

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Велислава Николаева Костова
ВСУ „Черноризец Храбър“

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“ по 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)“

1. Актуалност и значимост на разработвания научен проблем

Представеният ми за рецензиране дисертационен труд с автор Женя Робева ми прави изключително положително общото впечатление. Ясно личи задълбочения и комплексен анализ на формулирания научен проблем, а предложените към него решения, само потвърждават първоначалното ми впечатление.

Във фокуса на дисертационното изследване е поставено управлението на човешките ресурси, като е подчертано, че те са обединител и отговорен фактор не само по отношение на останалите ресурси на организацията, но и са водещи при постигане на целите на системата. Ръководенето на хора е изведено, като ключов приоритет за съществуването и просперитета на всяка социална система. В този смисъл знанията, уменията, компетентността и поведението на длъжностния състав са посочени като ключови за организационния успех.

Акцент при открояването на необходимостта от целенасочено и задълбочено изследване на управлението на човешките ресурси е определената многокомпонентност на различните влияещи фактори. Това е изследвано от докторанта, за да изведе и аргументира необходимостта от „рационализиране на управленските решения на основата на добрите мениджърски практики, съобразно динамичната и конкурентната среда на пазара на човешките ресурси“.

Така се идентифицира и изследователския проблем, определен 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“. Навлизането на информационните технологии и изкуственият интелект във всички области на общественно-икономическия живот, безспорно дават своя отпечатък върху развитието и на организациите и тяхното управление. Използвайки това, докторант Робева подчертава „необходимостта от комплексни, научно-методически и научнопрактически изследвания и анализи по темата в контекста на съвременните мотивационни техники в определени организационни структури със специфична дейност“. Именно с това тя пояснява и актуалността на темата на дисертационния труд, а с нейното разработване се запълва „съществуващата празнота в научното познание“.

По подходящ начин е изведена важността и възможността чрез мотивиране на човешките ресурси да се повишава конкурентоспособността на дадена организация, а от там и на икономиката като цяло. Това е аргументирано като възможно само чрез пълното използване на кадровия потенциал и оптималното използване на знанията, уменията, компетентностния и професионалния му потенциал.

Макар, че проблематиката за мотивирането на човешките ресурси е многократно изследвана, предложения дисертационен труд с автор Женья Робева дава различен, допълващ и надграждащ прочит на теоретичните и приложни аспекти на мотивацията на работното място в организациите и особено в структури тип военни формирования.

Налице е съответствие между тема и съдържание на разработката. Безспорно предимство и значим принос на дисертационния труд е предложения модел за повишаване на мотивацията, който може да се прилага не само във военни формирования, но и в организации с друг предмет на дейност.

2. Обща характеристика и структура на дисертационния труд

Дисертационният труд е структуриран в увод, три глави с общо 9 параграфа, заключение, списък на използваната литература (158 заглавия, от които 148 са на български език (от тях 28 са електронни) и 10 са на латиница) и две приложения. Общият обем на дисертацията е 357 страници, от които 101 страници приложения. В разработката са ползвани 15 таблици и 291 фигури.

Коректно са определени всички структуроопределящи елементи за разработки от такъв характер. Налице е необходимата аналитичност и задълбоченост. Използваният стил на писане е подходящ, а позоваването и цитирането на чужди теоретични и приложни разработки е в съответствие с приетите стандарти. Избраният изследователски инструментариум е подходящ и релевантен на поставените цел и задачи за изпълнение.

Умело, още в увода е подчертана текущата и стратегическата значимост на управлението на човешките ресурси за съществуването и развитието на организацията. Показано е и различието между управлението на персонала и управлението на човешките ресурси. Управлението на персонала, като първоизточник на управлението на човешките ресурси, е свързано с

ръководството на хората, които работят в организацията.

Докторант Робева формулира работна теза, според която „За да бъде конкурентоспособна дадена организация, тя трябва да инвестира повече в своя най-ценен ресурс – хората. На тази основа „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”“, а работната хипотеза е че „мотивацията в организацията е резултат от сложната взаимовръзка и обратната пропорционалност между мотиваторите и демотиваторите“. Заедно с това е формулирана и целта на дисертационния труд, според която посредством изследване и анализиране на съвременните мотивационни техники, „се създаде модел за повишаване ефективността на мотивационните техники на основата на оценката на връзката между целите, постигнатите резултати и мотивацията на персонала“.

