



Ниво на конфиденциалност – 0
TLP-WHITE

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

РЕЦЕНЗИЯ

от доцент доктор инженер Григор Божидаров Григоров,
доцент в катедра „Управление на ресурси и технологии“, факултет
„Логистика и технологии“, Национален военен университет „Васил Левски“

на дисертационния труд на **Женя Славчева Робева**

на тема:

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

представен за придобиване на образователната и научна степен „доктор”
в област на висшето образование 3. „Социални, стопански и правни науки”,
професионално направление 3.7. Администрация и управление,
по докторска програма „Организация и управление извън сферата на
материалното производство (национална сигурност)”

ВЕЛИКО ТЪРНОВО

2025

1. Актуалност и значимост на разработвания научен проблем.

В представения за рецензиране научен труд се разглежда комплексния характер на управлението на човешките ресурси в комбинация с навлизащите във всяка сфера информационните технологии и въвеждането на нови мотивационни техники. Това обуславя стратегическа роля на ефективения мениджмънт чрез прилагане на добрите управленски практики и рационализиране на управленските решения в тази насока, съобразно динамичната и конкурентната среда на пазара на човешките ресурси.

Дефинираният научен проблем е предизвикан 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.

Темата за мотивацията е разглеждана от много автори, които са извършвани редица изследвания в сферата на управлението на човешките ресурси, но според автора на дисертационния труд всички те засягат само едни или други негови страни. В съвременната бързопроменяща се сложна среда се налага прилагането на нови мотивационни подходи за стимулиране на персонала.

Актуалността на разработения дисертационен труд от г-жа Жения Робева се обуславя от необходимостта от провеждане на комплексни научнометодически и научнопрактически изследвания и анализи при управлението на човешките ресурси в контекста на съвременните мотивационни техники в определени организационни структури в динамична среда, в която се имплементират все повече информационните технологии и изкуствения интелект.

Умелото управление на човешките ресурси е предимство за конкурентността на организацията, което провокира нуждата от прилагане на адекватни на съвременната действителност мотивационни техники и подходи с цел мотивиране на персонала и осигуряване на ползотворен организационен климат, предполагащ доверие, споделяне на знания и управленски практики в синхрон със стратегическите цели на организацията. Резултатите от проведените научни изследвания и предложения по изследвани проблем целят пълно използване на кадровия потенциал, реализация на знанията, уменията и професионалните възможности на служителите, оптимално разпределение на работата и стимулиране според приноса към организацията.

Темата на дисертационния труд разработен от докторанта г-жа Жения Робева е актуална и значима, като съответства на съдържанието на

разработката и задълбочено изследваща управлението на човешките ресурси и прилагането на нови модели за мотивиране на персонала с цел ефективно изпълнение на организационните цели.

2. Обща характеристика и структура на дисертационния труд.

Дисертационният труд на тема „Възможности за повишаване на ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации“ е насочен към изследване и анализиране на 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.

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

Представеният дисертационен труд отговаря на чл. 27, ал. 2 от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав в Република България

Дисертационният труд се основава на конкретните изследвания и стратегически решения проведени, анализирани 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.

В увода е обоснована актуалността на темата и са формулирани правилно обекта и предмета на изследването, неговата цел и три научноизследователски задачи.

Обект на изследване в настоящия дисертационен труд е управлението на човешките ресурси в организацията. **Предмет на изследванията** са възможностите за ефективни техники за мотивация на персонала.

В дисертационният труд автора формулира **изследователската теза**, 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”.

Формулира се **работна хипотеза** гласяща, 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.

Постигането на целта и решаването на научноизследователските задачи се извършва посредством прилагане на общозначимите за научното познание методи и инструментариум, обособени в две групи: теоретични и емпирични.

В увода на дисертационния труд с цел конкретизиране на изследователските усилия автора дефинира допустими ограничения свързани с проследяване същността и особеностите на човешките ресурси във въоръжените сили по функционалните области и разглеждане на съществени проблеми на управлението на човешките ресурси и мотивацията на военнослужещите. Освен това се конкретизира, че се извършва 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.

