



НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

5000 гр. Велико Търново, бул. „България“ №76
телефон: (062)618 822; факс:(062)618 899; e-mail: nvu@nvu.bg

О Т Г О В О Р

от Женья Славчева Робева

автор на дисертационен труд на тема: **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА
ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА МОТИВАЦИОННИТЕ
ТЕХНИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

за придобиване на образователна и научна степен „доктор“
в област на висшето образование 3. „Социални, стопански и правни науки“,
професионално направление 3.7. „Администрация и управление“,
докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство (сигурност и отбрана)“
в отговор на критичните бележки и препоръки в рецензиите и становищата
на научното жури

Уважаеми полк. доц. д-р Григор Григоров, проф. д-р Велислава Костова, доц. д-р Боряна Върбанова, доц. д-р Ирена Любенова и проф. д-р Валентин Василев!

Приемам с благодарност направените от Вас конструктивни и обективни препоръки в рецензиите и становищата, които ще допринесат стойност в хода на моето бъдещо научно и академично израстване. Те са осмислени от мен и ще бъдат коректив в бъдещата ми научноизследователска и публикационна дейност.

По отношение на поставените въпросите от полк. доц. д-р Григор Григоров:

Въпрос 1: Общоприложим ли е моделът за ефективен мениджмънт на човешките ресурси във всяко едно военно формирование от въоръжените сили на Р. България или следва да се прилагат посочените етапи за всеки конкретен случай?

Отговор: Моделът за ефективен мениджмънт на човешките ресурси е изведен на база анкетно проучване и анализ на резултатите от две военни формирования, различни по своето предназначение, намиращи се в две отделни военни структури – Военновъздушни сили и Сухопътни войски. От тук следва, че въпреки специфичната дейност на всяко военно формирование моделът е общоприложим. Диференциран подход следва да се приложи спрямо различните категории военнослужещи – офицери, офицерски кандидати и сержанти, войници, т.к. всяка една от тези категории проявява различни потребности.

Въпрос 2: Какви са конкретните мерки които посочва авторът за поддържане и укрепване на мотиваторите в съответните дименсии и респективно за минимизиране на демотиваторите в модела за мотивация на военнослужещите?

Отговор: Определянето на мотивационните фактори следва да се извършва от компетентни специалисти по мотивация, съвместно с командира и командването на структурата. След провеждане на анкета и анализ на данните се установява наличието на мотиваторите и демотиваторите. В конкретният случай са определени девет мотивационни фактора, от които седем действат като мотиватори и два – като демотиватори.

Поддържане и укрепване на мотиваторите:

Дименсия 1 – Имидж и престиж: Засилване на връзката с цивилното население, чрез информационни кампании, дни на отворени врати, доброволческа дейност и благотворителност.

Дименсия 2 – Ред и дисциплина: Засилване на системите за ясни процедури, спазване на правила и тяхното справедливо прилагане.

Дименсия 3 – Самореализация: Осигуряване на повече възможности за индивидуална изява и внедряване на механизми за стимулиране на креативността.

Дименсия 4 – Кариера и развитие: Създаване на прозрачна структура за кариерно развитие с ясни критерии за повишение.

Дименсия 5 – Ръководители: Обучение на лидерите с фокус върху емоционалната интелигентност, емпатия и справедливо ръководство.

Дименсия 6 – Динамичност: Ротиране на задачи, провокиране с новости и предизвикателства

Дименсия 7 – Уважение и признание: Създаване на култура на редовно признаване на заслугите, публични награди и програми за отбелязване на успехи.

Приоритетна работа с демотиваторите:

Дименсия 8 – Справедливост:

✓ преразглеждане на системата за заплащане и атестация с цел осигуряване на прозрачност и възможности за растеж;

✓ въвеждане на обективни критерии за награждаване и наказания.

Дименсия 9 – Условия на работа:

✓ инвестиране в подобряване на работната среда, материалната база и техническите ресурси;

✓ провеждане на редовни анкети за идентифициране на конкретни нужди по места.

Изразявам своята благодарност към ръководството на Университета и института по „Научноизследователска и иновационна дейност“ за създадените условия и предоставената ми възможност да разработя и защита дисертационен труд за придобиване на образователна и научна

степен „доктор“ именно в Националния военен университет „Васил
Левски“!