Посочени са три общи изследователски задачи, които са свързани с теоретичната обосновка на изследователския проблем. В обхвата на дисертационното изследване попадат и „приложимите техники и подходи за мотивация на човешките ресурси в съвременната организация“. Като задача на дисертационния труд е определена и необходимостта от формулиране на „конкретни стратегически решения“, посредством които да се повиши ефективността на мотивацията на персонала, така че не само, така че не само отделните членове, но и цялата организация устойчиво във времето да генерира ползи.

Обект на представената научна разработка е изследване управлението на човешките ресурси в организацията, а предметът на дисертационното изследване е анализ, синтез, създаване и успешно използване в практиката на техники за мотивация на персонала.

Използваният научен инструментариум включва емпирични и теоретични методи и подходи, интегрирани по подходящ начин и умело използвани в хода на изграждане на научния текст. Въведени са ограничения на дисертационното изследване. Проведените изследвания са реализирани във военно формиране от състава на Въоръжените сили, като името на същото е спестено поради естеството на неговото предназначение.

В Първа глава е направен преглед на теоретичната дискусия за мотивацията като съдържание и процес в контекста на управлението на човешките ресурси. Формулирани са важни и значими за приложното поле на дисертационното изследване изводи и препоръки. Управлението на човешките ресурси е изведено като ключово за успешното функциониране на съвременните организации, с подчертан фокус върху мотивацията. Синтезирани са различия между концепциите за управление на човешките ресурси и управление на персонала. Подчертано е, че акцентът следва да бъде поставен върху стратегическия характер на управлението на човешките ресурси за постигане на организационни цели, а оперативния фокус да е върху

управлението на персонала. Изследвани са основни функции за управление на персонала и мотивацията като важен управленски процес за повишаване на ефективността.

За обясняване на неефективната мотивация, която води до стрес, демотивация и други негативни ефекти от нея, е въведено понятието „КИТА“. Обърнато е внимание на различни процесни и съдържателни теории за поведението на работното място.

Изведена е тезата за необходимостта от адаптирането на различните мотивационни техники към спецификите на организационната среда. Синтезирани са множество приложни подходи за мотивиране на персонала.

Изградена цялостна рамка на стратегически процес за повишаване на мотивацията и резултатността на служителите.

Във Втора глава на дисертационния труд са пространно анализирани границите на приложимост и критичните моменти в използваните в организацията мотивационни техники. Идентифицирани са проблемите в управлението на човешките ресурси в изследваното военно формирование от състава на Въоръжените сили. Чрез проведения емпиричен анализ са систематизирани критичните слабости, от които са изведени областите, в които са необходими стратегически решения, посредством които целево да се подобри мотивационния климат и резултатността на длъжностния състав.

Предложен е актуалният към момента на изследването модел на управление на човешките ресурси в анализираната военна структура, като акцент е поставен върху начина на осъществяване на основните функции за управление на персонала.

Открити са специфични особености за организации от такъв тип, а именно – дисциплина, специализация, отговорност и готовност за работа в екстремни условия.

Установено е, че управленското общуване е критичен фактор за постигане на доверие и резултатност, лидерството и междуличностните отношения са ключови за поддържането и развитието на мотивационен климат. На тази основа са анализирани съществуващите мотивационни практики и резултатите, които се постигат чрез тях. Критично са коментирани различни мотиватори и демотиватори като „признание, кариерно развитие и социална подкрепа, несправедливост, липса на прозрачност и ограничени възможности за израстване“. Синтезирани са основни проблеми, които пречат резултатното управление на човешките ресурси и мотивирането на персонала. Пространно анализирана е релацията „мотивация – демотивация“, като е изведена формула за изчисляване на нивото на мотивация в организацията.

Предложен е модел, включващ девет дименсии за оценка на мотивацията, посредством който се идентифицират проблемните области, породени от дефицит или излишък на определени мотиватори и демотиватори.

Направен е SWOT-анализ и анкетно проучване в изследваната военна структура. Установено е, че мотивацията на военнослужещите е с приоритетно значение не само за развитието на отделната структура, а и за цялата система на въоръжените сили.