В първа глава на дисертационния труд авторът извършва 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, като се акцентира 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. Авторът представя мотивацията като процес, базиран на удовлетворяване на човешките потребности, като същевременно с това въвежда понятието „КИТА“ като пример за неефективна мотивация. Освен това се поставя ударение върху значението на адаптирането на

мотивационните техники към специфичните условия на организационната среда и се посочват различни подходи за мотивиране на служителите.

В края на първа глава са формулирани изводи.

Във втора глава авторът на дисертационния труд авторът анализа на състоянието и проблемите в управлението на човешките ресурси с фокус върху мотивационните аспекти в конкретно военно формиране 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 дефинира взаимовръзката между мотиватори и демотиватори и се поставя основата за разработване на стратегически решения за подобряване на мотивационния климат и ефективността на персонала. Изведена е формула за изчисляване на нивото на мотивация в организацията. Изготвен е аналитичен модел на девет дименсии за оценка на мотивацията, идентифициращ проблемните области, породени от недостиг или излишък на определени мотиватори и демотиватори. Извършен е SWOT анализ, който разкрива силните и слабите страни, възможностите и заплахите, свързани с приложението на мотивационни техники във военно формиране.

В края на втора глава са формулирани важни изводи с ключово значение.

Направен е извод, че 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.

Следващият ключов извод е, че 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.

В трета глава на дисертацията се разглеждат възможностите за внедряване и приложение на съвременни мотивационни технологии в организацията, с акцент върху спецификата на военно формиране от състава на въоръжените сили. Предложен е 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.

Разработен е пететапен модел, базиран на съвременни мотивационни технологии, включващ: Регресионни зависимости между мотиватори и демотиватори; Обобщаване на данните; Нормализиране на данните; Корелационен анализ; Прогноза. Въз основа на анализа е създадена мотивационна рамка в три стъпки за подобряване на мотивацията, състояща се от: Укрепване на мотиваторите; Премахване на демотиваторите; Непрекъснат анализ и прогноза.

В края на главата са формулирани изводи, които са последвани смислово от общи изводи, обединяващи постигнатото в дисертационния труд.

Въз основа на направение изследвания и анализи се правят предложения за анализ и оценка на мотивацията на личния състав във формированията, прилагане на нови мотивационни техники и предложената мотивационна рамка.

В заключението на дисертационния труд са представени основните научни и научно-приложни резултати от изследването, които водят до доказване на изследователската хипотеза и теза и изпълнението на целта.

Считам, че представеният дисертационен труд напълно отговаря на изискването на чл. 27, ал. 1 от Правилника за прилагане на закона за развитие на академичния състав в Република България.

3. Характеристика на научните и научно-приложните приноси в дисертационния труд. Достоверност на материала

В представеният за рецензиране дисертационен труд са формулираните от автора научни и научно-приложни резултати от които приемам както следва:

Научни резултати

- Разширена и 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.

Научно-приложни резултати

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

- Научно обоснована и доказана е 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.

- 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.

- Предложена 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.

4. Оценка на научните резултати и приносите на дисертационния труд.

В качеството си на рецензент считам, че представените научни резултати и приносите на дисертационния труд представляват обогатяване на съществуващи знания по управление на човешките ресурси във формированията на въоръжените сили чрез прилагане на съвременни мотивационни техники.

Не ми е известно резултати от изследването в дисертационния труд да са цитирани от други автори, както и да е констатирано плагиатство в дисертационния труд и автореферата и нямам съмнения за такова.

5. Оценка на публикациите по дисертацията и авторството.

Представени са три научни публикации, две от които са публикувани в KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL през 2021 г. и 2022 г. и една научна конференция „Актуални проблеми на сигурността“ през 2023 г. в НВУ „Васил Левски“. Всички публикации са самостоятелни и са свързани пряко с разработения дисертационен труд.

С представените научни публикации Женья Рпбева отговаря на минималните национални изисквания за придобиване на ОНС Доктор в област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки и професионално направление 3.7. Администрация и управление, съгласно чл. 26, ал. 2 и ал. 3 на Закона за развитие на академичния състав в Р. България.

6. Литературна осведоменост и компетентност на докторанта.

Литературната осведоменост и компетентност на автора на дисертационния труд не търпи възражения, в подкрепа на което са използваните 158 литературни източници: (нормативни - 11, библиография на кирилица - 118, на английски език - 10, електронни източници - 19).

