

С Т А Н О В И Щ Е

от доцент доктор Ирена Емилова Любенова

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“, гр. Свищов

на дисертационния труд на Женья 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

Научна специалност „Организация и управление извън сферата на
материалното производство (сигурност и отбрана)“

Свищов

2025

1. Актуалност и значимост на разработвания научен проблем

Аналитичният фокус на дисертационния труд разглежда специфичен проблем на нашата действителност. Теоретичното осмисляне на необходимостта от изучаване на възможностите на мотивационните техники при управление на всички нива става все по-актуален проблем. Умелото аргументиране на актуалността на темата е породено от осъзнато оценяване на важността на изследваните процеси, които налагат необходимост от релевантно управление на човешките ресурси в съвременните организации.

Целта на дисертационния труд е коректно формулирана. Свързана е с изследване и анализиране на съвременни 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. Задачите на дисертационния труд са определени съобразно поставената цел и са намерили своята успешна реализация в разработката. Обект на изследване в дисертационния труд е управлението на човешките ресурси в организацията. Предмет на научното изследване са възможностите за ефективни техники за мотивация на персонала. Основната работна теза е логична и насочва аналитичния фокус в изложението, за да отговори адекватно на необходимите изисквания на концептуалната част и организирания емпиричен материал.

Проучваният проблем се отличава с обширност и сложност. Това обстоятелство ограничава възможностите за цялостното му изучаване и налага изследванията да бъдат извършени при определени допустими ограничения, които са коректно посочени.

Дисертационното изследване разкрива редица проблемни области на управлението на човешките ресурси в съвременните организации.

Формулирана тема е посветена на актуален и значим за съвременните условия управленски проблем. Логиката на изложението в

дисертационния труд, както и постигнатите научни резултати красноречиво и недвусмислено подкрепят правилния избор на тема.

2. Оценка на научните резултати и приносите на дисертационния труд

Посочените научни и научно-приложни резултати показват задълбочени теоретични знания в изследваната проблематика и способност за провеждане на самостоятелни научни изследвания.

Научните резултати са:

1. Разширена е 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.

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

Научно-приложните резултати са:

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

2. 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.

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

Приемам формулираните научни и научно-приложни резултати в дисертационния труд и считам, че те са лично дело на докторантката и отговарят на изискванията на действащата нормативна уредба за получаване на образователната и научна степен „доктор“.

По темата на дисертационния труд са посочени 3 публикации. Те са дали възможност за популяризиране на научни резултати, получени в хода на изследванията.

3. Критични бележки

Към представения ми за становище дисертационен труд нямам критични бележки.

4. Заключение

Представеният дисертационен труд „Възможности за повишаване ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в съвременните организации“ с автор Жения Славчева Робева е завършен научно-изследователски труд върху актуален управленски проблем. Постигнати са значими научни резултати, които показват теоретичните познания и способностите на докторантката да провежда самостоятелни научни изследвания. По мое мнение дисертационният труд отговаря на изискванията за присъждане на ОНС „доктор“ съгласно ЗРАСРБ, Правилника към него и нормативната уредба на НВУ “Васил Левски“ В. Търново.

5. Оценка на дисертационния труд

Констатираните убедителни и ясно диференцирани научни постижения в дисертационния труд ми дават основание да заявя **категорична положителна оценка** и да препоръчам на уважаемите членове на научното жури да подкрепят решение **“ЗА”** присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)“ на Женья Славчева Робева.

23.06.2025 г.

Гр. Свищов

Член на журито:

/доц. д-р Ирена Емилова/

OPINION

by *Associate Professor Irena Emilova Lyubenova, Ph.D.*,
Associate Professor in the Department of Management
at the D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

of the dissertation of *Zhenya Robeva*

on the topic: „**Opportunities for Improving the Effectiveness of Motivational Techniques in Human Resource Management in Modern Organizations**”,

presented for obtaining the educational and scientific degree "Doctor",
field of higher education 3. Social, economic and legal sciences,
professional field 3.7. Administration and management,
scientific specialty "Organization and management outside the field of material
production (security and defense)"

Svishtov

2025

1. Relevance and significance of the developed scientific problem

The analytical focus of the dissertation work examines a specific problem of our reality. The theoretical understanding of the need to study the possibilities of motivational techniques in management at all levels is becoming an increasingly relevant problem. The skillful argumentation of the relevance of the topic is born from a conscious assessment of the importance of the studied processes, which impose the need for relevant human resources management in modern organizations.

The purpose of the dissertation is correctly formulated. It is related to the study and analysis of modern motivational techniques, by 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 tasks of the dissertation are defined in accordance with the set goal and have found their successful implementation in the development. The object of research in the dissertation is the management of human resources in the organization. The subject of the scientific research is the possibilities for effective techniques for staff motivation. The main working thesis is logical and directs the analytical focus in the presentation in order to adequately meet the necessary requirements of the conceptual part and the organized empirical material.

The problem under study is characterized by its vastness and complexity. This circumstance limits the possibilities for its comprehensive study and requires that the research be carried out within certain permissible limitations, which are correctly stated.

The dissertation research reveals a number of problem areas of human resource management in modern organizations.

A formulated topic is dedicated to a topical and significant management problem for modern conditions. The logic of the presentation in the dissertation

work, as well as the achieved scientific results eloquently and unambiguously support the correct choice of topic.

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

The indicated scientific and scientific-applied results show in-depth theoretical knowledge in the investigated issues and the ability to conduct independent scientific research.

Scientific contributions are:

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

2. A conceptual platform for analysis and strategic solutions for effective human resource management 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.

Applied contributions are:

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

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

3. A scientifically substantiated motivational framework is proposed in three main steps: strengthening motivators, removing demotivators and

monitoring, which contributes to building sustainable and motivating organizational structures.

I accept the formulated scientific and scientific-applied results in the dissertation and consider that they are the personal work of the doctoral student and meet the requirements of the current regulations for obtaining the educational and scientific degree "Doctor".

Three publications are listed on the topic of the dissertation. They have provided an opportunity to popularize scientific results obtained in the course of the research.

3. Critical notes

I have no critical comments on the dissertation submitted to me for opinion.

4. Conclusion

The presented dissertation on the topic: "Opportunities for Improving the Effectiveness of Motivational Techniques in Human Resource Management in Modern Organizations" developed by Zhenya Robeva is a completed research work on a current management problem. Significant scientific results have been achieved, which show the theoretical knowledge and abilities of the PhD student to conduct independent research. In my opinion, the dissertation meets the requirements for awarding the Educational and Scientific Degree "Doctor" according to the Law for Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the normative regulation on Vasil Levski National Military University in Veliko Tarnovo.

5. Evaluation of the dissertation

The established convincing and clearly differentiated scientific achievements in the dissertation give me a reason to declare a categorical

positive assessment and to recommend to the respected members of the scientific jury to support the decision "**FOR**" awarding the educational and scientific degree "Doctor", field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, professional field 3.7. Administration and management, scientific specialty "Organization and management outside the field of material production (security and defense)" on *Zhenya Robeva*.

June 23rd 2025

Svishtov

Autor of opinion:

Associate Professor Irena Emilova, Ph.D.