Формулиран е извод, че приложимите мотиватори на управленско общуване и високата мотивационна култура са необходимо условие за привличането и задържането на професионалисти, което се възприема като котрапункт на подхода КІТА.

Направената оценка на състоянието на мотивацията в изследваната организация (5 от 9) показва много добро ниво на мотивация. Аргументирана е необходимостта от специалисти цялостна и концепция за управление на мотивацията на всички управленски нива във военната структура.

В Трета глава на основата на иновативни подходи и системен анализ, е предложен цялостен модел за ефективно управление на човешките ресурси.

Представени са подходи за целенасочено въздействие върху мотивацията, базирани на индивидуализиран подход към служителите, използването на цифрови инструменти и внедряването на нови концепции за повишаване на ангажираността и ефективността. Предложени са добри практики за успешни мотивационни техники и е аргументирана възможността за адаптирането им към специфичната среда на военните формирования. Силно положително впечатление прави предложения пет-етапен модел, конструиран на основата на съвременни мотивационни технологии. В него се включват: изследването на степента на зависимост между мотиватори и демотиватори (регресионен анализ); детайлен анализ и обобщение на емпиричните данни за оценка на текущото състояние на мотивацията; стандартизиране на данните за осигуряване на коректност и сравнимост на резултатите (нормализиране на данните); установяване на ключови връзки между различните мотиватори и демотиватори чрез корелационен анализ; синтезирана методология за прогнозиране на бъдещото мотивационно състояние на основата на установените зависимости (прогноза).

Създадена е мотивационна рамка в три стъпки за подобряване на мотивацията на основата на проведените анализи, която включва:

- Укрепване на мотиваторите посредством стратегии за засилване на положителните фактори, като професионално развитие, социална подкрепа и признание.
- Установяване, минимизиране или елиминиране на демотиваторите (като фактори, водещи до демотивация са посочени липса на прозрачност и несправедливост).
- Регулярна оценка и актуализация на мотивационните практики, според динамиката на организационната среда и предприемането на корективни мерки (перманентен анализ и прогноза).

Предложеният модел успешно може да се прилага и в „други организации с висока степен на структурираност, изискващи балансирано управление на хората и процесите“.

Апробирането на разработения инструментариум за повишаване на мотивацията показва научно-приложната значимост на дисертационния труд.

Формулираният „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“ е категорично значим резултат, който в голяма степен следва да се вземе под внимание и приложи в други военни структури, заедно с научно обоснованата мотивационна рамка, посредством които се откриват работещи решения за резултатно управление на мотивационния климат.

В заключението на дисертационния труд са систематизирани всички значими резултати на разработката.

Приемам предложените текстове на дисертационния труд за лично дело на докторанта, имащи значима научна и приложна стойност.

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

Дисертационният труд на докторант Желя Славчева Робева се отличава със значими научни и научно-приложни приноси, които са лесно разпознаваеми в предложените текстове на разработката.

Като по-съществени могат да се посочат:

Установена и анализирана е взаимовръзката между организационните цели и персоналните цели на служителите, чрез които се „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“.

Изследвани са мотиваторите като водещ инструмент за задържане на кадри в организацията, както и ролята им за изграждането на устойчива ангажираност и удовлетвореност от работата и ограничаване на текучеството. Като значими мотиватори, докторант Робева определя условията на труд, признанието, възнаграждението, създадените възможности за кариерно развитие.

Коментирани и критично анализирани са и демотиваторите, които намаляват ефективността на мотивационните усилия, предпоставка са за спад в производителността и ангажираността и не на последно място – водят до текучество. Като ключови демотиватори, авторът посочва „липса на комуникация, несправедливо отношение, липса на перспектива за развитие и непоследователност в управленските решения“, същите докторант Робева умело използва за подчертаване на необходимостта от тяхното елиминиране и дори пълно неутрализиране.

В дисертацията са разработени конкретни стратегически решения и предложения за внедряване на резултатни мотивационни техники в структури тип военни формирования. Синтезирани и формулирани са ясни и

практически приложими алгоритми за повишаване на мотивацията на персонала, които водят до подобряване на организационната култура и увеличаване на резултатността от осъществяваните дейности. Предложените методики и препоръки са приложими в практиката на различни ръководители, за които управлението на човешките ресурси е приоритет. Те съдържат работещ инструментариум за въздействие в посока на задържането на персонала, кариерното му развитие и подобряването на работната среда.

