала.

Управлението на персонала, като първоизточник на управлението на човешките ресурси, е свързано с ръководството на хората, които работят в организацията.

Многокомпонентността на управлението на човешките ресурси и навлизането на информационните технологии, въвеждането на нови мотивационни техники, обуславят неговата стратегическа роля и ефективен мениджмънт, основан на добрите мениджърски практики, което провокира нашите научни изследвания към рационализиране на управленските решения в тази насока, съобразно динамичната и конкурентната среда на пазара на човешките ресурси.

От тук *проблематиката по темата* е предизвикана от противоречието между теоретичното осмисляне на научните факти и добрите практики от една страна и от друга - наличието на конфликти и затруднения, проявени в практиката на управлението на човешките ресурси, в частност на повишаването на неговата ефективност чрез приложимостта на ефективни мотивационни техники.

В научното познание макар да са познати не една и две разработки по управлението на човешките ресурси на редица изтъкнати специалисти в тази област, засягат определени негови страни. В днешната динамична среда, приложимостта на информационните технологии и навлизането на изкуствения интелект и в тази мениджърска област, повече от всякога обуславя необходимостта от комплексни научнометодически и научнопрактически изследвания и анализи по темата в контекста на съвременните мотивационни техники в определени организационни структури със специфична дейност. Това прави темата на дисертационен труд не само актуална, но и належаща в отговор на запълване на съществуващата празнота в научното познание.

Независимо към кой отрасъл принадлежи дейността на организацията, сложността и технологията на предлагания продукт или услуга, финансовата мощ, размера и всякакви други външни и вътрешни фактори и специфики, мотивацията на човешките ресурси в съвременните организации винаги заема първостепенна и ключова роля за жизнеспособността и устойчивото развитие на всяка една организация и за ефективността на цялостната ѝ система за управление, което определя актуалността на избраната тема.

Управлението на човешките ресурси има значимост не само за развитието на организацията, а и за цялата икономика. Нивото на организационната култура определя състоянието на пазара на труда, развитието на човешките ресурси на ниво държава, на ниво интеграционна общност и в глобален мащаб.

В динамично развиващата се среда и време, в което технологиите и комуникациите са лесно достъпни за всички, умелото управление на човешките ресурси е предимство за конкурентността на организацията. Това най-вече означава създаване на подходяща мотивация и на организационен климат, предполагащ доверие, споделяне на знания и управленски практики в синхрон със стратегическите цели на организацията. Приоритет на мениджърите е да търсят методи, техники и средства за осигуряване на квалифициран, мотивиран, високоефективен и лоялен персонал, за да се осигури ефективното използване на човешкия ресурс.

Системата за управление на човешките ресурси заедно с управлението на персонала се стреми към пълното използване на кадровия потенциал, реализация на знанията, уменията и професионалните възможности на служителите, оптималното разпределение на работата и стимулиране според приноса към организацията.

Важността на човешките ресурси и възможността чрез тяхното мотивиране да бъде повишена конкурентоспособността на дадена икономика или организация определят актуалността на избраната тема.

2. Работна теза и хипотеза

Работната теза в настоящия труд е, че за да бъде конкурентоспособна дадена организация, тя трябва да инвестира повече в своя най-ценен ресурс – хората. На това основание считаме, че “връзката между мотивационните фактори и имиджа и просперитета на организацията, е процес, при който се стимулира реализирането на целият потенциал на човешките ресурси и стремежа към постигане на поставените цели и оптимални резултати, като са защитени интересите и на организацията, и на нейния персонал”.

Работната хипотеза в настоящия дисертационен труд се формулира от обстоятелството, че мотивацията в организацията е резултат от сложната взаимовръзка и обратната пропорционалност между мотиваторите и демотиваторите. В частност се предполага, че засилването на влиянието на

демотиваторите води до отслабване на ефекта от мотиваторите, и обратно. Следователно, нивото на мотивация в организацията се определя от баланса и динамиката между тези два ключови фактора.

3. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е да се изследват и анализират съвременните мотивационни техники, като се създаде модел за повишаване ефективността на мотивационните техники на основата на оценката на връзката между целите, постигнатите резултати и мотивацията на персонала.

За постигане на така поставената цел се конкретизират следните научноизследователски **задачи**:

- ✓ да се изследва и систематизира теорията и методологията на управлението на човешките ресурси във всяка функционална област и на същността на мотивацията и нейната роля и значение в мениджмънта на съвременната организация;

- ✓ да се анализират различни мотивационни теории и приложимите техники и подходи за мотивация на човешките ресурси в съвременната организация;

- ✓ да се предложат конкретни стратегически решения за повишаването на ефективността от мотивацията на персонала в полза на организацията и хората в нея.

4. Обект и предмет на изследването

Обект на изследването е управлението на човешките ресурси в организацията.

Предмет на изследванията в настоящия труд са възможностите за ефективни техники за мотивация на персонала.

5. Методология на изследването

Постигането на целта и решимостта на научноизследователските задачи е посредством приложимостта на общозначимите за научното

познание **методи и инструментариум**, обособени в две групи: теоретични и емпирични.

За постигне на обективност на проучването на засегнатия проблем и генерирането на изводи с научен и практико-приложен характер, се прилагат комплексни методи за изследване.

За удобство при използването и нагледното илюстриране, получените крайни резултати (схеми, графики, статистическата и графичната интерпретация на изследванията) са посочени в завършен вид, като са използвани възможностите на MS Office.

Конкретните изследвания и стратегически решения са проведени, изработени и взети на основата на информацията в конкретно военно формирование от състава на Въоръжените сили, чието наименование не се посочва поради естеството на неговата дейност. Като самостоятелно обособена организация, формированието дава цялостна представа за управлението на човешките ресурси и отчета на личния състав, както и за състоянието на мотивацията на военнослужещите във Въоръжените сили, а оттам и за човешкият капитал, нивото на мотивация и развитието на организационната култура в страната.

6. Ограничения

За по-голяма конкретност и значимост на изследванията, същите са извършени при определени *допустими ограничения*. По-конкретно в хода на научните изследвания се проследяват същността и особеностите на човешките ресурси във въоръжените сили по функционалните области и се разглеждат съществени проблеми на управлението на човешките ресурси и мотивацията на военнослужещите. Извършва се анализ на реалното състояние на мотивацията на личния състав във Въоръжените сили днес и на приложимите мотиватори на управленско общуване, следствие на което се извеждат решения на поставените актуални проблеми. Систематизира се алгоритъм от последователни действия, необходими за повишаването на

мотивацията за служба във формирането, а от там и за добрия имидж на армията и засилването на интереса към военната професия.

Всички данни, свързани с военното формирование са условни. Действащата нормативна база е в сила за всички военни формирования от състава на Въоръжените сили, поради което числеността на личният състав, местоположението и конкретният военно-пощенски номер нямат отношение към провеждането на това изследване и не се посочва действителна информация за тях.

В разработката са използвани идеите на съвременните теоретици на управленската наука и по-конкретно в областта на управлението на човешките ресурси, в частност на тяхната мотивация, представени в научни и публицистични издания, книги, статии и на водещите специалисти в практиката на управлението на човешките ресурси. За конкретиката, точността и достоверността, в изложението в някои случаи се ползват дословно текстове от тези източници.

Формулираните научно-изследователски задачи се разглеждат в обем и дълбочина, необходими за поясняване, допълване и свързване на основната логическа последователност, като с това е съобразена структурата и съдържанието на дисертационния труд.

7. Основни положения, представени за защита

Доказана е стратегическата роля на човешките ресурси като ключов актив за развитието и конкурентоспособността на съвременните организации, както и значението на ефективното управление на човешките ресурси, което обединява стратегически и оперативни подходи за постигане на организационните цели. Мотивацията представлява съществен компонент в управлението на човешките ресурси, като нейната роля е фундаментална за постигането на ефективност и високо качество както в управлението на тези ресурси, така и в цялостното функциониране и стратегическо управление на организацията.

Формулирана е взаимовръзка между организационните цели и индивидуалните цели на служителите. Тази взаимозависимост подчертава необходимостта от прилагане на ефективни мотивационни подходи и разработване на адекватни стратегии за мотивиране на персонала, с цел постигане на синергия между индивидуалните и корпоративните интереси.

Подчертава се значимостта на мотиваторите като основен инструмент за задържане на кадри в организацията, както и тяхната ключова роля в изграждането на дългосрочна ангажираност и удовлетвореност на служителите. Ефективните мотиватори, като подходящи условия на труд, признание, възможности за професионално развитие и справедливо възнаграждение, допринасят за създаването на положителна работна среда и намаляват риска от текучество.

Същевременно се акцентира върху негативното влияние на демотиваторите, които не само подкопават мотивационните усилия, но и водят до спад в производителността, понижаване на морала и евентуална загуба на ценни кадри. Фактори като липса на комуникация, несправедливо отношение, липса на перспектива за развитие и непоследователност в управленските решения могат да обезсилят дори най-добрите мотивационни стратегии. Ето защо идентифицирането и минимизирането на демотиваторите е съществена част от цялостната политика по управление на човешките ресурси, насочена към постигане на устойчивост и ефективност в организацията.

8. Дискусии

Дисертационният труд е обсъден на разширено заседание на Общото събрание на Институт „Научноизследователска и иновационна дейност на НВУ „Васил Левски” –гр. Велико Търново.

9. Теоретично и практическо значение

Теоретическо значение:

Дисертацията допринася за обогатяване на научното знание в областта на управлението на човешките ресурси и мотивационните стратегии, като предлага систематизиран преглед и критичен анализ на съвременните мотивационни теории, подходи и модели. Научната разработка разширява съществуващите теоретични концепции, свързани с влиянието на мотивацията върху организационната ефективност, и представя иновативен теоретичен модел за управление на мотивационните процеси. Този модел се отличава с интегративен подход, съчетаващ индивидуалните и организационните цели, което го прави приложим в широк спектър от организации, включително в специфични среди като военните формирования.

Практическо значение:

Практическата стойност на дисертацията се изразява в разработването на конкретни стратегически решения и предложения за внедряване на ефективни мотивационни техники в контекста на военно формирование. Изследването предлага ясни и практически приложими алгоритми за повишаване на мотивацията на персонала, подобряване на организационната култура и увеличаване на продуктивността. Включените методики и препоръки могат да послужат като ръководство за ръководители, ангажирани с управлението на човешките ресурси, като предоставят инструментариум за справяне със съвременните предизвикателства, свързани със задържане на персонал, кариерно развитие и подобряване на работната среда.

Дисертацията представлява практическа и теоретична основа за бъдещи изследвания и разработки в сферата на мотивацията, както и за разработване на политики и програми, насочени към устойчиво управление на човешкия капитал в различни организационни контексти.

Резултатите от изследването се състоят в разработването на основните оптимизирани подходи за стратегическо планиране, предложение за интегриране на съществуващи мотивационни теории и модели, както и ефективното използване на практически инструменти за модернизация на системата за управление на човешките ресурси. Резултатите от изследването могат да бъдат използвани при разработването на управленски стратегии и могат да бъдат препоръчани на студенти, докторанти, млади учени, изучаващи „Основи на управлението“. Материалите от дисертационния труд могат да се използват и при подготовката на курсове за обучение и тренинги по мениджмънт, стратегически мениджмънт и са основа за задължителни курсове за студенти по специалността „Мениджмънт“.