По подходящ начин са представени и систематизирани съществуващите мнения, добрите практики и слабости в многообразието и противоречивото разбиране на изследвания научен проблем.

Правилно, прегледно и компетентно са представени теоретическите изследвания и практически резултати чрез илюстриране на изследванията със схеми, графики, таблици.

7. Оценка за автореферата.

Авторефератът е разработен в обем от 39 страници. Той отразява коректно съдържанието на дисертационния труд на тема „Възможности за повишаване на ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации“, която дава пълна представа за структурата, важността и актуалността на темата, научно изследователските задачи, формулираните работни хипотези, обекта на изследването и ограниченията. Включва задължителните научни и научно-приложни резултати и списък с научните публикации по темата.

Автореферата съответства на изискванията, правилно отразява основните положения и научните приноси на дисертационния труд.

8. Критични бележки.

Към представеният ми за рецензия дисертационен труд имам следните критични бележки:

- ✓ не е направен обстоен преглед на предходни научните разработки по темата;
- ✓ не е извършена необходимата техническа редакция на дисертационния труд, поради което са допуснати неточности, граматически, стилистични и редакционни грешки, характерни за този тип трудове;
- ✓ голяма част от формулираните изводи представляват констатации на извършеното в главите, а нямат характер на изводи;
- ✓ Съгласно чл. 27, ал. 2 от ППЗРАС дисертационни труд съдържа библиография, а не литература;

Отразените по-горе критични бележки не намаляват стойността на получените в дисертационния труд резултати, а имат за цел да събдат взети под внимание от автора, като препоръка за бъдещата му научна дейност.

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?

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

9. Лични впечатления и други въпроси, по които рецензентът счита, че следва да вземе отношение.

Нямам лични впечатления от докторанта за периода на подготовка, разработване и представянето на дисертационния труд.

От представената информация за г-жа Жения Робева е видно, че същата работи добросъвестно, проявява трудолюбие и постоянство, изпълнила е индивидуалния учебен план в пълен обем и представила разработения дисертационен труд в срок.

10. Заключение.

Предложеният дисертационен труд на тема: „Възможности за повишаване на ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации“ и авторефератът към него разработени от г-жа Жения Славчева Робева отговарят на изискванията на Закона за развитие на академичния състав на Р България, Правилника за неговото прилагане, минималните национални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление и Правилника за обучение и придобиване на научни степени в НВУ „Васил Левски“, гр. Велико Търново.

11. Оценка на дисертационния труд.

Като отчитам качествата на дисертационния труд и постигнатите в него резултати в качеството си на член на научното жури давам **положителна** оценка на дисертационния труд на тема: „Възможности за повишаване на ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации“ и предлагам на уважаемото научно жури на автора **г-жа Жения Славчева Робева** да бъде присъдена образователна и научна степен **„доктор“** в област на висшето образование 3. „Социални, стопански и правни науки“, Професионално направление 3.7. „Администрация и управление“ и Докторска програма „Организация и

управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“.

___.06.2025 г.
гр. Велико Търново

РЕЦЕНЗЕНТ
полк. доц. д-р инж.

Григор Григоров



Ниво на конфиденциалност – 0
TLP-WHITE

VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY UNIVERSITY

5000 Veliko Tarnovo, 76 Bulgaria Blvd.
telephone: +359 62 618 822; fax: +359 62 618 899; e-mail: nvu@nvu.bg

REVIEW

by **Colonel Associate Professor Grigor Bozhidarov Grigorov, PhD**,
associate professor at the Department of Resource and Technology Management of
the Logistics and Technologies Faculty
at Vasil Levski NMU, telephone: +359887421102, e-mail: gregari_@abv.bg

of the dissertation work of **Zhenya Slavcheva Robeva**
on the topic:

**„OPPORTUNITIES FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF
MOTIVATIONAL TECHNIQUES OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS”,**

submitted for acquiring the educational and scientific degree ‘Doctor’
Area of higher education 3. "Social, economic and legal sciences",
Professional field 3.7. "Administration and Management",
Doctoral program "Organization and Management Outside the Sphere of Material
Production (National Security)"

VELIKO TARNOVO

2025

1. Relevance and significance of the developed scientific problem

The scientific work presented for review examines the complex nature of human resource management in combination with the information technologies entering every sphere and the introduction of new motivational techniques. This determines the strategic role of effective management through the application of good management practices and rationalization of management decisions in this direction, in accordance with the dynamic and competitive environment of the human resources market.