Резултатите от дисертационния труд допринасят за обогатяване на научното знание в частта за управлението на човешките ресурси, използваните стратегии за мотивиране на персонала, като допълва и разширява съществуващия теоретичен фундамент за влиянието на мотивацията върху организационната ефективност. Представен е иновативен теоретичен модел за управление на мотивационните процеси, който може да се прилага в различни организации с различен предмет на дейност, включително в такива структури, каквито са военните формирования.

Резултатите от дисертационния труд могат да послужат като практическа и теоретична основа за бъдещи изследвания и разработки в областта на мотивацията, в това число и за създаване на цялостна политика за управление на човешките ресурси.

4. Оценка на научните резултати и приносите на дисертационния труд

В дисертационния труд са формулирани два научни и три научно-приложни резултати, които приемам изцяло за дело на докторанта. В този смисъл напълно съм съгласна, че е „Разширена и е обогатена 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“. Заедно с това е „Създадена е концептуална 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“, което също приемам за безспорен научен принос.

Формулираните „модел за ефективно управление на човешките ресурси на военно формирование на въоръжените сили“ и „научно обоснованата мотивационна рамка“ също приемам за безспорни приноси на дисертационния труд.

Посочените научни и научно приложни приноси приемам за оригинални и логично следващи от текстовете в дисертацията.

5. Оценка на публикациите по дисертацията и авторството

Представената справка за наукометрия включва три публикации по темата на дисертационния труд. Две от тях са в международно списание и една

в сборник с доклади от национален научен форум. Не ми е известно публикациите по темата на дисертационния труд да са цитирани в публикации на други автори. Публикациите са изцяло авторски. Няма публикации в съавторство.

Справката показва изпълнение на минималните изисквания за придобиване на образователна и научна степен „доктор“.

6. Литературна осведоменост и компетентност на докторанта

Докторант Робева има значителна литературна осведоменост, а ползваните от нея 158 източника за създаване на дисертационния труд, са безспорно доказателство за това. На лице е задълбочено изследване на коментираните въпроси, умело аргументирани с познати научни факти на изявени учени в областта на управлението на човешките ресурси. Ясно личи умението на докторанта, на базата на научния фундамент, да провежда критичен и проблемен анализ и да формулира собствени изводи в подкрепа на защитаваната от нея теза.

7. Оценка за автореферата

Авторефератът съответства на текстовете на дисертационния труд. Той коректно отразява всички приносни моменти на основната разработка. Състои се от общо 39 страници, в които последователно и синтезирано е представена структурата на дисертацията, основните значими моменти и резултатите от всяка от главите. В него комплексно са обобщени достойнствата на дисертация.

8. Критични бележки

Нямам съществени критични бележки към представения дисертационен труд и автореферата към него. Има известни технически неточности, а списъкът с използваната литература може да се структурира по-добре. Дадените от мен бележки не променят положителната ми оценка за дисертационния труд.

Препоръката ми към докторант Робева е да продължи и задълбочи работата си в тази толкова важна област, не само за структурите на военните сили, а и за организациите по принцип. Препоръчвам на докторант Робева да издаде книга върху дисертационния труд и да направи така, че и други системи от този тип, да имат достъп до резултатите, които тя постига.

Смятам, че Жения Робева следва да инициира широка дискусия за популяризиране и внедряване на резултатите от проведените от нея изследвания.

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

Не познавам лично докторант Жения Робева. Представената ми нейна автобиография потвърждава общото ми впечатление, че тя е способен научен

работник, с потенциал да разработва самостоятелни и значими решения за управлението на човешките ресурси в различни структури тип „военни формирования“.

10. Заключение

Дисертационният труд на Женья Славчева Робева има логически и прецизно обмислена структура, която кореспондира с формулираното заглавие и проблематика. Начинът на изграждането на текстовете е подходящ и позволява лесна проследимост на работата по постигането на формулираните цел, задачи и заявена авторова теза.

Всички присъщи за един дисертационния труд структуроопределящи елементи са ясно и коректно формулирани. Текстовете в дисертационния труд са дело на докторанта.