10. Основни резултати и изводи от дисертационния труд.

Основни резултати:

Дисертацията предлага систематизиран преглед на водещите мотивационни теории, включително класически и съвременни подходи, с акцент върху тяхното приложение в специфичната среда на военно формирование. Идентифицирани са ключовите мотивационни фактори, които оказват най-силно влияние върху ефективността на човешките ресурси.

Проведен е анализ на мотивационното състояние и факторите, влияещи върху личния състав на военно формирование. Данните от изследването подчертават значимостта на социалната подкрепа, професионалното развитие и справедливото възнаграждение.

Предложен е модел за управление на мотивационните процеси, който съчетава стратегически и оперативни аспекти. Представени са конкретни стратегически решения и алгоритми за повишаване на мотивацията, включително подобряване на работната среда, индивидуализиране на подхода към служителите, елементи на геймификация и внедряване на програми за професионално развитие.

Основни изводи:

Мотивацията е критичен фактор за организационната ефективност. Високото ниво на мотивация в работната среда, особено във Въоръжените сили, е от решаващо значение за устойчивото развитие и постигане на стратегическите цели на организацията.

Взаимозависимост между мотивационните фактори и организационния успех. Ефективното управление на мотивационните процеси създава синергия между индивидуалните цели на служителите и общите цели на организацията, което води до подобрена ангажираност и продуктивност.

Необходимост от адаптиране на мотивационните техники към спецификата на средата. Успешното управление на човешките ресурси във Въоръжените сили изисква съобразяване с уникалните особености на военната култура, включително високите изисквания за дисциплина, отговорност и екипна работа.

Мотиваторите и демотиваторите взаимодействат като взаимно допълващи се фактори, които определят мотивационния климат в организацията. Високата ефективност и удовлетвореност на служителите зависят не само от наличието на силни мотиватори, но и от минимизирането на демотиваторите. **Мотиваторите** – като справедливо възнаграждение, признание, възможности за професионално развитие и добри междуличностни отношения – играят ключова роля за активиране на положителни мотивационни процеси, което води до по-добра ангажираност и продуктивност. **Демотиваторите**, от своя страна, могат значително да неутрализират ефекта на мотиваторите, дори когато последните са силно изразени. Например липсата на справедливост, неблагоприятна работна среда или ограничени възможности за израстване могат да предизвикат демотивация, дори при наличие на други стимули.

Взаимодействието между мотиваторите и демотиваторите е динамично:

- Наличието на мотиватори не компенсира напълно влиянието на демотиваторите – те трябва да бъдат разглеждани и управлявани като взаимосвързани фактори.
- Създаването на балансирана мотивационна среда изисква не само добавяне на мотивиращи елементи, но и активно намаляване на демотивиращите влияния.
- Дългосрочната мотивация може да бъде постигната, когато мотиваторите се засилват, а демотиваторите се елиминират или значително редуцират.

Управлението на взаимодействието между мотиваторите и демотиваторите е критично за устойчивото развитие на организацията. Оптималният мотивационен климат се постига чрез стратегическо интегриране на двата аспекта, което създава предпоставки за пълноценно разгръщане на потенциала на човешките ресурси и постигане на организационните цели.

Успешното лидерство, базирано на доверие, комуникация и личен пример, е от решаващо значение за изграждане на мотивираща среда. Организационната култура, която подкрепя развитието и признанието на служителите, е предпоставка за дългосрочна мотивация.

Използването на съвременни технологии, като цифровизация и геймификация, показва значителен потенциал за повишаване на ефективността и удовлетворението на служителите.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Структурата на дисертацията

Дисертационният труд е структуриран в съответствие с поставената цел, изследователски задачи, работна хипотеза, обект и предмет на изследване и отразява подхода на автора към темата. Презентацията е структурирана в три основни смислови раздела, обособени като глави, като всяка от тях е сегментирана на подраздели.

По-конкретно съдържанието на дисертационния труд е структурирано по следния начин:

Увод

ГЛАВА ПЪРВА. Теоретико-методологически обзор на мотивационните техники за управление на човешките ресурси в организациите.

1.1. Същност и функционални области на управлението на човешките ресурси.

1.2. Същност и особености на мотивацията в организацията.

1.3. Мотивационни теории.

1.4. Подходи за мотивация на персонала в съвременната организация.

Основните изводи към първа глава.

ГЛАВА ВТОРА. Състояние и проблеми на прилаганите мотивационни техники в организацията.

2.1. Анализ на мотивационните техники и подходи за управление на човешките ресурси във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

2.1.1. Специфика на управлението на човешките ресурси във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

2.1.2. Мотиватори на управленско общуване във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

2.1.3. Аналитични процедури.

2.2. Проблемни области, породени от прилаганите мотиватори във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

2.3. SWOT – анализ на мотивационните техники и подходи във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

Основните изводи към втора глава.

ГЛАВА ТРЕТА. Стратегически решения за ефективни мотивационни техники в управлението на човешките ресурси във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

3.1. Съвременни мотивационни технологии за ефективен мениджмънт на човешките ресурси.

3.2. Модел за ефективен мениджмънт на човешките ресурси на военно формирование от състава на Въоръжените сили, базиран на съвременни мотивационни техники.

Основните изводи към трета глава.

Общи изводи

Заклучение

Списък на използваните източници

Приложения

2. Синтезирано представяне на дисертационния труд

ГЛАВА ПЪРВА. Теоретико-методологически обзор на мотивационните техники за управление на човешките ресурси в организациите.

Първа глава на дисертацията представя теоретичен анализ на управлението на човешките ресурси и мотивацията като ключови компоненти за успешното функциониране на съвременните организации.

Разгледани са основните концепции и различия между управлението на човешките ресурси и управлението на персонала. Акцентът е върху стратегическия характер на управлението на човешките ресурси, насочено

към постигане на организационни цели, и оперативния фокус на управлението на персонала.

Представени са ключови функционални области, като планиране на човешките ресурси, подбор, обучение, възнаграждение, оценяване, осигуряване на безопасни условия на труд и усъвършенстване на трудовите отношения. Подчертана е тяхната взаимовръзка и значението им за ефективността на организацията.

Мотивацията е дефинирана като процес, базиран на удовлетворяване на човешките потребности. Обяснено е значението ѝ за формирането на положителна работна среда и стимулиране на служителите към по-добри резултати.

Въведено е понятието „KITA“ като пример за неефективна мотивация, свързана с действия, които приличат на мотивиране, но всъщност водят до принуда, стрес и демотивация. Обяснени са негативните ефекти от прилагането на този подход в управлението.

Разгледана е мотивацията като управленски инструмент за повишаване на ефективността. Акцентът е върху вътрешната и външната мотивация, както и върху значението на индивидуалните потребности и стремежи за формирането на ангажирано поведение в трудовия процес.

Анализирани са съдържателни и процесни теории, които изследват различни аспекти на човешкото поведение в трудовата среда.

Съдържателни и процесни мотивационни теории:

✓ **Съдържателни теории:** Разгледани са теориите на Маслоу, Херцберг и Алдерфер, които изследват потребностите като основа за човешката мотивация.

✓ **Процесни теории:** Анализирани са теориите на Вруум, теорията за справедливостта и теорията на Лок, които се фокусират върху процеса на мотивация и възприемането на връзката между усилия, награди и справедливост.

Акцентираща се върху значението на адаптирането на мотивационните техники към специфичните условия на организационната среда. Описани са различни подходи за мотивиране на служителите, включително икономически, социални и психологически техники, които са приложими в съвременната организационна среда.

Първа глава поставя основите на разбирането за мотивацията като критичен елемент в управлението на човешките ресурси. Чрез анализа на теориите и подходите към мотивацията се изгражда цялостна рамка за разработване на ефективни стратегии за повишаване на ангажираността и продуктивността на персонала.

ИЗВОДИ:

1. Съвременната организация е изследвана като система, функционираща в динамично променяща се среда, в която следва да се прилага стратегическият подход на управление на човешките ресурси.

2. Управлението на човешките ресурси има смисъл и резултати само ако се прилага заедно с управлението на персонала, без да се пренебрегва която и да е от неговите функционални области, като поставя мотивацията в организацията на приоритетно място в своята стратегия.

3. Мотивацията в съвременната организацията е осъзнат и целенасочен процес на прилагане на новаторски идеи и техники, устремен към привличане и задържане на мотивирани работници и служители, притежаващи необходимите на организацията качества и възможности, целящ развиване и пълноценно използване на техния потенциал и възприемането на успехите на организацията като лични успехи.

4. Подходи като натиск, заплахи, манипулация и принуда на хората да работят повече не е мотивация, а порочна практика наречена „KITA“, която само ще навреди на организацията.

5. Различните теории за мотивация не влизат в конфликт, в основата си всяка от тях разглежда някакъв аспект на мотивацията от различен ъгъл.

Адаптирането им в конкретна организация обяснява как доверието и отношението на работодателите към служителите и обратно, на служителите към работодателите, влияят върху поведението на служителите.

6. За ръководителите е целесъобразно да въвличат служителите във вземането на решения, свързани с трудовия процес и получаването на важни за тях придобивки, което поддържа убеждението за справедливост, съдейства за увеличаване на удовлетворението от работата и съпричастието към организацията.

ГЛАВА ВТОРА. Състояние и проблеми на прилаганите мотивационни техники в организацията.

Втора глава на дисертацията е посветена на анализа на състоянието и проблемите в управлението на човешките ресурси с фокус върху мотивационните аспекти в конкретно военно формирование от състава на Въоръжените сили. Разкрива ключовите предизвикателства в управлението на човешките ресурси и мотивацията във военната среда. Чрез емпиричния анализ и идентифицирането на слабостите се поставя основа за разработване на стратегически решения за подобряване на мотивационния климат и ефективността на персонала.

Представен е текущият модел на управление на човешките ресурси във военното формирование, който акцентира върху планирането, подбора, обучението и развитието на персонала. Разгледани са специфичните особености на военната организация, включително високата степен на дисциплина и специализация. Разглежда се ролята на човешките ресурси в специфичната военна среда, където високите изисквания към дисциплина, отговорност и готовност за работа в екстремни условия определят уникалните подходи за управление.

Анализират се различията между двете концепции. Управлението на персонала се разглежда като социално-ориентирана дейност, докато управлението на човешките ресурси има стратегически характер и е насочено

към постигане на организационни цели чрез оптимално използване на човешкия капитал.

Представени са ключови функционални области като подбор, обучение, кариерно развитие, възнаграждение и осигуряване на безопасни условия на труд, които са адаптирани към военната структура и мисия.

Управленското общуване е разгледано като критичен фактор за изграждането на доверие и ефективност. Подчертава се значението на лидерството и междуличностните отношения за поддържането на мотивационен климат.

Анализирани са съществуващите мотивационни практики и тяхната ефективност. Установено е, че въпреки наличието на базисни стимули, като материални възнаграждения и социални придобивки, те не винаги постигат желаното ниво на мотивация.

Анализирани са мотиваторите, като признание, кариерно развитие и социална подкрепа, както и демотиваторите, като несправедливост, липса на прозрачност и ограничени възможности за израстване.