The defined scientific problem is caused by the contradiction between the theoretical understanding of scientific facts and good practices on the one hand and on the other - the presence of conflicts and difficulties manifested in the practice of human resource management, in particular the increase in its effectiveness through the applicability of effective motivational techniques.

The topic of motivation has been considered by many authors who have conducted a number of studies in the field of human resource management, but according to the author of the dissertation work, all of them concern only one or another of its sides. In the modern, rapidly changing, complex environment, the application of new motivational approaches to stimulate personnel is required.

The relevance of the dissertation work developed by Ms. Zhenya Robeva is determined by the need to conduct complex scientific-methodological and scientific-practical research and analysis in human resources management in the context of modern motivational techniques in certain organizational structures in a dynamic environment, in which information technologies and artificial intelligence are increasingly being implemented.

Skillful management of human resources is an advantage for the competitiveness of the organization, which provokes the need to apply motivational techniques and approaches adequate to modern reality in order to motivate personnel and ensure a fruitful organizational climate, implying trust, sharing of knowledge and management practices in sync with the strategic goals of the organization. The results of the conducted scientific research and proposals on the studied problems aim at full use of personnel potential, realization of knowledge, skills and professional capabilities of employees, optimal distribution of work and stimulation according to contribution to the organization.

The topic of the dissertation developed by doctoral student Ms. Zhenya Robeva is relevant and significant, corresponding to the content of the work and in-depth researching human resources management and the implementation of new models for motivating personnel in order to effectively implement organizational goals.

2. General characteristics and structure of the dissertation.

The dissertation on the topic "Opportunities for increasing the effectiveness of motivational techniques of human resource management in modern organizations" is aimed at studying and analyzing modern motivational techniques, creating a model for increasing the effectiveness of motivational techniques based on the assessment of the relationship between goals, achieved results and staff motivation.

The dissertation consists of a main part, including an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a list of used literature (158 titles) and appendices. The total volume of the dissertation is 357 pages, contains the main text of the author, presented in a volume of 243 pages, a bibliography (listed as literature) - 13 pages and appendices of 101 pages. The main text contains 291 figures and 15 tables.

The presented dissertation corresponds to Art. 27, para. 2 of the Regulations for the Implementation of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria

The dissertation is based on the specific research and strategic decisions conducted, analyzed and taken on the basis of the information in a specific military formation of the Armed Forces, the name of which is not indicated due to the nature of its activity.

The introduction justifies the relevance of the topic and correctly formulates the object and subject of the study, its purpose and three research tasks.

The object of research in this dissertation is the management of human resources in the organization. **The subject** of the research is the possibilities for effective techniques for motivating personnel.

In the dissertation, the author formulates the **research thesis** that in order for an organization to be competitive, it must invest more in its most valuable resource - people. On this basis, we believe that "the relationship between motivational factors and the image and prosperity of the organization is a process that stimulates the realization of the full potential of human resources and the pursuit of achieving the set goals and optimal results, while protecting the interests of both the organization and its personnel".

A **working hypothesis** is formulated stating that motivation in the organization is the result of the complex interrelationship and inverse proportionality between motivators and demotivators. In particular, it is assumed that the strengthening of the influence of demotivators leads to a weakening of the effect of motivators, and vice versa. Therefore, the level of motivation in the organization is determined by the balance and dynamics between these two key factors.

Achieving the goal and solving the research tasks is carried out through the application of generally significant methods and tools for scientific knowledge, divided into two groups: theoretical and empirical.

In the introduction to the dissertation, in order to specify the research efforts, the author defines permissible limitations related to tracking the essence and features of human resources in the armed forces by functional areas and considering essential problems of human resources management and the motivation of servicemen. In addition, it is specified that an analysis of the real state of motivation of personnel in the armed forces today and of the applicable motivators of management communication is carried out, as a result of which solutions to the current problems are derived. An algorithm of sequential actions necessary to increase the motivation for service in the formation, and from there for the good image of the army and the strengthening of interest in the military profession is systematized.