Обобщено, всичко написано в настоящата рецензия ми дава основание да приема представения дисертационен труд за значимо и завършено самостоятелно научно изследване.

Приемам представения дисертационен труд и автореферата към него за отговарящи на законовите изисквания, посочени в Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за неговото приложение и вътрешно-нормативната рамка на Национален военен университет „Васил Левски“.

Приложената Декларация от автора за изпълнение на минималните национални изисквания за образователна и научна степен „доктор“ в област на висше образование 3. „Социални, стопански и правни науки“ ПН 3.7. „Администрация и управление“, е основание да приема, че и изискванията за наукометрия са спазени.

11. Оценка на дисертационния труд

Предложеният дисертационен труд има характер на стойностно и завършено научно изследване. Резултатите в него имат значимост за теоретичната дискусия и приложното знание за мотивацията като част от управлението на човешките ресурси, особено в системи като военните формирования. Запознаването с текстовете на дисертацията и автореферата към нея ми дават основание с абсолютна убеденост да предложа на членовете на уважаемото научно жури да присъдят на Женья Славчева Робева образователна и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“.

24.06.2025 г.
гр. Варна

Член на научното жури:
проф. д-р В. Николаева

REVIEW

by Prof. Velislava Nikolaeva Kostova, PhD,
VFU „Chernorizets Hrabar“

On the dissertation of *Zhenya Slavcheva Robeva*

On the topic **"OPPORTUNITIES FOR INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT TECHNIQUES IN HUMAN RESOURCES IN MODERN ORGANIZATIONS"**, presented for the acquisition of 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, specialization in Organization and Management outside the sphere of material production (security and defense)

1. Relevance and importance of the scientific problem being developed

The dissertation submitted to me for review, authored by Zhenya Robeva, made an extremely positive overall impression on me. The thorough and complex analysis of the formulated scientific problem is clearly evident, and the proposed solutions only confirm my initial impression.

The focus of the dissertation research is on human resource management, emphasizing that they are a unifying and responsible factor not only in relation to the other resources of the organization, but also are leading in achieving the goals of the system. Leading people is a key priority for the existence and prosperity of any social system. In this sense, the knowledge, skills, competence, and behavior of the staff are indicated as key to organizational success.

The emphasis in highlighting the need for a targeted and in-depth study of human resource management is the multi-component nature of the various influencing factors. This was researched by the doctoral student to derive and argue the need for "rationalizing management decisions based on good management practices, in line with the dynamic and competitive environment of the human resources market."

This is how the research problem is identified, defined by "the contradiction between the theoretical understanding of scientific facts and good practices on the one hand, and the presence of conflicts and difficulties, manifested in the practice of human resource management, particularly in increasing its efficiency through the applicability of effective motivational techniques." The introduction of information technology and artificial intelligence in all areas of socio-economic life undoubtedly leaves its mark on the development of organizations and their management. Using this, doctoral student Robeva emphasizes "the need for comprehensive, scientific-methodological and scientific-practical research and analysis on the topic in the context of modern motivational techniques in certain organizational structures with

specific activities." She explains the relevance of the dissertation topic in this way, and its development fills the "existing gap in scientific knowledge."

The importance and possibility of increasing an organization's competitiveness, and thus the economy as a whole, through motivating human resources has been appropriately highlighted. This is argued as possible only through the full use of the staff potential and the optimal use of his knowledge, skills, competence and professional potential.

Although the issue of motivating human resources has been extensively studied, the proposed dissertation by author Zhenia Robeva offers a different, complementary, and advanced reading of the theoretical and practical aspects of workplace motivation in organizations, particularly in military structures.

There is a correspondence between the topic and the content of the development. The dissertation's undeniable advantage and significant contribution is the proposed model for increasing motivation, which can be applied not only in military units, but also in organizations with other areas of activity.

2. General characteristics and structure of the thesis

The dissertation is structured into an introduction, three chapters with a total of 9 paragraphs, a conclusion, a list of used literature (158 titles, of which 148 are in Bulgarian (28 of which are electronic) and 10 are in Latin) and two appendices. The thesis has a total of 357 pages, including 101 pages of appendices. The development used 15 tables and 291 figures.