Идентифицирани са основните проблеми:

- Липса на ясни и актуални длъжностни характеристики.
- Ограничени възможности за кариерно развитие и професионално израстване.
- Ниско ниво на ангажираност и демотивация, причинени от липсата на прозрачност в управлението и оценяването.
- Неравномерно разпределение на ресурсите и несъответствие между очакванията на персонала и предоставяните стимули.
- Лоши битови условия, ниско качество на облекло и обувки, както и липсата им във военните магазини.
- При преобладаващия авторитарен стил на управленско общуване в армейската среда често се прилага подходът КІТА-мотивация, който вместо

да стимулира, неизбежно води до демотивация и спад в ангажираността на военнослужещите.

- Липсва цялостна концепция за повишаване на мотивацията в съвременните структури на Въоръжените сили, което означава, че са необходими специалисти по мотивация и качество на живот на трите нива на управление – тактическо, оперативно и стратегическо.

Анализирана е взаимовръзката между мотиваторите и демотиваторите, при която те проявяват обратна пропорционалност, като тяхното взаимодействие оказва съществено влияние върху мотивационния климат в организацията. А именно това, че демотиваторите намаляват силата на действие на мотиваторите, както и това, че липсата на даден мотиватор води до създаването на демотиватор и обратно – отстраняването на един демотиватор създава мотиватор.

Изведена е формула за изчисляване на нивото на мотивация в организацията

$M - N = Y$, където

M – установени мотиватори;

N – установени демотиватори;

Y – ниво на мотивация.

Въведен е аналитичен модел на девет дименсии за оценка на мотивацията, идентифициращ проблемните области, породени от недостиг или излишък на определени мотиватори и демотиватори.

Проведен е SWOT-анализ, който разкрива силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с приложението на мотивационни техники във военно формирование.

Анкетата предоставя емпирична основа за анализ на мотивационното състояние във военното формирование. Резултатите подчертават важността на справедливостта, социалната подкрепа и професионалното развитие, както и необходимостта от преодоляване на идентифицираните демотиватори.

ИЗВОДИ:

В обобщение на изследванията и аналитичните процедури в глава втора могат да се изведат следните изводи и препоръки :

1. Въоръжените сили, като съвременна структура с нова и модерна визия, се изследват като система, функционираща в динамично променяща се среда, в която следва да се прилага стратегическият подход на управление на човешките ресурси. Още повече, че управлението на човешките ресурси във въоръжените сили се осъществява на стратегическо ниво и съществува във всяко военно формирование, паралелно с отчета на личния състав, който се извършва на оперативно и тактическо ниво.

2. Мотивацията на военнослужещите, като част от управлението на човешките ресурси е с приоритетно значение за развитието на въоръжените сили и поддържането на модерна и пълноценно функционираща армия.

3. Откриването на приложимите мотиватори на управленско общуване и високата мотивационна култура на формированията са ключът към привличането и задържането на професионалисти, за да не се пропиляват направените инвестиции в човешкият ресурс. Този подход предотвратява проявата на КІТА – мотивация и води до истинска мотивация за служба.

4. Мотиваторите и демотиваторите в организацията са от еднакво значение за мотивацията на човешките ресурси, т.к. демотиваторите влияят негативно върху действието на мотиваторите и понижават мотивацията. При тяхното изследване и анализ трябва да се подходи с равносилно внимание и стремеж за отстраняване на демотиваторите и превръщането им в мотиватори.

5. Мотиваторите и демотиваторите в една организация си взаимодействат в обратна пропорционалност, като демотиваторите отслабват мотивационното въздействие на мотиваторите. На основата на тази зависимост можем да направим оценка на реалното състояние на мотивацията в организацията, прилагайки формулата, при която от броят

мотиватори, изваждаме броят демотиватори и получаваме нивото на мотивация. Така полученото ниво на мотивация 5 за Българската армия, от изследваните 9 мотиватора, се приема за много добро.

6. За осъществяването на дейностите по повишаването на мотивацията на военнослужещите са нужни цялостна концепция и специалисти по мотивация и качество на живот на стратегическо, оперативно и тактическо ниво, които да подпомагат командирите и да укрепват доверието в тях, да работят в полза на авторитета на въоръжените сили, престижа на военната професия и да повдигат патриотичния дух на военнослужещите.

ГЛАВА ТРЕТА. Стратегически решения за ефективни мотивационни техники в управлението на човешките ресурси във военно формирование от състава на Въоръжените сили.

Трета глава на дисертацията е посветена на внедряването и приложението на съвременни мотивационни технологии в организацията, с акцент върху спецификата на военно формирование от състава на Въоръжените сили. Тя предлага цялостен модел за ефективно управление на човешките ресурси, основан на иновативни подходи и систематичен анализ. Разгледани са не само теоретични насоки, но и практически приложими решения, които могат да трансформират управлението на човешките ресурси във военно формирование.

Представени са модерни подходи за управление на мотивацията, които включват адаптивни стратегии, базирани на емпирични данни. Те се фокусират върху индивидуализирания подход към служителите, използването на цифрови инструменти и прилагането на нови концепции за повишаване на ангажираността и ефективността. Разгледани са примери за успешни мотивационни техники и тяхното адаптиране към специфичните условия на военната среда.

Разработен е пететапен модел, базиран на съвременни мотивационни технологии:

- **Регресионни зависимости между мотиватори и демотиватори:**

Анализирани са количествените зависимости, които показват степента на влияние на различните фактори върху мотивацията.

- **Обобщаване на данните:**

Проведен е детайлен анализ на събраните емпирични данни, който предоставя обективна основа за оценка на текущото мотивационно състояние.

- **Нормализиране на данните:**

Извършено е стандартизиране на данните, за да се осигури коректност и сравнимост на резултатите.

- **Корелационен анализ:**

Идентифицирани са ключовите връзки между различните мотиватори и демотиватори, като се подчертава тяхната взаимозависимост.

- **Прогноза:**

Разработена е методология за прогнозиране на бъдещото мотивационно състояние, базирана на установените зависимости.

Въз основа на анализа е създадена **мотивационна рамка в три стъпки**

за подобряване на мотивацията, състояща се от:

- **Укрепване на мотиваторите:**

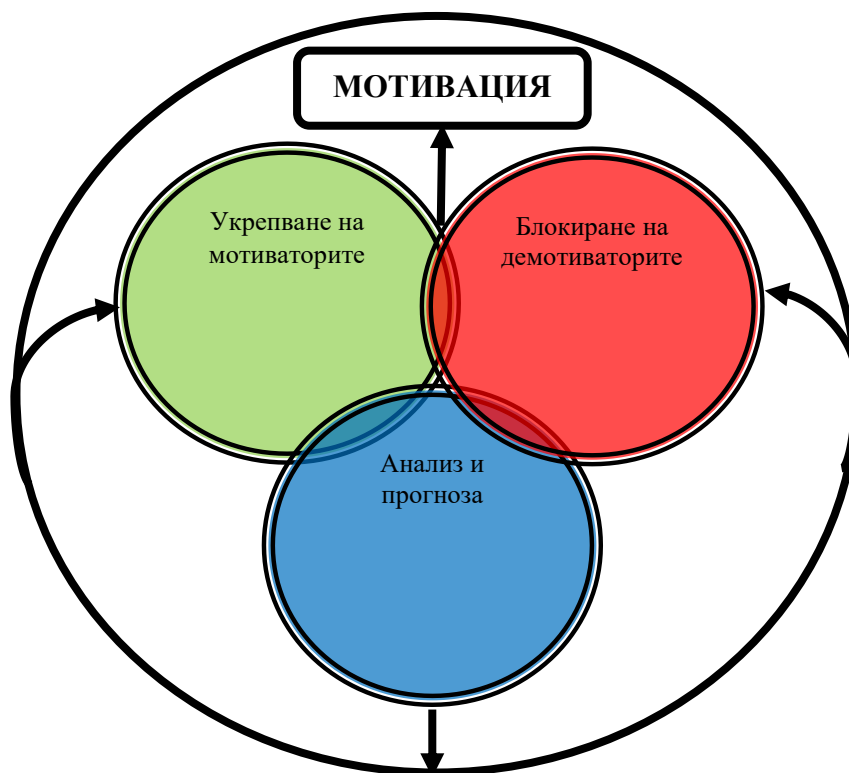
Прилагане на стратегии за засилване на положителните фактори, като професионално развитие, социална подкрепа и признание.

- **Премахване на демотиваторите:**

Идентификация и елиминиране на факторите, които водят до демотивация, като липса на прозрачност и несправедливост.

- **Непрекъснат анализ и прогноза:**

Установяване на постоянен процес за оценка и актуализация на мотивационните практики, съобразно динамиката на организационната среда.



Фигура 1. Мотивационна рамка на военнослужещите
*(*Разработено от автора).*

ИЗВОДИ:

В обобщение на изследванията, анализите и изработването на стратегическите решения и модел за управление на човешките ресурси в трета глава, могат да се изведат следните изводи и препоръки :

1. Мотивацията на служителите не се свежда само до високи заплати и бонуси, а изисква интегриран подход, който използва система от съвременни мотивационни технологии, съответстваща на съвременните потребности в управлението на човешките ресурси.

2. Съвременните мотивационни технологии, базирани на интегриран подход, съчетаващ теоретични концепции и практически инструменти, могат да бъдат успешно приложени във военна среда, като се адаптират към специфичните изисквания на военните структури,

включително насърчаване на екипната работа, укрепване на лидерските умения и поддържане на висок морал сред личния състав.

3. Мотивацията на военнослужещите е ключов фактор за успеха и оперативната готовност на всеки военен колектив. В тази връзка е разработен модел за ефективно управление на човешките ресурси във военно формирование, който съчетава съвременни мотивационни технологии и иновативни практики.

4. Моделът е създаден на база на проведено анкетно проучване с военнослужещите по категории от военни формирования от състава на ВВС и СВ, чиито последователни етапи са: регресионни зависимости; обобщаване на резултатите; нормализиране на данните; корелационни връзки; прогнозиране на развитието на мотивацията.

5. Създаденият модел отчита различията в мотивационните нужди на офицери, сержанти и войници. Докато офицерите акцентират върху лидерството, стратегическото мислене и професионалното развитие, сержантите и войниците се мотивират повече от непосредственото признание, справедливото възнаграждение и добрите условия на труд.

6. Предложена е мотивационна рамка на разработения модел за управление на човешките ресурси във военно формирование се основава на три ключови стъпки: укрепване на мотиваторите, премахване на демотиваторите, прогноза и управление на резултатите, която предоставя структуриран и научно обоснован подход за управление на мотивацията, насърчаващ устойчиво развитие и висока ефективност във военната среда.

7. Разработеният модел е приложим и в други организации с висока степен на структурираност, изискващи балансирано управление на хората и процесите.

III. ОБЩИ ИЗВОДИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ОБЩИ ИЗВОДИ

На основата на проведените изследвания и анализи в дисертационния труд се формулират следните основни изводи и препоръки:

1. Съвременните организации, включително военните структури, функционират като динамични системи, които изискват стратегически подход за управление на човешките ресурси, насочен към адаптиране и устойчиво развитие.

2. Управлението на човешките ресурси има най-голяма ефективност, когато се интегрира с класическите функции на управление на персонала, поставяйки акцент върху мотивацията като ключов стратегически елемент.