In the first chapter of the dissertation, the author conducts a theoretical analysis of human resource management and motivation as key components for the successful functioning of modern organizations. The main concepts and differences between human resource management and personnel management are examined, emphasizing 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, selection, training, remuneration, evaluation, ensuring safe working conditions and improving labor relations. The author presents motivation as a process based on satisfying human needs, while at the same time introducing the concept of “KITA” as an example of ineffective motivation. In addition, the importance of adapting motivational techniques to the specific conditions of the organizational environment is emphasized and various approaches to motivating employees are indicated.

At the end of the first chapter, conclusions are formulated.

In the second chapter, the author of the dissertation analyzes the state and problems in human resources management with a focus on motivational aspects in a specific military formation of the armed forces. It reveals the key challenges in human resources management and motivation in the military environment. Through empirical analysis and identification of weaknesses, the relationship between motivators and demotivators is defined and the basis is laid for developing strategic solutions to improve the motivational climate and personnel efficiency. A formula for calculating the level of motivation in the organization is derived. An analytical model of nine dimensions for assessing motivation has been prepared, identifying problem areas caused by a shortage or excess of certain motivators and

demotivators. A SWOT analysis has been performed, which reveals the strengths and weaknesses, opportunities and threats associated with the application of motivational techniques in a military formation.

At the end of the second chapter, important conclusions of key importance are formulated.

It is concluded that motivators and demotivators in the organization are of equal importance for the motivation of human resources, since demotivators negatively affect the action of motivators and reduce motivation. When studying and analyzing them, one should approach them with equal attention and striving to eliminate demotivators and turn them into motivators.

The next key conclusion is that motivators and demotivators in an organization interact in inverse proportion, with demotivators weakening the motivational impact of motivators. Based on this dependence, we can assess the real state of motivation in the organization, applying the formula, in which from the number of motivators, we subtract the number of demotivators and obtain the level of motivation.

The third chapter of the dissertation examines the possibilities for implementing and applying modern motivational technologies in the organization, with an emphasis on the specifics of a military formation from the composition of the armed forces. A model for effective human resources management is proposed, based on innovative approaches and systematic analysis. Not only theoretical guidelines are considered, but also practically applicable solutions that can transform human resources management in a military formation.

A five-stage model has been developed, based on modern motivational technologies, including: Regression dependencies between motivators and demotivators; Data generalization; Data normalization; Correlation analysis; Forecast. Based on the analysis, a three-step motivational framework has been created to improve motivation, consisting of: Strengthening motivators; Removing demotivators; Continuous analysis and forecast.

At the end of the chapter, conclusions are formulated, which are followed meaningfully by general conclusions, uniting the achievements of the dissertation work.

Based on the research and analysis, proposals are made for the analysis and assessment of the motivation of the personnel in the formations, the application of new motivational techniques and the proposed motivational framework.

The conclusion of the dissertation presents the main scientific and scientific-applied results of the study, which lead to the proof of the research hypothesis and thesis and the fulfillment of the goal.

I believe that the presented dissertation fully meets the requirements of Art. 27, para. 1 of the Regulations for the Implementation of the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria.

3. Characteristics of the scientific and applied scientific contributions in the dissertation work. Reliability of the material.

The dissertation submitted for review contains the scientific and applied scientific results formulated by the author, of which I accept as follows:

Scientific results

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

Scientific and applied results

- A platform for analysis and strategic solutions for effective management of human resources in a military formation of the armed forces has been created through the adaptation of modern motivational techniques, tailored to the specifics of the military environment.

- The scientific and expert platform of the research conducted on the state and problems of human resource motivation in a dynamically changing military environment has been scientifically substantiated and proven, and an analytical model has been proposed based on a survey.

- A model for effective human resource management of a military formation of the armed forces has been created using modern motivational techniques based on derived regression and correlation analytical dependencies between individual motivators for different categories of military personnel.

- A scientifically based motivational framework has been proposed in three main steps: strengthening motivators, removing demotivators and monitoring, which contributes to building sustainable and motivating organizational structures.

4. Evaluation of the scientific results and contributions of the dissertation work.

As a reviewer, I believe that the presented scientific results and the contributions of the dissertation represent an enrichment of existing knowledge on human resource management in the formations of the armed forces through the application of modern motivational techniques.

I am not aware of any results from the research in the dissertation being cited by other authors, nor has plagiarism been found in the dissertation and the abstract, and I have no doubts about such.