All the structurally determining elements for developments of this nature have been correctly defined. The necessary analysis and depth are present. The writing style used is appropriate, and the referencing and citation of foreign theoretical and practical developments are in accordance with accepted standards. The chosen research toolkit is suitable and relevant to the objectives and tasks set for implementation.

Skillfully, the introduction highlights the current and strategic importance of human resource management for the existence and development of the organization. The difference between personnel management and human resources management is also shown. Personnel management, as the primary source of human resource management, involves managing the people who work in the organization.

Doctoral candidate Robeva formulated a working thesis, according to which "In order for an organization to be competitive, it must invest more in its most valuable resource - people. Based on this, "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," and the working hypothesis is that "motivation in the organization is the result of the complex interrelation and inverse proportionality between motivators and demotivators." Together with this, the purpose of the dissertation is also formulated, according to which, through the study and analysis of modern motivational techniques, "a model for increasing the effectiveness of

motivational techniques based on the assessment of the relationship between goals, achieved results and staff motivation was created."

Three general research tasks are mentioned, which are related to the theoretical justification of the research problem. The dissertation research also covers "applicable techniques and approaches for motivating human resources in a modern organization." The dissertation's task is to formulate "specific strategic decisions" that will increase the effectiveness of staff motivation, so that not only individual members, but the entire organization can sustainably generate benefits over time.

The object of the presented scientific development is the study of human resource management in the organization, and the subject of the dissertation research is the analysis, synthesis, creation, and successful use in practice of techniques for motivating personnel.

The scientific toolkit used includes empirical and theoretical methods and approaches, integrated in an appropriate manner and skillfully used in the course of constructing the scientific text. Restrictions have been placed on the dissertation research. The research was conducted at a military unit of the Armed Forces, whose name has been withheld due to the nature of its purpose.

Chapter 1 reviews the theoretical discussion of motivation as content and process in the context of human resource management. Important and significant conclusions and recommendations relevant to the scope of the dissertation research have been formulated. Human resource management has been identified as key to the successful operation of modern organizations, with a focus on motivation. Differences between the concepts of human resources management and personnel management have been synthesized. It is emphasized that the focus should be on the strategic nature of human resources management for achieving organizational goals, and the operational focus should be on personnel management. Key functions for managing personnel and motivation, as an important management process for increasing efficiency, have been studied.

To explain the ineffective motivation that leads to stress, demotivation, and other negative effects, the term "KITA" has been introduced. Attention has been paid to various process and content theories of workplace behavior.

The thesis for the need to adapt different motivational techniques to the specifics of the organizational environment has been presented. Numerous applied approaches to motivating staff have been synthesized.

A comprehensive framework for a strategic process to increase employee motivation and performance has been developed.

In Chapter Two of the dissertation, the limits of applicability and critical moments in the motivational techniques used in the organization are extensively analyzed. The problems in human resources management in the military unit under study from the Armed Forces have been identified. Through empirical analysis, the critical weaknesses were systematized, from which the areas were derived in which strategic decisions are needed to improve the motivational climate and the effectiveness of the staff.

The current human resources management model in the analyzed military structure at the time of the study is proposed, with an emphasis on the way the main personnel management functions are performed.

Specific characteristics for organizations of this type have been identified, namely discipline, specialization, responsibility, and readiness to work in extreme conditions.

It has been established that management communication is a critical factor in achieving trust and effectiveness, and leadership and interpersonal relationships are key to maintaining and developing a motivational climate. Based on this, the existing motivational practices and the results achieved through them were analyzed. Various motivators and demotivators were critically commented on, such as "recognition, career development and social support, injustice, lack of transparency and limited opportunities for growth." The main problems that hinder effective human resource management and staff motivation have been synthesized. The "motivation-demotivation" relationship has been extensively analyzed, and a formula for calculating the level of motivation in an organization has been derived.

A model has been proposed that includes nine dimensions for assessing motivation, through which problem areas caused by a deficiency or excess of certain motivators and demotivators are identified.

A SWOT analysis and a survey were conducted within the studied military structure. It has been determined that the motivation of military personnel is of primary importance not only for the development of the individual structure, but also for the entire system of the armed forces.

It has been concluded that applicable management communication motivators and a high motivational culture are a necessary condition for attracting and retaining professionals, which is seen as a counterpoint to the KITA approach.