3. Мотивацията се разглежда като осъзнат процес, който комбинира иновации и технологии за привличане, задържане и развитие на служители с необходимите за организацията качества. Успешната мотивация не се свежда до материални стимули, а интегрира новаторски идеи, които насърчават екипната работа, креативността и усещането за справедливост и признание.

4. Деструктивни практики като натиск, заплахи и манипулации не само че не допринасят за повишаване на мотивацията, но и оказват негативно влияние върху дългосрочната ефективност и устойчивост на организацията. Подобни подходи подкопават доверието, влошават организационния климат и могат да доведат до високи нива на стрес, текучество на персонала и намалена продуктивност, което компрометира постигането на стратегическите цели.

5. Мотивацията на служителите зависи от баланса между мотиватори и демотиватори. Анализът и управлението на този баланс са ключови за устойчивото развитие на организацията.

6. Мотиваторите и демотиваторите в рамките на една организация функционират в сложна взаимовръзка, характеризираща се с обратна пропорционалност. Демотиваторите оказват негативно влияние върху

ефективността на мотиваторите, като отслабват тяхното стимулиращо въздействие върху служителите. Тази зависимост позволява обективно измерване на мотивационното състояние в организацията чрез количествена оценка.

7. Приложен е аналитичен подход за оценка на мотивацията в съвременната организация на основата на формула за ниво на мотивация като израз на разликата между броя на идентифицираните мотиватори и броя на установените демотиватори. Приложимостта на този подход предоставя базова метрика за диагностициране на мотивационния климат, идентифициране на критични проблеми и планиране на целенасочени интервенции за оптимизация на мотивационните процеси.

8. Военните формирования изискват уникални подходи за мотивация, които отчитат различията в потребностите на офицери, сержанти и войници. Разработените модели за управление на човешките ресурси във военната среда показват приложимостта на интегрирани мотивационни технологии за укрепване на оперативната готовност и професионализма.

9. Анализът на данните разкрива по-силно изразено влияние на демотиваторите сред военнослужещите от по-ниските йерархични нива, което налага прилагането на диференцирани подходи за управление. Това включва адаптиране на мотивационните стратегии спрямо специфичните нужди и предизвикателства на различните категории личен състав, с цел минимизиране на демотиваторите и подобряване на цялостния организационен климат.

10. Съвременните мотивационни технологии, включващи използването на социални медии, автоматизирани системи за обратна връзка и елементи на геймификация, значително повишават ефективността на управлението на човешките ресурси. Тези подходи насърчават ангажираността, прозрачността и личностното развитие, като същевременно подобряват комуникацията и интеграцията в организационната среда.

11. Въвеждането на иновативни мотивационни практики в контекста на военната среда изисква внимателна адаптация към специфичните структурни и културни особености на тази организация. Това включва укрепване на екипната работа, развиване на лидерските умения и поддържане на висок морал, които са ключови фактори за оперативната ефективност и устойчивостта на военните формирования.

12. Мотивацията на военнослужещите е от решаващо значение за постигането на успех и поддържането на висока оперативна готовност във всеки военен колектив. В тази връзка е разработен цялостен модел за управление на човешките ресурси във военно формирование, базиран на анкетни проучвания сред военнослужещи от различни категории във военни формирования на ВВС и СВ, който интегрира съвременни мотивационни технологии и иновативни практики.

13. Разработеният модел предоставя научно обоснована мотивационна рамка за изграждане на устойчиви и мотивиращи организационни структури, която препоръчва протичането на мотивационния процес в три основни стъпки: укрепване на мотиваторите, отстраняване на демотиваторите и мониторинг.

14. Приложимостта на модела за управление на човешките ресурси се простира отвъд рамките на военната среда, демонстрирайки потенциал за успешно внедряване във всяка една съвременна организация, включително и други организации с висока степен на структурираност. Този модел е особено ефективен в контексти, изискващи балансирано и интегрирано управление на човешките ресурси и организационните процеси, като осигурява устойчивост, адаптивност и повишена ефективност.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Целесъобразно е формированията на въоръжените сили и структурите на Българската армия да приложат в своята практика предложените аналитични модели за анализ и оценка на мотивацията на личния състав, базирани на предложения анкетен подход по категории военнослужещи и цивилни служители.

2. Препоръчително е изследваните формирования на ВС от ВВС и СВ да приложат предложения модел за ефективен мениджмънт на човешките ресурси, базиран на съвременните мотивационни техники, регресионния анализ и корелационните зависимости при дефиниране на мотиваторите и демотиваторите.

3. Препоръчително е военните формирования на ВС и структурите на БА да приложат предложената тристъпкова мотивационна рамка, която предоставя научно обоснована рамка за изграждане на устойчиви и мотивиращи организационни структури.

IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успехът на всяка съвременна организация е в пряка зависимост от човешкия фактор, който е ключов за нейния просперитет и бъдещо развитие в конкурентна среда. Нещо повече, човешките ресурси са хората в една организация, които със своите професионални и личностни качества, правят възможно постигането на нейните стратегически цели. В потвърждение е тръгналият преди десетки години от Япония лозунг „Хората решават всичко“, който днес придобива все по-голямо значение. От тук човешките ресурси се явяват онзи ключов актив за развитието и конкурентоспособността на съвременните организации, чиято стратегическа роля е в основата на неговото ефективно управление. А това само по себе си обединява стратегически и оперативни подходи за постигане на организационните цели.

На проблематиката за ефективното управление на човешките ресурси и в частност на тяхната мотивация са посветени много научни разработки, които засягат едни или други аспекти на този дял от мениджърската теория и практика. Но в една динамично променлива среда, често неопределена и предполагаща непредсказуеми рискове и заплахи, провокира научните търсения към възможностите за приложимост на съвременни мотивационни техники и технологии и тяхното адаптиране във войскава среда. Още повече, че в тази насока не се установява задълбочено изследване на проблемите, произтичащи от проявлението на определени демотиватори за различни категории военнослужещи. В стремежа за попълване на тази празнота в научното познание са изследванията и анализите в настоящия дисертационен труд, посветени на стратегическите решения за ефективни мотивационни техники в управлението на човешките ресурси във военно формиране от състава на въоръжените сили.

Посредством системен, мениджърски, изследователски и аналитичен подходи е проведен научен анализ и са изведени основни научни проблеми.

Дефинирана е актуалността на проведеното изследване, на основата на която е дефинирана основната научноизследователска цел. За постигането ѝ са решени конкретизираните научноизследователски задачи посредством приложимостта на познатите на научното познание методи и инструментариум – системен, мениджърски, анкетен, аналитични, математико-статистически. Проведено е емпирично изследване и са създадени модели за ефективен мениджмънт на човешките ресурси във военно формиране чрез приложимостта на съвременни мотивационни техники.

В първа глава на настоящата разработка е изследван теоретичният обзор на управлението на човешките ресурси. Направен е теоретичен анализ на основните функционални области на управлението на човешките ресурс, открити са различията и сходствата между управлението на човешките ресурси и управлението на персонала, което позволява систематично разбиране на връзката между икономическите и социалните цели на организациите. Изследвана е мотивацията като основен фактор за устойчиво развитие в контекста на съвременните изисквания и теоретичните основи, представени от различни концепции и подходи. Същността на мотивацията се представя задълбочено, като се разглежда нейната двойна природа – вътрешна и външна, и се подчертава значението на интегрирания подход при нейното управление. Теоретичните модели и концепции за мотивацията, включително тези на Маслоу, Херцберг и Алдефер, предлагат рамка за разбиране на процеса и за разработване на ефективни мотивационни стратегии, адаптирани към потребностите на различните организации.

Анализът обобщава, че интеграцията на стратегически и оперативни дейности по управление на човешките ресурси и в частност по мотивацията на служителите е предпоставка за постигане на синергия между индивидуалните потребности и целите на организацията. Тези изследвания установяват основите за разработването на приложими и иновативни

решения за повишаване на ефективността на мотивацията в организационния контекст, които са в синхрон с изискванията на съвременната динамична среда. Решена е първата научноизследователска задача.

Втора глава в теоретико-практичен и аналитичен аспект изследва състоянието и проблемите, свързани с приложението на мотивационни техники и подходи във военни формирования от състава на въоръжените сили. Защитима е идеята, че ефективното управление на човешките ресурси в тази специфична среда изисква стратегически и адаптиран подход, който отчита особеностите на военните структури и значението на човешкия фактор за сигурността и отбраната.

Основните изводи подчертават важността на мотиваторите и тяхната роля за задържането на кадри, както и негативния ефект от наличието на демотиватори, които могат да обезсилят мотивационните усилия. Анализът на мотивационните процеси във въоръжените сили разкрива ключови проблеми, сред които липсата на специалисти по мотивация, ограничения в кариерното развитие и неблагоприятни условия на труд. Тези проблеми създават предизвикателства при привличането и задържането на квалифицирани кадри, като същевременно подчертават необходимостта от разработване на цялостна концепция за мотивационно управление.

Резултатите от изследването демонстрират, че успешното прилагане на мотивационни подходи във военните формирования е тясно свързано с изграждането на позитивна организационна среда, основана на доверие, колегиалност и равноправие. Влиянието на авторитарния стил на управление върху мотивацията също е разгледано подробно, като са идентифицирани негативните последици от липсата на индивидуален подход и гъвкави стратегии за мотивация.

Аналитичният подход за оценяване на мотивацията в една организация, базиран на разликата между броя на идентифицираните мотиватори и демотиватори, предлага ефективен инструмент за диагностика на

мотивационния климат. Този метод предоставя ясна измерителна стойност, която улеснява откриването на критични проблеми и подпомага планирането на целенасочени интервенции за подобряване на мотивационните процеси и оптимизация на организационната среда.

Емпиричните данни подчертават важността на фактори като междуличностните отношения, справедливостта в оценяването и възнагражденията, както и възможностите за кариерно и професионално развитие. Същевременно е подчертана нуждата от по-добро разбиране и управление на демотиваторите, които могат значително да намалят ефективността на човешките ресурси. Решена е втората научноизследователска задача.

Трета глава е посветена на стратегическите решения за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси във военно формиране чрез използването на съвременни мотивационни техники. Изследвани са иновативни подходи, базирани на геймификация, дигитализация, и социална ангажираност, които създават условия за повишена ангажираност, продуктивност и колективна ефективност. Доказана е необходимостта от модернизация на мотивационните подходи чрез включване на специалисти по мотивация и качество на живот, както и разработване на цялостна концепция за управление на мотивацията, е очевидна. Това би осигурило стабилна основа за постигане на стратегическите цели на въоръжените сили чрез подобряване на мотивацията и ангажираността на личния състав.

Разработен е модел за ефективен мениджмънт на човешките ресурси във военно формиране, основан на съвременни мотивационни технологии и подходи. Изследването обхваща както количествени, така и качествени аспекти на мотивацията, анализирайки регресионните зависимости и обобщените резултати от анкетата с различните категории военнослужещи. Моделът е изграден въз основа на проведени анкетни проучвания сред

военнослужещи от различни категории във военни формирования на ВВС и СВ. Резултатите от регресионния анализ показват висока мотивация сред изследваните лица. Въпреки това, преобладаващите отговори „Вярно в голяма степен“ разкриват известна несигурност и липса на категоричност, което вероятно отразява различия в индивидуалните възприятия и външни влияния върху мотивационните фактори. Корелационния анализът разкрива значими зависимости между различните нива на съгласие в отговорите. Положителна корелация се наблюдава между отговорите „Вярно в голяма степен“ и „Напълно вярно“, докато отрицателна корелация е установена между отговорите „Изобщо не е вярно“ и „Вярно в малка степен“. Регресионното уравнение, базирано на събраните данни, позволява прогнозиране на бъдещото разпределение на мотивационните фактори и предоставя инструменти за разработване на стратегии за оптимизация.