5. Evaluation of dissertation publications and authorship.

Three scientific publications are presented, two of which were published in KNOWLEDGE INTERNATIONAL JOURNAL in 2021 and 2022 and one scientific conference "Current Security Issues" in 2023 at the Vasil Levski National University. All publications are independent and are directly related to the developed dissertation work.

With the presented scientific publications, Zhenya Rpbewa meets the minimum national requirements for acquiring the ONS Doctor in the field of higher education 3. Social, economic and legal sciences and professional field 3.7. Administration and management, according to Art. 2b, para. 2 and para. 3 of the Act on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria.

6. Literary awareness and competence of the doctoral student.

The literary awareness and competence of the author of the dissertation work is beyond doubt, which is supported by the 158 literary sources used: (*normative - 11, bibliography in Cyrillic - 118, in English - 10, electronic sources - 19*).

The existing opinions, good practices and weaknesses in the diversity and contradictory understanding of the researched scientific problem are appropriately presented and systematized.

The theoretical research and practical results are correctly, clearly and competently presented by illustrating the research with schemes, graphs, tables.

7. Evaluation of the Synopsis.

The synopsis is developed in a volume of 39 pages. It correctly reflects the content of the dissertation on the topic "Opportunities for increasing the effectiveness of motivational techniques of human resource management in modern organizations", which gives a complete idea of the structure, importance and relevance of the topic, scientific research tasks, formulated working hypotheses, the object of the study and limitations. It includes the mandatory scientific and scientific-applied results and a list of scientific publications on the topic.

The synopsis complies with the requirements, correctly reflects the main points and scientific contributions of the dissertation.

8. Critical notes.

I have the following critical remarks regarding the dissertation submitted to me for review:

✓ A thorough review of previous scientific works on the topic was not conducted;

✓ The necessary technical editing of the dissertation was not carried out, which is why inaccuracies, grammatical, stylistic and editorial errors typical of this type of work were made;

✓ A large part of the formulated conclusions represent findings of what was done in the chapters, and are not in the nature of conclusions;

✓ According to Art. 27, para. 2 of the PPZRAS, the dissertation contains a bibliography, not literature;

The critical remarks reflected above do not reduce the value of the results obtained in the dissertation, but are intended to fulfill the recommendations taken into account by the author, as a recommendation for his future scientific activity.

Question 1: Is the model for effective human resources management generally applicable in every military formation of the Armed Forces of the Republic of Bulgaria? Bulgaria or should the specified stages be applied for each specific case?

Question 2: What are the specific measures indicated by the author to support and strengthen the motivators in the relevant dimensions and, respectively, to minimize the demotivators in the model for motivation of military personnel?

9. Personal impressions and other issues on which the reviewer believes he should take a position.

I have no personal impressions of the doctoral student during the period of preparation, development and presentation of the dissertation.

From the information provided about Ms. Zhenya Robeva, it is evident that she works conscientiously, demonstrates diligence and perseverance, has completed the individual curriculum in full and presented the developed dissertation on time.

10. Conclusion.

The proposed dissertation on the topic: "Opportunities for increasing the effectiveness of motivational techniques of human resources management in modern organizations" and the abstract to it developed by Ms. Zhenya Slavcheva Robeva meet the requirements of the Act on the Development of the Academic Staff of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation, the minimum national requirements for acquiring the ONS "Doctor" in the professional field 3.7. Administration and Management and the Regulations for training and acquiring scientific degrees at the National University "Vasil Levski", Veliko Tarnovo.

11. Evaluation of the dissertation work.

Taking into account the qualities of the dissertation work and the results achieved in it, as a member of the scientific jury, I give a **positive assessment** of the dissertation work on the topic: "Opportunities for increasing the effectiveness of motivational techniques of human resources management in modern organizations" and I propose to the esteemed scientific jury that the author, **Mrs. Zhenya Slavcheva Robeva**, be awarded the educational and scientific degree "**doctor**" in the field of higher education 3. "Social, economic and legal sciences", Professional field 3.7. "Administration and management" and Doctoral program "Organization and management outside the sphere of material production (security and defense)".

_____.June.2025 г.
Veliko Tarnovo

Reviewer:
Col. Assoc. Prof.

Grigor GRIGOROV, PhD