The assessment of the motivation level in the organization under study (5 out of 9) shows a very good level of motivation. The need for specialists and a comprehensive concept for managing motivation at all management levels within the military structure is well-argued.

In Chapter 3, based on innovative approaches and systemic analysis, a comprehensive model for effective human resource management is proposed.

Approaches for targeted impact on motivation based on an individualized approach to employees, the use of digital tools, and the implementation of new concepts to increase engagement and effectiveness are presented. Good practices for successful motivational techniques have been proposed, and the possibility of adapting them to the specific environment of military units has been argued. The proposed five-stage model, constructed on the basis of modern motivational technologies, makes a strong positive impression. The study includes: examining the degree of dependence between motivators and demotivators (regression analysis); detailed analysis and summary of empirical data to assess the current state of motivation; standardization of data to ensure accuracy and comparability of results (data normalization); establishing key relationships between different motivators and demotivators through correlation analysis; a synthesized

methodology for predicting the future motivational state based on established dependencies (forecast).

A three-step motivational framework has been created to improve motivation based on the conducted analyses, which includes:

- Strengthening motivators through strategies that enhance positive factors, such as professional development, social support, and recognition.
- Establishing, minimizing, or eliminating demotivators (factors that lead to demotivation include lack of transparency and injustice).
- Regular evaluation and updating of motivational practices, according to the dynamics of the organizational environment, and taking corrective measures (permanent analysis and forecast).

The proposed model can also be successfully applied in "other highly structured organizations that require balanced management of people and processes."

The testing of the developed toolkit for increasing motivation demonstrates the scientific and practical significance of the dissertation.

The formulated "model for effective management of human resources in a military formation of the armed forces through modern motivational techniques based on derived regression and correlation analytical relationships between individual motivators for different categories of military personnel" is a categorically significant result that should be taken into consideration and applied in other military structures, along with a scientifically substantiated motivational framework, through which effective solutions for successful management of the motivational climate are found.

The conclusion of the dissertation work systematically presents all the significant results of the development.

I accept the proposed texts of the dissertation as the personal work of the doctoral student, having significant scientific and practical value.

3. Characterization of the scientific and applied contributions in the dissertation. Authenticity of the material.

The dissertation of doctoral student Zhenya Slavcheva Robeva stands out for its significant scientific and applied contributions, which are easily recognizable in the proposed texts of the development.

The following can be mentioned as more significant:

The relationship between organizational goals and employees' personal goals has been established and analyzed, which "emphasizes the need for the implementation of effective motivational approaches and the development of adequate strategies for motivating personnel, in order to achieve synergy between individual and corporate interests."

Motivators have been studied as a leading tool for retaining staff in the organization, as well as their role in building sustainable engagement and job satisfaction and reducing turnover. As significant motivators, Dr. Robeva identifies

working conditions, recognition, compensation, and opportunities for career development.

The demotivators that reduce the effectiveness of motivational efforts, are a prerequisite for a decline in productivity and engagement, and last but not least, lead to turnover, have also been commented on and critically analyzed. The author identifies "lack of communication, unfair treatment, lack of development prospects, and inconsistency in management decisions" as key demotivators, which doctoral candidate Robeva skillfully uses to emphasize the need to eliminate them and even completely neutralize them.

The thesis develops specific strategic solutions and proposals for implementing effective motivational techniques in military formation structures. Clear and practically applicable algorithms for increasing staff motivation have been synthesized and formulated, leading to an improvement in organizational culture and increased effectiveness of the activities carried out. The proposed methodologies and recommendations are applicable in the practice of various managers for whom human resource management is a priority. They contain a working toolkit for influencing staff retention, career development, and improving the work environment.

The results of the dissertation contribute to the enrichment of scientific knowledge in the area of human resources management, the strategies used to motivate staff, complementing and expanding the existing theoretical foundation for the impact of motivation on organizational effectiveness. An innovative theoretical model for managing motivational processes is presented, which can be applied in various organizations with different fields of activity, including structures such as military formations.

The results of the dissertation can serve as a practical and theoretical basis for future research and development in the field of motivation, including the creation of a comprehensive human resources management policy.