На базата на тези данни е създадена научно обоснована мотивационна рамка, която обхваща три основни стъпки за ефективно управление на мотивационния процес: укрепване на мотиваторите, премахване на демотиваторите и прогнозиране на мотивационните тенденции.

Обобщените резултати показват, че интеграцията на иновативни технологии, персонализирани подходи и целенасочени стратегии може да доведе до устойчива мотивация, удовлетвореност и ефективност сред личния състав. В същото време, фокусът върху създаването на подкрепяща среда, изграждането на доверие и укрепването на вътрешния климат допринася за дългосрочната стабилност и успешното функциониране на военните формирования. Решена е третата научноизследователска задача. Изведени са общи изводи и са направени конкретни предложения.

Заклученията подчертават значимостта на систематичния подход към мотивацията, който съчетава укрепването на положителните аспекти, елиминирането на негативните влияния и прогнозирането на бъдещите тенденции. Това доказва, че добре структурираният мотивационен модел

може да служи като основа за ефективен мениджмънт на човешките ресурси във военна среда, а също така и във всяка съвременна организация, насърчавайки постигането на високи стандарти в организацията и изпълнението на мисии.

Постигнатите резултати в изследването напълно потвърждават формулираната изследователска теза, за направлението за повишаване на ефективността на финансовият мениджмънт в съвременните организации.

По наше мнение формулираните цел и задачи на научните изследвания в дисертационния труд са постигнати.

Предложените от нас научно обосновани решения съдържат препоръка за рационализиране на управленските решения за ефективно управление на човешките ресурси във формированията на въоръжените сили чрез приложимостта на съвременни мотивационни техники.

V. НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ РЕЗУЛТАТИ И ПРИНОСИ

Научните интереси и професионалната ориентация към изследваната в дисертационния труд проблематика позволяват да бъдат изведени основните приносни резултати на настоящата разработка.

1. Научни резултати

1.1. Разширена е и е обогатена е теорията по управление на човешките ресурси като е представена относително завършена научно-теоретична концепция за необходимостта от стратегически решения за ефективно управление на човешките ресурси на съвременната организация чрез приложимостта на съвременни мотивационни техники.

1.2. Създадена е концептуална платформа за анализ и стратегически решения за ефективно управление на човешките ресурси във военно формиране на въоръжените сили чрез адаптирането на съвременни мотивационни техники, съобразени със спецификата на военната среда.

2. Научно-приложни резултати

2.1. Научно обоснована е и е доказана научно-експертната платформа на извършените изследвания за състоянието и проблемите на мотивацията на човешките ресурси в динамично променлива военна среда и е предложен аналитичен модел на основата на проведено анкетно проучване.

2.2. Създаден е модел за ефективно управление на човешките ресурси на военно формиране на въоръжените сили посредством съвременни мотивационни техники на основата на изведени регресионни и корелационни аналитични зависимости между отделните мотиватори за различните категории военнослужещи.

2.3. Предложен е научно обоснована мотивационна рамка в три основни стъпки: укрепване на мотиваторите, отстраняване на демотиваторите и мониторинг, която допринася за изграждане на устойчиви и мотивиращи организационни структури.

VI. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Робева, Ж., Мотивацията на военнослужещите и последиците от липсата на специалисти по мотивация и качество на живот във военните формирования. KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, 2021, Vol. 49.5, Institute of Knowledge Management, с. 975-978, ISSN 2545 – 4439.

2. Робева, Ж., Разпознаване на демотиваторите във военните формирования. KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, 2022, Vol. 52.1, Institute of Knowledge Management, с. 127-131, ISSN 2545 – 4439.

3. Робева, Ж., Мотивационно значение на атестирането. Възможности за мотивация на военнослужещите в процеса на атестиране. Сборник доклади от годишна научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“, 2023, том. 2, Издателски комплекс на НБУ „Васил Левски“. с. 327-333. ISSN 2367-7465.

ABSTRACT OF DISSERTATION

The dissertation was discussed at a meeting of the General Assembly of the "Scientific Research and Innovation Activity" Institute at Vasil Levski National Military University in Veliko Tarnovo and was approved for defense before the academic jury in the field of higher education 3. "Social, Economic, and Legal Sciences," professional field 3.7. "Administration and Management," and scientific specialty "Organization and Management outside the Material Production Sphere (Security and Defense)."

The dissertation consists of an introduction, a main body divided into three chapters, a conclusion, a list of references (158 titles), and appendices. The main body, spanning 357 pages, includes the author's core text presented in 243 pages, a 13-page bibliography, and 101 pages of appendices. The core text contains 291 figures and 15 tables.

The defense of the dissertation will take place at the Institute for Research and Innovation Activities (IRIA) of the Vasil Levski National Military University, in Hall

The materials are available for review at the Institute for Research and Innovation Activities of the Vasil Levski National Military University.

Author: Zhenya Robeva

Topic: Opportunities for Improving the Effectiveness of Motivational Techniques in Human Resource Management in Modern Organizations

Reviewers:

- 1.
- 2.

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

1. Relevance of the Problem

Bulgaria's accession to the European Union expanded its horizons and contributed to the development of Bulgarian society and economy. This significantly influenced the advancement of human resources—an essential component of the management of modern organizations. Human resources are recognized as the most valuable asset of an organization, ensuring competitiveness and prosperity. Even during times of crisis, human resources, with their competencies, can support businesses in identifying new strategies for organizational development.

Human resource management, as part of organizational management, effectively and efficiently integrates human resources with the organization's other resources to achieve its goals. These goals are highly dependent on people—their knowledge, skills, qualities, and behavior.

Human resource management activities are both strategic and operational, encompassing the management of personnel.

Personnel management, as the precursor to human resource management, is associated with leading and guiding the people working within the organization.

The multifaceted nature of human resource management, combined with the advancement of information technologies and the introduction of new motivational techniques, defines its strategic role and effective management based on best managerial practices. This context drives our research toward rationalizing management decisions in this area, aligning them with the dynamic and competitive environment of the human resource market.

Hence, **the issues surrounding this topic** stem from the contradiction between the theoretical understanding of scientific facts and best practices on the one hand, and the presence of conflicts and challenges in human resource management practices on the other, particularly in enhancing its effectiveness through the application of efficient motivational techniques.

Although numerous studies on human resource management by renowned experts in the field address certain aspects, the dynamic contemporary environment—characterized by the application of information technologies and the advent of artificial intelligence in this managerial domain—makes the need for comprehensive methodological and practical research and analysis more pressing than ever. This is particularly relevant in the context of modern motivational techniques applied to specific organizational structures with specialized activities, making the topic of this dissertation not only timely but also essential in filling an existing gap in academic knowledge.

Regardless of the sector to which an organization's activities belong, the complexity and technology of the products or services offered, financial capacity, size, and other internal and external factors, human resource motivation in modern organizations always plays a primary and critical role in the viability and sustainable development of every organization. It is also integral to the effectiveness of the overall management system, underscoring the relevance of the chosen topic.

Human resource management is significant not only for the development of an organization but also for the broader economy. The level of organizational culture determines the state of the labor market, the development of human resources at the national level, within an integration community, and on a global scale.

In a dynamically evolving environment where technologies and communications are easily accessible to all, skillful human resource management provides a competitive advantage for organizations. This primarily involves creating appropriate motivation and an organizational climate that fosters trust, knowledge sharing, and management practices aligned with the organization's strategic goals.

It is a priority for managers to seek methods, techniques, and tools to ensure a qualified, motivated, highly effective, and loyal workforce to maximize the efficient use of human resources.

The human resource management system, together with personnel management, aims to fully utilize the potential of the workforce, harness their knowledge, skills, and professional capabilities, optimize work distribution, and provide incentives based on contributions to the organization.

The importance of human resources and the ability to enhance the competitiveness of an economy or organization through their motivation underscore the relevance of the chosen topic.

2. Working Thesis and Hypothesis

The working thesis of this study is that for an organization to remain competitive, it must invest more in its most valuable resource—its people. On this basis, we argue that "the relationship between motivational factors and the organization's image and prosperity is a process that stimulates the realization of the full potential of human resources and fosters the pursuit of set goals and optimal results, while protecting the interests of both the organization and its personnel."

The working hypothesis of this dissertation is based on the premise that motivation within an organization results from the complex interplay and inverse proportionality between motivators and demotivators. Specifically, it is assumed that an increase in the influence of demotivators weakens the effect of motivators, and vice versa. Consequently, the level of motivation in an organization is determined by the balance and dynamics between these two key factors.

3. Purpose and Research Objectives

The purpose of the dissertation is to study and analyze modern motivational techniques and to develop a model for improving their effectiveness based on an assessment of the relationship between goals, achieved results, and employee motivation.

To achieve the stated goal, the following research **tasks** are specified::

- ✓ To study and systematize the theory and methodology of human resource management across all functional areas, as well as the essence of motivation and its role and significance in the management of modern organizations.
- ✓ To analyze various motivational theories and applicable techniques and approaches for motivating human resources in modern organizations.
- ✓ To propose specific strategic solutions for enhancing the effectiveness of employee motivation to benefit both the organization and its people.

4. Object and Subject of the Research

The object of the research is the management of human resources within an organization.

The subject of the research in this study is the opportunities for effective techniques to motivate personnel.

5. Research Methodology

The achievement of the research objectives and tasks is realized through the application of universally recognized **methods and tools** of scientific knowledge, divided into two groups: theoretical and empirical.

To ensure the objectivity of the study on the identified problem and to generate scientifically and practically applicable conclusions, a combination of research methods is applied.

For convenience and clear illustration, the obtained final results (diagrams, graphs, statistical and graphical interpretations of the studies) are presented in a finalized form using the capabilities of MS Office.

The specific research and strategic solutions were conducted, developed, and implemented based on data from a specific military formation within the Armed Forces, whose name is not disclosed due to the nature of its activities. As a standalone organization, the formation provides a comprehensive view of human resource management, personnel accountability, and the state of motivation among military personnel within the Armed Forces. This, in turn,

reflects on human capital, the level of motivation, and the development of organizational culture in the country.

6. Limitations

For greater specificity and relevance of the research, it has been conducted within certain acceptable limitations. Specifically, during the course of the scientific studies, the focus is on the essence and characteristics of human resources in the armed forces across functional areas, as well as on addressing key issues related to human resource management and the motivation of military personnel. An analysis is performed on the current state of motivation among personnel in the armed forces and on applicable motivators in managerial communication, leading to solutions for the identified pressing issues. An algorithm of sequential actions necessary to enhance service motivation within formations is systematized, contributing to the positive image of the army and increased interest in the military profession.

All data related to the military formation is hypothetical. The applicable legal framework is uniform across all military formations within the armed forces; hence, the size of the personnel, the location, and the specific military postal number are irrelevant to the study and no actual information about them is provided.

