



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

С Т А Н О В И Щ Е

от доц. д-р Боряна Тодорова Върбанова

НВУ „Васил Левски“ – гр. Велико Търново, катедра „Логистика и мениджмънт“

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

Велико Търново

2025 година

1. Актуалност и значимост на разработвания научен проблем.

Актуалността на темата на представеният за рецензиране дисертационен труд произтича от обстоятелството, че независимо от сферата на дейност на организацията, мотивацията на човешките ресурси е водещ фактор за ефективното и функциониране. Това е и причината за наличието на множество научни разработки по разглежданата тематика, засягащи една или друга нейна специфична област. Приложимостта на информационните технологии и навлизането на изкуствения интелект и в тази мениджърска сфера, повече от всякога обуславя необходимостта от комплексни научнометодически и научнопрактически изследвания и анализи по темата в контекста на съвременните мотивационни техники в определени организационни структури.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература и приложения. Изложението от 356 страници, съдържа основния текст на автора, представен в обем от 242 страници, литература състояща се от 158 литературни източника, от които 139 на български език и 29 интернет източника, и приложения от 101 страници. Основният текст съдържа 291 фигури и 15 таблици.

Темата на дисертационен труд напълно съответства с основното съдържание на разработката, която приемам за лично дело на автора.

Авторът си поставя цел, която е ясно формулирана и насочена към изследване и анализиране на съвременните мотивационни техники, чрез създаване на модел за повишаване ефективността на мотивационните техники на основата на оценката на връзката между целите, постигнатите резултати и мотивацията на персонала. Научноизследователските задачи са насочени към постигане на поставената цел. Обект на изследване в дисертационния труд е управлението на човешките ресурси в организацията. Предмет на 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. Използвани са разнообразни изследователски методи. Данните и получените крайни резултати са надлежно онагледени чрез схеми, графики, статистическа и графична интерпретация на изследванията.

Първа глава е с теоретична насоченост и разглежда същността,

значението и приложението на управлението на човешките ресурси във въоръжените сили.

Във втора глава е анализирано състоянието на човешките ресурси във Въоръжените сили, разглеждано като стратегическа дейност, отчитайки спецификите на изпълняваните от военнослужещите задачи. Извлечени са данни на базата на анкетно проучване сред три категории военнослужещи – офицери, сержанти и войници.

В трета глава е представен модел създаден на база на описаното във втора глава анкетно проучване с военнослужещите по категории. Моделът отчита различията в мотивационните нужди на офицери, сержанти и войници. Докато офицерите акцентират върху лидерството, стратегическото мислене и професионалното развитие, сержантите и войниците се мотивират повече от непосредственото признание, справедливото възнаграждение и добрите условия на труд. Моделът се отличава с гъвкавост и позволява адаптирането му към нови данни и промени в средата, което го прави подходящ за дългосрочна употреба в условията на динамична организационна среда. В основата му е повишаване на мотивацията чрез насърчаване на положителните аспекти и справяне с проблемните области.

Дисертационният труд отговаря напълно на изискванията на подобен тип разработка, като личи отношението на автора към изследваната тематика и способността му да анализира данни и извежда тенденции. Поставената цел е постигната. Синтезирани са изводи, научни и научно-приложни приноси.

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

Представените научни резултати са показател, че целите на изследването са постигнати.

Представени са следните научни резултати:

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

- 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 следните:

- 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.
- 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.
- 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 от докторанта научни и научно-приложни приноси като считам, че те са лично дело на автора и логично следствие от текстът на дисертационният труд.

По темата на дисертационния труд са посочени три публикации, една в страната и две в чужбина, които целят популяризиране на резултатите, получени в хода на изследванията.

3. Критични бележки

Към представеният за рецензиране дисертационен труд и автореферата към него нямам съществени критични бележки. В текстът се забелязват известни технически неточности, които не намаляват стойността на разработката.