23.07.2025 г.
Велико Търново

С уважение:
Женя Робева



NATIONAL MILITARY UNIVERSITY "VASIL LEVSKI"

5000 Veliko Tarnovo, 76 Bulgaria Blvd.
phone: (062)618 822; fax: (062)618 899; e-mail: nvu@nvu.bg

ANSWER

by Zhenya Slavcheva Robeva

author of a dissertation on the topic: "OPPORTUNITIES FOR
INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATIONAL TECHNIQUES
IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN
ORGANIZATIONS"

for the acquisition of an educational and scientific degree "doctor"
in the field of higher education 3. "Social, economic and legal sciences",
professional direction 3.7. "Administration and management", doctoral program
"Organization and management outside the sphere of material production
(security and defense)"
in response to the critical remarks and recommendations in the reviews
and opinions of the scientific jury

Dear Colonel Associate Professor Dr. Grigor Grigorov, Professor Dr.
Velislava Kostova, Associate Professor Dr. Boryana Varbanova, Associate
Professor Dr. Irena Lyubenova, and Professor Dr. Valentin Vasilev,

I gratefully accept your constructive and objective recommendations
expressed in the reviews and opinions, which will undoubtedly add value to my
future scientific and academic development. I have thoroughly considered them,
and they will serve as a guiding framework in my future research and publication
activities.

Regarding the questions raised by Colonel Associate Professor Dr. Grigor
Grigorov:

Question 1: Is the model for effective human resource management
universally applicable to every military unit within the Armed Forces of the

Republic of Bulgaria, or should the outlined stages be applied on a case-by-case basis?

Answer: The model for effective human resource management is derived from a survey and analysis of the results from two military units with different missions, belonging to two separate military branches – the Air Force and the Land Forces. From this, it follows that despite the specific nature of each military unit's activities, the model is universally applicable. However, a differentiated approach should be applied to the various categories of military personnel – officers, officer cadets and sergeants, and enlisted soldiers – as each of these categories exhibits distinct needs.

Question 2: What specific measures does the author propose for maintaining and strengthening the motivators within the respective dimensions, and respectively, for minimizing the demotivators in the model for motivating military personnel?

Answer: The identification of motivational factors should be carried out by competent motivation specialists, in collaboration with the commander and the command staff of the respective unit. After conducting a survey and analyzing the data, the presence of both motivators and demotivators is determined. In the specific case, nine motivational factors have been identified, seven of which function as motivators and two as demotivators.

Maintaining and Strengthening the Motivators:

Dimension 1 – Image and Prestige: Strengthening the connection with the civilian population through informational campaigns, open-door events, volunteer work, and charitable initiatives.

Dimension 2 – Order and Discipline: Enhancing systems that ensure clear procedures, adherence to rules, and their fair enforcement.

Dimension 3 – Self-Realization: Providing more opportunities for individual expression and implementing mechanisms to encourage creativity.

Dimension 4 – Career and Development: Creating a transparent career development structure with clear criteria for promotion.

Dimension 5 – Leadership: Training leaders with a focus on emotional intelligence, empathy, and fair leadership practices.

Dimension 6 – Dynamism: Rotating tasks and introducing novelty and challenges to stimulate engagement.

Dimension 7 – Respect and Recognition: Establishing a culture of regular acknowledgment of contributions through public awards and success recognition programs.

Priority Work on Demotivators:

Dimension 8 – Fairness:

- ✓ Revising the payment and performance evaluation systems to ensure transparency and opportunities for advancement;

- ✓ Introducing objective criteria for rewards and disciplinary actions.

Dimension 9 – Working Conditions:

- ✓ Investing in the improvement of the work environment, infrastructure, and technical resources;

- ✓ Conducting regular surveys to identify specific local needs.

I would like to express my sincere gratitude to the leadership of the University and the Institute for *Research and Innovation Activities* for the conditions they have provided and for giving me the opportunity to develop and defend my dissertation for the acquisition of the educational and scientific degree "Doctor" at the *Vasil Levski* National Military University!

July 23, 2025

Veliko Tarnovo

Respectfully

Zhenya Robeva