The study incorporates ideas from contemporary theorists in the field of management science, particularly in human resource management and, more specifically, in motivation. These ideas are presented in scientific and journalistic publications, books, articles, and works of leading specialists in human resource management practices. For specificity, accuracy, and reliability, certain texts from these sources are quoted verbatim in the exposition.

The formulated research tasks are addressed to the extent and depth necessary for clarifying, complementing, and connecting the primary logical sequence, which has determined the structure and content of the dissertation.

7. Key Points Presented for Defense

The strategic role of human resources as a key asset for the development and competitiveness of modern organizations has been proven, as well as the importance of effective human resource management, which integrates strategic and operational approaches to achieve organizational goals. Motivation is identified as a critical component of human resource management, with its role being fundamental for achieving efficiency and high quality both in managing these resources and in the overall functioning and strategic management of the organization.

A connection between organizational goals and individual employee goals has been established. This interdependence highlights the necessity of applying effective motivational approaches and developing appropriate strategies to motivate personnel, aiming to achieve synergy between individual and corporate interests.

The importance of motivators is emphasized as a primary tool for retaining talent within the organization, as well as their crucial role in building long-term employee engagement and satisfaction. Effective motivators, such as appropriate working conditions, recognition, opportunities for professional development, and fair remuneration, contribute to creating a positive work environment and reducing the risk of turnover.

At the same time, attention is drawn to the negative impact of demotivators, which not only undermine motivational efforts but also lead to decreased productivity, lowered morale, and the potential loss of valuable employees. Factors such as lack of communication, unfair treatment, lack of development opportunities, and inconsistency in managerial decisions can neutralize even the best motivational strategies. Therefore, identifying and minimizing demotivators is an essential part of the overall human resource management policy aimed at achieving sustainability and efficiency within the organization.

8. Discussions

The dissertation was discussed at an extended meeting of the General Assembly of the "Scientific Research and Innovation Activity Institute" of Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo.

9. Theoretical and Practical Significance

Theoretical Significance:

The dissertation contributes to enriching scientific knowledge in the field of human resource management and motivational strategies by providing a systematic review and critical analysis of contemporary motivational theories, approaches, and models. The research expands existing theoretical concepts related to the impact of motivation on organizational effectiveness and presents an innovative theoretical model for managing motivational processes. This model features an integrative approach that combines individual and organizational goals, making it applicable across a wide range of organizations, including specialized contexts such as military formations.

Practical Significance:

The practical value of the dissertation lies in the development of specific strategic solutions and proposals for implementing effective motivational techniques in the context of a military formation. The study offers clear and practically applicable algorithms to enhance personnel motivation, improve organizational culture, and increase productivity. The included methodologies and recommendations can serve as a guide for leaders involved in human resource management, providing tools to address modern challenges related to staff retention, career development, and workplace improvement.

The dissertation serves as both a practical and theoretical foundation for future research and development in the field of motivation, as well as for the creation of policies and programs aimed at sustainable human capital management in various organizational contexts.

The research outcomes consist of developing optimized approaches for strategic planning, proposing the integration of existing motivational theories and models, and effectively utilizing practical tools for modernizing human resource management systems. These findings can be applied in the development of management strategies and are recommended for students, doctoral candidates, and young researchers studying "Principles of Management." Additionally, the materials from the dissertation can be used in preparing training courses and workshops on management, strategic management, and as a foundation for compulsory courses for management students.

10. Main Results and Conclusions of the Dissertation

Main Results:

The dissertation provides a systematic review of leading motivational theories, including classical and contemporary approaches, with a focus on their application in the specific context of a military formation. Key motivational factors that have the greatest impact on the effectiveness of human resources are identified.

An analysis of the motivational state and the factors affecting the personnel of a military formation has been conducted. The research data highlights the importance of social support, professional development, and fair remuneration as critical motivators.

A model for managing motivational processes has been proposed, integrating both strategic and operational aspects. Specific strategic solutions and algorithms for enhancing motivation are presented, including improvements to the work environment, individualizing approaches to employees, elements of gamification, and the implementation of professional development programs.

Main conclusions:

Motivation is a critical factor for organizational effectiveness. A high level of motivation in the work environment, especially in the Armed Forces, is crucial for sustainable development and achieving the organization's strategic goals.

Interdependence between motivational factors and organizational success. Effective management of motivational processes creates synergy between the individual goals of employees and the overall goals of the organization, which leads to improved engagement and productivity.

The necessity of adapting motivational techniques to the specifics of the environment. Successful management of human resources in the Armed Forces requires taking into account the unique characteristics of military culture, including the high demands for discipline, responsibility, and teamwork.

Motivators and demotivators interact as mutually complementary factors that determine the motivational climate in the organization. High employee effectiveness and satisfaction depend not only on the presence of strong motivators but also on minimizing demotivators. **Motivators** – such as fair remuneration, recognition, opportunities for professional development, and good interpersonal relationships – play a key role in activating positive motivational processes, leading to better engagement and productivity. **Demotivators**, on the other hand, can significantly neutralize the effect of motivators, even when the latter are strongly present. For example, the lack of fairness, an unfavorable work environment, or limited growth opportunities can cause demotivation, even in the presence of other incentives.

The interaction between motivators and demotivators is dynamic:

- The presence of motivators does not fully compensate for the influence of demotivators – they must be viewed and managed as interconnected factors.
- Creating a balanced motivational environment requires not only the addition of motivating elements but also actively reducing demotivating influences.
- Long-term motivation can be achieved when motivators are enhanced, and demotivators are eliminated or significantly reduced.

Managing the interaction between motivators and demotivators is critical for the sustainable development of the organization. The optimal motivational

climate is achieved through the strategic integration of both aspects, which creates the conditions for fully unlocking the potential of human resources and achieving organizational goals.

Successful leadership, based on trust, communication, and personal example, is crucial for building a motivating environment. An organizational culture that supports employee development and recognition is a prerequisite for long-term motivation.

The use of modern technologies, such as digitalization and gamification, demonstrates significant potential for increasing employee efficiency and satisfaction.

II. STRUCTURE AND CONTENT OF THE DISSERTATION

1. Structure of the Dissertation

The dissertation is structured in accordance with the defined purpose, research objectives, working hypothesis, object, and subject of the study, reflecting the author's approach to the topic. The presentation is organized into three main thematic sections, divided into chapters, each further segmented into subsections.

Specifically, the content of the dissertation is structured as follows:

Introduction

CHAPTER ONE. Theoretical and Methodological Review of Motivational Techniques for Human Resource Management in Organizations

1.1. Essence and Functional Areas of Human Resource Management

1.2. Essence and Specific Features of Motivation in Organizations

1.3. Motivational Theories

1.4. Approaches to Motivating Personnel in Modern Organizations

Conclusions from Chapter One

CHAPTER TWO. Current State and Issues of Applied Motivational Techniques in Organizations

2.1. Analysis of Motivational Techniques and Approaches for Human Resource Management in a Military Formation within the Armed Forces

2.1.1. Specifics of Human Resource Management in a Military Formation within the Armed Forces

2.1.2. Motivators in Managerial Communication within a Military Formation of the Armed Forces

2.1.3. Analytical Procedures

2.2. Problematic Areas Arising from the Applied Motivational Techniques in a Military Formation within the Armed Forces

2.3. SWOT Analysis of Motivational Techniques and Approaches in a Military Formation within the Armed Forces

Conclusions from Chapter Two

CHAPTER THREE. Strategic Solutions for Effective Motivational Techniques in Human Resource Management in a Military Formation within the Armed Forces

3.1. Modern Motivational Technologies for Effective Human Resource Management

3.2. Model for Effective Human Resource Management in a Military Formation within the Armed Forces, Based on Modern Motivational Techniques

Conclusions from Chapter Three

General Conclusions

Suggestions

Conclusion

Literature

Appendices

2. Summary of the Dissertation

CHAPTER ONE. Theoretical and Methodological Review of Motivational Techniques for Human Resource Management in Organizations

Chapter One of the dissertation provides a theoretical analysis of human resource management and motivation as key components for the successful operation of modern organizations.

The chapter examines the fundamental concepts and distinctions between human resource management and personnel management. The focus is placed on the strategic nature of human resource management, aimed at achieving organizational goals, and the operational focus of personnel management.

Key functional areas are presented, such as human resource planning, recruitment, training, compensation, evaluation, ensuring safe working

conditions, and improving labor relations. Their interconnections and significance for organizational effectiveness are emphasized.

Motivation is defined as a process based on meeting human needs. Its importance in creating a positive working environment and stimulating employees to achieve better results is explained.

The concept of "KITA" is introduced as an example of ineffective motivation, involving actions that appear motivational but actually lead to coercion, stress, and demotivation. The negative effects of applying this approach in management are discussed.

Motivation is examined as a managerial tool for improving effectiveness. Emphasis is placed on intrinsic and extrinsic motivation, as well as on the importance of individual needs and aspirations in fostering engaged behavior in the workplace.

Content and process theories, which explore different aspects of human behavior in the work environment, are analyzed.

Content and Process Motivational Theories:

✓ **Content Theories:** Theories by Maslow, Herzberg, and Alderfer are examined, focusing on human needs as the foundation of motivation.

✓ **Process Theories:** Theories by Vroom, the Equity Theory, and Locke's Goal-Setting Theory are analyzed, emphasizing the motivation process and the perception of the relationship between effort, rewards, and fairness.

The importance of adapting motivational techniques to the specific conditions of the organizational environment is highlighted. Various approaches to employee motivation are described, including economic, social, and psychological techniques applicable in the modern organizational context.

Chapter One lays the groundwork for understanding motivation as a critical element in human resource management. Through the analysis of theories and approaches to motivation, a comprehensive framework is developed for designing effective strategies to enhance employee engagement and productivity.

Conclusions:

1. The modern organization is studied as a system operating in a dynamically changing environment, requiring a strategic approach to human resource management.

2. Human resource management is meaningful and effective only when applied in conjunction with personnel management, ensuring that none of its functional areas are overlooked, while placing motivation as a priority in the organization's strategy.

3. Motivation in the modern organization is a deliberate and targeted process of implementing innovative ideas and techniques aimed at attracting and retaining motivated employees who possess the qualities and capabilities required by the organization. This process seeks to develop and fully utilize their potential while encouraging them to perceive the organization's successes as their own.

4. Approaches such as pressure, threats, manipulation, and coercion to make people work harder are not motivation but a harmful practice known as "KITA," which will only harm the organization.

5. Different motivation theories do not conflict with each other; each addresses an aspect of motivation from a different perspective. Adapting these theories to a specific organization explains how the trust and attitude of employers toward employees—and vice versa—influence employee behavior.

6. It is advisable for leaders to involve employees in decision-making processes related to their work and the acquisition of important benefits. This fosters a sense of fairness, enhances job satisfaction, and strengthens employees' engagement with the organization.

CHAPTER TWO. Current State and Issues of Applied Motivational Techniques in Organizations

Chapter Two of the dissertation focuses on analyzing the state and challenges of human resource management, with an emphasis on motivational aspects in a specific military formation within the Armed Forces. It highlights key

challenges in managing human resources and motivation in a military environment. Through empirical analysis and the identification of weaknesses, the groundwork is laid for developing strategic solutions to improve the motivational climate and personnel effectiveness.