4. Evaluation of the scientific results and contributions of the thesis

The dissertation presents two scientific and three applied research results, which I fully attribute to the work of the doctoral candidate. In this sense, I fully agree that "The theory of human resource management has been expanded and enriched, presenting a relatively complete scientific and theoretical concept of the need for strategic decisions for effective management of human resources in modern organizations through the applicability of modern motivational techniques." Along with this, "A conceptual platform for analysis and strategic decisions for effective management of human resources in a military formation of the armed forces has been created through the adaptation of modern motivational techniques, taking into account the specifics of the military environment," which I also consider to be an undeniable scientific contribution.

I also consider the "model for effective management of human resources in a military formation of the armed forces" and the "scientifically grounded motivational framework" formulated in the dissertation to be undeniable

contributions.

I accept the scientific and applied scientific contributions mentioned as original and logically following from the texts in the thesis.

5. Evaluation of the thesis publications and authorship

The provided scientometrics report includes three publications on the topic of the dissertation. Two of them are in an international journal and one in a collection of papers from a national scientific forum. I am not aware of any publications on the topic of the dissertation being cited in publications by other authors. The publications are entirely authored. There are no co-authored publications.

The reference shows that the minimum requirements for obtaining the academic degree of "doctor" have been met.

6. Doctoral student's literary awareness and competence

Doctoral candidate Robeva has significant literary knowledge, and the 158 sources she used to create her dissertation are undeniable proof of this. An in-depth examination of the issues discussed is presented, skillfully supported by well-known scientific facts from prominent scholars in the field of human resource management. The doctoral student's ability to conduct a critical and problem-based analysis based on the scientific foundation and to formulate her own conclusions in support of the thesis she is defending is clearly evident.

7. Evaluation of the author's abstract

The abstract corresponds to the texts of the dissertation. It accurately reflects all the contributing moments of the main development. It consists of a total of 39 pages, which present the structure of the dissertation, the main significant moments, and the results of each chapter in a consecutive and synthesized manner. It comprehensively summarizes the merits of the dissertation.

8. Critical remarks

I have no significant critical remarks regarding the presented dissertation and its abstract. There are some technical inaccuracies, and the list of literature used could be better organized. The notes I provided do not change my positive assessment of the dissertation.

My recommendation to doctoral student Robeva is to continue and deepen her work in this very important field, not only for the structures of the military forces, but also for organizations in general. I recommend that doctoral candidate Robeva publish a book on her dissertation and make the results she achieves accessible to other systems of this type.

I believe that Zhena Robeva should initiate a broad discussion to promote and implement the results of her research.

9. Personal impressions and other issues that the reviewer believes should be addressed

I do not know PhD candidate Zhenya Robeva personally. The autobiography she presented to me confirms my general impression that she is a capable researcher with the potential to develop independent and significant solutions for managing human resources in various military-type structures.

10. Conclusion

The dissertation by Zhenya Slavcheva Robeva has a logical and precisely thought-out structure that corresponds to the formulated title and subject matter. The method of constructing the texts is suitable and allows for easy traceability of the work on achieving the formulated goal, tasks, and stated author's thesis.

All the essential structural elements of a dissertation are clearly and correctly formulated. The texts in the dissertation are the work of the doctoral candidate.

In summary, everything written in this review gives me reason to accept the presented dissertation as a significant and complete independent scientific study.

I accept the submitted dissertation and its abstract as meeting the legal requirements specified in the Law on the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation, and the internal framework of the Vasil Levski National Military University.

The attached Declaration by the author for fulfilling the minimum national requirements for the educational and scientific degree of "Doctor" in the field of higher education 3. "Social, Economic, and Legal Sciences" PN 3.7. "Administration and Management" is reason to believe that the requirements for scientometrics have been met.

11. Evaluation of the thesis

The proposed dissertation is a valuable and complete scientific study. The results are significant for the theoretical discussion and practical knowledge of motivation as part of human resource management, especially in systems such as military formations. Familiarity with the dissertation texts and the abstract of the dissertation gives me the basis to propose with absolute certainty that the members of the esteemed scientific jury award Zhenya Slavcheva Robeva an academic and scientific degree of "doctor" in professional field 3.7. "Administration and Management," Ph.D. program "Organization and Management outside the sphere of material production (security and defense)."

24.06.2025 г.
Varna

Member of the scientific jury:
Prof. V. Nikolaeva, PhD