The current model of human resource management in the military formation is presented, emphasizing planning, recruitment, training, and personnel development. The specific characteristics of military organizations, including the high level of discipline and specialization, are examined. The role of human resources in the unique military environment is analyzed, where stringent requirements for discipline, responsibility, and readiness to operate under extreme conditions define distinctive management approaches.

The differences between the two concepts are analyzed: personnel management is viewed as a socially-oriented activity, while human resource management is strategic in nature, aimed at achieving organizational goals through the optimal utilization of human capital.

Key functional areas such as recruitment, training, career development, compensation, and ensuring safe working conditions are presented, adapted to the military structure and mission.

Managerial communication is examined as a critical factor in building trust and effectiveness. The importance of leadership and interpersonal relationships in maintaining a motivational climate is emphasized.

Existing motivational practices and their effectiveness are analyzed. It is found that despite the presence of basic incentives such as material compensation and social benefits, these do not always achieve the desired level of motivation.

Motivators such as recognition, career development, and social support are analyzed alongside demotivators, such as injustice, lack of transparency, and limited opportunities for growth.

Key problems identified:

- Lack of clear and up-to-date job descriptions.

- Limited opportunities for career development and professional advancement.
- Low levels of engagement and demotivation due to a lack of transparency in management and evaluations.
- Uneven resource distribution and discrepancies between staff expectations and provided incentives.
- Poor living conditions, low-quality uniforms and footwear, and their absence in military stores.
- The prevalent authoritarian style of managerial communication in the military often involves the KITA motivation approach, which, instead of stimulating, inevitably leads to demotivation and decreased engagement among military personnel.
- The absence of a comprehensive concept for enhancing motivation in the modern structures of the Armed Forces, highlighting the need for specialists in motivation and quality of life at three levels of management—tactical, operational, and strategic.

The relationship between motivators and demotivators is analyzed, revealing an inverse proportionality in their interaction, which significantly impacts the motivational climate within the organization. Specifically, demotivators reduce the effectiveness of motivators, and the absence of a motivator can create a demotivator, while the removal of a demotivator can establish a motivator.

A formula for calculating the level of motivation within an organization is proposed

$$M - N = Y, \text{ where}$$

M – Identified motivators

N – Identified demotivators

Y – Level of motivation

An analytical model with nine dimensions for assessing motivation is introduced, identifying problem areas arising from a lack or excess of specific motivators and demotivators.

A SWOT analysis is conducted, revealing the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with applying motivational techniques in a military formation.

A survey provides an empirical foundation for analyzing the motivational state in the military formation. The results emphasize the importance of fairness, social support, and professional development, as well as the need to address the identified demotivators.

CONCLUSIONS:

Summarizing the research and analytical procedures in Chapter Two, the following conclusions and recommendations can be drawn:

1. The Armed Forces, as a modern structure with a new and contemporary vision, are studied as a system operating in a dynamically changing environment where the strategic approach to human resource management should be applied. Furthermore, the management of human resources in the Armed Forces is carried out at a strategic level and exists in every military unit, parallel to personnel reporting, which is performed at the operational and tactical levels.

2. The motivation of military personnel, as part of human resource management, is of priority importance for the development of the Armed Forces and for maintaining a modern and fully functioning army.

3. Identifying the applicable motivators in managerial communication and fostering a high motivational culture within units are key to attracting and retaining professionals, ensuring that investments in human resources are not wasted. This approach prevents the occurrence of KITA motivation and leads to genuine motivation for service.

4. Motivators and demotivators within an organization are equally important for the motivation of human resources, as demotivators negatively

affect the impact of motivators and decrease motivation. Their study and analysis should be approached with equal attention and effort to eliminate demotivators and transform them into motivators.

5. Motivators and demotivators in an organization interact in an inverse proportionality, where demotivators weaken the motivational impact of motivators. Based on this dependency, the actual state of motivation within the organization can be assessed by applying a formula: subtract the number of demotivators from the number of motivators to determine the level of motivation. The resulting motivation level of 5 for the Bulgarian Army, out of 9 motivators studied, is considered very good.

6. To implement activities aimed at increasing the motivation of military personnel, a comprehensive concept and specialists in motivation and quality of life are needed at the strategic, operational, and tactical levels. These specialists should support commanders, build trust in them, work to strengthen the authority of the Armed Forces, enhance the prestige of the military profession, and boost the patriotic spirit of the service members.

CHAPTER THREE. Strategic Solutions for Effective Motivational Techniques in Human Resource Management in a Military Unit of the Armed Forces.

The third chapter of the dissertation is dedicated to the implementation and application of modern motivational technologies within the organization, with a focus on the specificities of a military unit in the Armed Forces. It presents a comprehensive model for effective human resource management based on innovative approaches and systematic analysis. The chapter addresses not only theoretical guidelines but also practically applicable solutions that can transform human resource management in a military unit.

Modern approaches to motivation management are presented, including adaptive strategies based on empirical data. These strategies emphasize an individualized approach to employees, the use of digital tools, and the application

of new concepts to enhance engagement and effectiveness. Examples of successful motivational techniques and their adaptation to the specific conditions of the military environment are discussed.

A five-stage model based on modern motivational technologies has been developed:

- **Regression Dependencies Between Motivators and Demotivators:** Quantitative dependencies were analyzed, highlighting the degree of influence of various factors on motivation.

- **Data Summarization:** A detailed analysis of the collected empirical data was conducted, providing an objective basis for evaluating the current motivational state.

- **Data Normalization:** The data was standardized to ensure the accuracy and comparability of results.

- **Correlation Analysis:** Key relationships between different motivators and demotivators were identified, emphasizing their interdependence.

- **Forecasting:** A methodology was developed to predict the future motivational state based on the established dependencies.

Based on the analysis, a three-step motivational framework for improving motivation was created, consisting of:

1. **Strengthening Motivators:** Implementing strategies to enhance positive factors such as professional development, social support, and recognition.

2. **Eliminating Demotivators:** Identifying and removing factors that lead to demotivation, such as lack of transparency and injustice.

3. **Continuous Analysis and Forecasting:** Establishing an ongoing process for evaluating and updating motivational practices in alignment with the dynamics of the organizational environment.

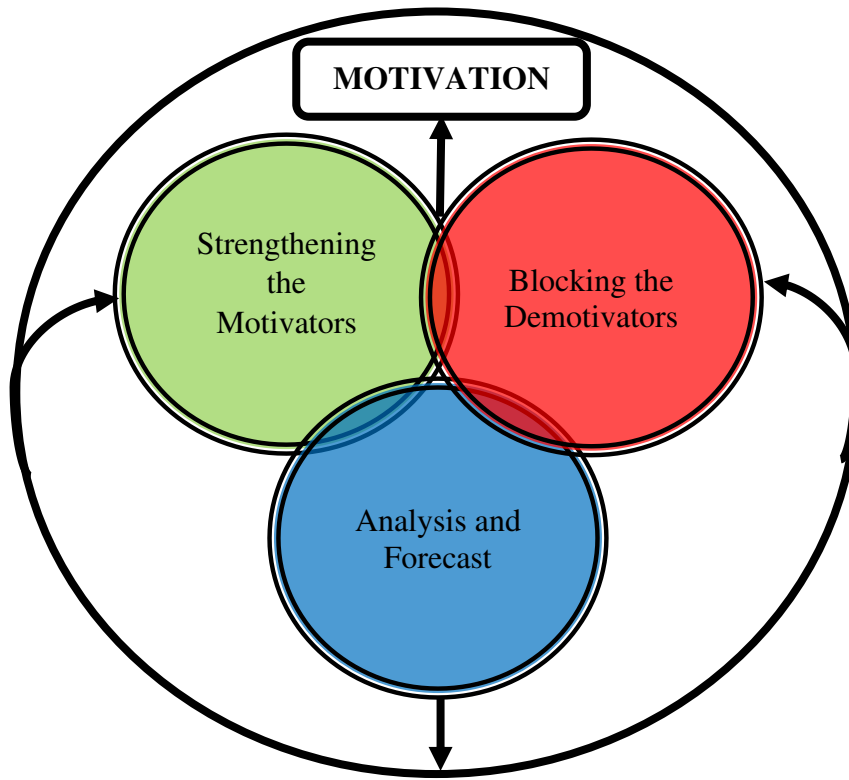


Figure 1. Motivational Framework for Military Personnel
(*Developed by the Author).

CONCLUSIONS:

In summary of the research, analyses, and development of strategic decisions and a human resource management model presented in Chapter Three, the following conclusions and recommendations can be drawn:

1. Employee motivation is not limited to high salaries and bonuses but requires an integrated approach that utilizes a system of modern motivational technologies tailored to contemporary human resource management needs.

2. Modern motivational technologies, based on an integrated approach combining theoretical concepts and practical tools, can be successfully applied in a military environment. They must be adapted to the specific requirements of military structures, including promoting teamwork, enhancing leadership skills, and maintaining high morale among personnel.

3. The motivation of military personnel is a key factor for the success and operational readiness of any military collective. In this regard, a model for effective human resource management in a military unit has been developed, combining modern motivational technologies and innovative practices.

4. The model was created based on a survey conducted with military personnel across categories in military units within the Air Force and Land Forces. Its sequential stages include regression dependencies, summarization of results, data normalization, correlation analysis, and forecasting motivational development.

5. The developed model accounts for the differences in motivational needs among officers, non-commissioned officers (NCOs), and soldiers. While officers focus on leadership, strategic thinking, and professional development, NCOs and soldiers are more motivated by immediate recognition, fair compensation, and good working conditions.

6. A motivational framework for the developed human resource management model in a military unit is proposed. It is based on three key steps: strengthening motivators, eliminating demotivators, and forecasting and managing results. This framework provides a structured and scientifically grounded approach to managing motivation, fostering sustainable development and high efficiency in the military environment.

7. The developed model is also applicable to other highly structured organizations that require balanced management of people and processes.

III. GENERAL CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

GENERAL CONCLUSIONS

Based on the research and analyses conducted in this dissertation, the following main conclusions and recommendations are formulated:

1. Modern organizations, including military structures, operate as dynamic systems that require a strategic approach to human resource management focused on adaptation and sustainable development.

2. Human resource management is most effective when integrated with classical personnel management functions, emphasizing motivation as a key strategic element.

3. Motivation is viewed as a conscious process that combines innovations and technologies to attract, retain, and develop employees with the qualities required by the organization. Effective motivation transcends material incentives, integrating innovative ideas that encourage teamwork, creativity, and a sense of fairness and recognition.

4. Destructive practices such as coercion, threats, and manipulation not only fail to enhance motivation but also negatively impact the organization's long-term effectiveness and sustainability. Such approaches undermine trust, deteriorate the organizational climate, and can lead to high levels of stress, employee turnover, and reduced productivity, thereby compromising strategic goals.

5. Employee motivation depends on the balance between motivators and demotivators. Analyzing and managing this balance are key to the sustainable development of the organization.

6. Motivators and demotivators within an organization interact in a complex relationship characterized by inverse proportionality. Demotivators negatively affect the effectiveness of motivators, weakening their stimulating impact on employees. This relationship allows for an objective measurement of the organization's motivational state through quantitative assessment.

7. An analytical approach was applied to assess motivation in modern organizations, utilizing a formula for the motivation level defined as the difference between the number of identified motivators and the number of established demotivators. This approach provides a baseline metric for diagnosing the motivational climate, identifying critical issues, and planning targeted interventions to optimize motivational processes.

8. Military units require unique motivational approaches that consider the differing needs of officers, non-commissioned officers (NCOs), and enlisted personnel. The developed human resource management models for the military environment demonstrate the applicability of integrated motivational technologies for strengthening operational readiness and professionalism.

9. Data analysis reveals a stronger influence of demotivators among lower-ranking personnel, necessitating differentiated management approaches. These include adapting motivational strategies to the specific needs and challenges of various personnel categories to minimize demotivators and improve the overall organizational climate.

10. Modern motivational technologies, including the use of social media, automated feedback systems, and gamification elements, significantly enhance human resource management efficiency. These approaches promote engagement, transparency, and personal development while improving communication and integration within the organizational environment.

11. The introduction of innovative motivational practices in the military context requires careful adaptation to the specific structural and cultural characteristics of the organization. This includes strengthening teamwork, developing leadership skills, and maintaining high morale—key factors for operational efficiency and sustainability in military units.

12. The motivation of military personnel is critical for achieving success and maintaining high operational readiness within any military collective. To address this, a comprehensive human resource management model for military

units was developed, based on surveys conducted among personnel from various categories within the Air Force and Land Forces. The model integrates modern motivational technologies and innovative practices.

13. The developed model provides a scientifically grounded motivational framework for building sustainable and motivating organizational structures. It recommends a three-step motivational process: strengthening motivators, eliminating demotivators, and monitoring.

14. The applicability of the human resource management model extends beyond the military environment, demonstrating potential for successful implementation in any modern organization, including other highly structured organizations. This model is particularly effective in contexts requiring balanced and integrated management of human resources and organizational processes, ensuring sustainability, adaptability, and increased efficiency.

RECOMMENDATIONS

1. It is advisable for the units of the armed forces and the structures of the Bulgarian Army to apply the proposed analytical models for analyzing and assessing personnel motivation, based on the suggested survey approach for various categories of military and civilian personnel.

2. The surveyed units within the Air Force and Land Forces are recommended to adopt the proposed model for effective human resource management, which is based on modern motivational techniques, regression analysis, and correlation dependencies in defining motivators and demotivators.

3. It is recommended that military units and the structures of the Bulgarian Army implement the proposed three-step motivational framework, which provides a scientifically grounded basis for building sustainable and motivating organizational structures.

IV. CONCLUSION

The success of any modern organization is directly dependent on the human factor, which is essential for its prosperity and future development in a competitive environment. Moreover, human resources represent the people within an organization who, with their professional and personal qualities, make it possible to achieve its strategic goals. This is echoed in the decades-old Japanese slogan, "People are everything," which has gained increasing significance today. Thus, human resources emerge as a key asset for the development and competitiveness of modern organizations, whose strategic role lies at the foundation of effective management. This, in turn, unifies strategic and operational approaches to achieving organizational objectives.

The topic of effective human resource management and, in particular, employee motivation has been addressed in numerous academic studies that examine various aspects of this field within managerial theory and practice. However, in a dynamically changing environment—often uncertain and fraught with unpredictable risks and threats—there is a growing need for scientific exploration into the applicability of modern motivational techniques and technologies and their adaptation to military contexts. Additionally, there appears to be a lack of in-depth research into the issues arising from the influence of specific demotivators on different categories of military personnel. In an effort to fill this gap in scientific knowledge, the research and analyses presented in this dissertation focus on strategic solutions for effective motivational techniques in human resource management within a military unit of the armed forces. This study contributes to advancing the understanding and implementation of modern motivational technologies tailored to the unique challenges of military organizations.

Through systematic, managerial, research, and analytical approaches, a scientific analysis has been conducted, and key scientific problems have been identified.

The relevance of the research has been defined, based on which the primary research objective is outlined. To achieve this, the specific research tasks have been addressed through the applicability of well-established scientific methods and tools – systematic, managerial, survey, analytical, and mathematical-statistical. An empirical study has been conducted, and models for effective human resource management in military formations have been created through the application of modern motivational techniques.

The first chapter of this study investigates the theoretical overview of human resource management. A theoretical analysis of the main functional areas of human resource management has been conducted, highlighting the differences and similarities between human resource management and personnel management, allowing for a systematic understanding of the connection between the economic and social goals of organizations. Motivation is explored as a key factor for sustainable development in the context of contemporary requirements and theoretical foundations presented by various concepts and approaches. The essence of motivation is discussed in depth, considering its dual nature – intrinsic and extrinsic, and emphasizing the importance of an integrated approach in its management. Theoretical models and concepts of motivation, including those of Maslow, Herzberg, and Alderfer, provide a framework for understanding the process and developing effective motivational strategies tailored to the needs of different organizations.

The analysis concludes that the integration of strategic and operational activities in human resource management, particularly in employee motivation, is a prerequisite for achieving synergy between individual needs and organizational goals. These studies establish the foundation for developing applicable and innovative solutions to enhance motivational effectiveness in the organizational context, aligned with the demands of today's dynamic environment. The first research task has been completed.

The second chapter, in theoretical, practical, and analytical aspects, examines the state and challenges related to the application of motivational techniques and approaches in military formations within the armed forces. The idea is defensible that effective human resource management in this specific environment requires a strategic and adaptive approach that considers the characteristics of military structures and the significance of the human factor for security and defense.

The main findings highlight the importance of motivators and their role in staff retention, as well as the negative impact of the presence of demotivators, which can undermine motivational efforts. The analysis of motivational processes in the armed forces reveals key issues, including a lack of motivation specialists, limitations in career development, and unfavorable working conditions. These problems pose challenges in attracting and retaining qualified personnel while emphasizing the need to develop a comprehensive concept for motivational management.

The research results demonstrate that the successful application of motivational approaches in military formations is closely linked to creating a positive organizational environment based on trust, collegiality, and equality. The impact of an authoritarian management style on motivation is also explored in detail, identifying the negative consequences of the lack of an individual approach and flexible motivational strategies.

The analytical approach for assessing motivation within an organization, based on the difference between the number of identified motivators and demotivators, offers an effective tool for diagnosing the motivational climate. This method provides a clear measurable value that facilitates the identification of critical issues and supports the planning of targeted interventions to improve motivational processes and optimize the organizational environment.

Empirical data emphasize the importance of factors such as interpersonal relationships, fairness in evaluation and remuneration, as well as opportunities for

career and professional development. At the same time, the need for better understanding and management of demotivators, which can significantly reduce the effectiveness of human resources, is highlighted. The second research task has been completed.

The third chapter focuses on strategic solutions for enhancing the effectiveness of human resource management in a military formation through the use of modern motivational techniques. Innovative approaches, based on gamification, digitalization, and social engagement, are examined, creating conditions for increased engagement, productivity, and collective efficiency. The necessity of modernizing motivational approaches by including specialists in motivation and quality of life, as well as developing a comprehensive concept for motivation management, is evident. This would provide a stable foundation for achieving the strategic goals of the armed forces by improving the motivation and engagement of personnel.

A model for effective human resource management in a military formation, based on modern motivational technologies and approaches, has been developed. The study encompasses both quantitative and qualitative aspects of motivation, analyzing regression dependencies and summarized results from surveys conducted among different categories of military personnel. The model is built upon survey data collected from service members of various ranks and roles within military formations of the Air Force and Land Forces.

The results of the regression analysis indicate a high level of motivation among the respondents. However, the predominant responses of "Largely true" reveal a degree of uncertainty and lack of decisiveness, likely reflecting differences in individual perceptions and external influences on motivational factors. Correlation analysis reveals significant relationships between varying levels of agreement in the responses. A positive correlation is observed between the responses "Largely true" and "Completely true," while a negative correlation is identified between the responses "Not true at all" and "Slightly true." The

regression equation, based on the collected data, enables forecasting the future distribution of motivational factors and provides tools for developing optimization strategies.

Based on these findings, a scientifically grounded motivational framework has been developed, encompassing three main steps for effective management of the motivational process: strengthening motivators, eliminating demotivators, and forecasting motivational trends.

The summarized results demonstrate that the integration of innovative technologies, personalized approaches, and targeted strategies can lead to sustained motivation, satisfaction, and efficiency among personnel. At the same time, a focus on creating a supportive environment, building trust, and enhancing the internal climate contributes to the long-term stability and successful operation of military formations. The third research task has been completed. General conclusions have been drawn, and specific proposals have been made.

The conclusions emphasize the significance of a systematic approach to motivation, which combines the strengthening of positive aspects, the elimination of negative influences, and the forecasting of future trends. This demonstrates that a well-structured motivational model can serve as a foundation for effective human resource management in a military environment, as well as in any modern organization, fostering the achievement of high standards in organizational operations and mission execution.

The results achieved in the study fully confirm the formulated research thesis regarding the directions for increasing the effectiveness of financial management in modern organizations.

In our opinion, the formulated goals and objectives of the scientific research in the dissertation have been achieved.

The scientifically grounded solutions proposed by us include recommendations for the rationalization of managerial decisions to effectively

manage human resources in military formations through the applicability of modern motivational techniques.

V. SCIENTIFIC AND APPLIED SCIENTIFIC RESULTS AND CONTRIBUTIONS

The scientific interests and professional orientation towards the issues investigated in the dissertation allow for the identification of the main contributory results of this work.

1. Scientific Results

1.1. The theory of human resource management has been expanded and enriched by presenting a relatively complete scientific-theoretical concept of the need for strategic decisions for the effective management of human resources in modern organizations through the applicability of contemporary motivational techniques.

1.2. A conceptual platform has been created for analysis and strategic decisions for the effective management of human resources in a military formation of the armed forces by adapting modern motivational techniques tailored to the specifics of the military environment.

2. Applied Scientific Results

2.1. A scientifically grounded and expert platform for research into the state and challenges of human resource motivation in a dynamically changing military environment has been established and validated. An analytical model based on the results of a conducted survey has been proposed.

2.2. A model for the effective management of human resources in a military formation of the armed forces has been developed, utilizing contemporary motivational techniques based on derived regression and correlation analytical dependencies among different motivators for various categories of military personnel.

2.3. A scientifically substantiated motivational framework in three main steps—strengthening motivators, eliminating demotivators, and monitoring—has been proposed. This framework contributes to the establishment of sustainable and motivating organizational structures.

VI. PUBLICATIONS RELATED TO THE DISSERTATION

1. Robeva, Zh., *Motivation of Military Personnel and the Consequences of the Lack of Specialists in Motivation and Quality of Life in Military Formations*. KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, 2021, Vol. 49.5, Institute of Knowledge Management, pp. 975–978, ISSN 2545–4439.

2. Robeva, Zh., *Recognizing Demotivators in Military Formations*. KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL, 2022, Vol. 52.1, Institute of Knowledge Management, pp. 127–131, ISSN 2545–4439.

3. Robeva, Zh., *Motivational Significance of Certification. Opportunities for Motivating Military Personnel During the Certification Process*. Proceedings from the Annual Scientific Conference “Current Issues of Security,” 2023, Vol. 2, Publishing Complex of NMU “Vasil Levski,” pp. 327–333, ISSN 2367–7465.