4. Заключение

Представеният за рецензиране дисертационен труд „Възможности за повишаване ефективността на мотивационните техники на управление на

човешките ресурси в съвременните организации“ с автор докторант Жения Славчева Робева е завършен, задълбочен, оформен научен труд по актуален научен проблем, съдържащ значими за теорията и практиката научни и научно-приложни резултати и приноси. Същите са лично дело и в подкрепа на способността на автора самостоятелно да разработва важни за мотивацията на човешките ресурси във Въоръжените сили проблеми, свързани с възможностите за изработване на варианти за управленски решения при функциониране на съвременните организации.

Дисертационният труд се явява методологическа база за бъдещи научни изследвания на г-жа Жения Робева, за което има не само потенциал, но и стремеж за иновативност в научноизследователската дейност.

Приемам представената разработка и автореферата към нея за отговарящи на законовите изисквания, посочени в Закона за развитие на академичния състав в Република България и Правилника за неговото приложение.

Представена е Декларация от автора за изпълнение на минималните национални изисквания за ОНС „доктор“ в област на висше образование 3. „Социални, стопански и правни науки“, ПН 3.7. „Администрация и управление“, с което приемам, че са спазени и изискванията за наукометрия.

5. Оценка на дисертационния труд

Постигнатите значими за теорията и практиката научни и научно-приложни резултати и приноси от изследванията на **Жения Славчева Робева** и предложенията, направени от нея, основавайки се на горепосочените негови качества и потенциал за научноизследователска дейност ми дава основание за **положителна оценка** на дисертационния труд като считам, че същият ще бъде високо оценен от непредубедения читател и може да послужи като база за бъдещи изследвания.

Дисертационният труд отговаря на ЗРАСРБ, Правилника за неговото прилагане и нормативната уредба на НВУ „Васил Левски“. С убеденост предлагам на уважаемите членове на научното жури да се присъди на **Жения Славчева Робева** придобиването на **ОНС „доктор“** за разработения дисертационен труд на тема „Възможности за повишаване ефективността на мотивационните техники на управление на човешките ресурси в

съвременните организации“ 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)“.

23.06.2025 г.

Член на научното жури:

гр. В. Търново

доц. д-р Боряна Върбанова



NATIONAL MILITARY UNIVERSITY "VASIL LEVSKI"
5000 Veliko Tarnovo, 76 Bulgaria Blvd.
phone: (062) 618 82 2 ; fax: (062) 618 8 9 9; e -mail: [nv u@nvu.bg](mailto:nv.u@nvu.bg)

OPINION

from **Associate Professor Boryana Todorova Varbanova, Ph.D.**,
National Military University "Vasil Levski"- Veliko Tarnovo,
Department of Logistics and Management

on the dissertation labor on **Zhenya Slavcheva Robeva**

titled: ***"Opportunities for Improving the Effectiveness of Motivational
Techniques in Human Resource Management in Modern
Organizations"***

Submitted for the award of the educational and scientific degree of “Doctor” in Field of
Higher Education 3. “Social, Economic and Legal Sciences”, Professional Field 3.7.
“Administration and Management”, Scientific Specialty: “Organization and Management
outside the Sphere of Material Production (Security and Defense)”

Veliko Tarnovo

2025

1. Relevance and significance of the researched scientific problem.

The topicality of the topic of the dissertation submitted for review stems from the fact that regardless of the field of activity of the organization, the motivation of human resources is a leading factor for its effective functioning. This is also the reason for the presence of numerous scientific works on the subject under consideration, affecting one or another of its specific areas. The applicability of information technologies and the entry of artificial intelligence into this managerial sphere, more than ever, determines the need for complex scientific-methodological and scientific-practical research and analysis on the topic in the context of modern motivational techniques in certain organizational structures.

The dissertation consists of an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a list of used literature and applications. The exposition of 356 pages contains the main text of the author, presented in a volume of 242 pages, literature consisting of 158 literary sources, of which 139 in Bulgarian and 29 Internet sources, and applications of 101 pages. The main text contains 291 figures and 15 tables.

The topic of the dissertation fully corresponds to the main content of the work, which I consider to be the author's personal work.

The author sets a goal that is clearly formulated and aimed at studying and analyzing 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 research tasks are aimed at achieving the set goal. The object of research in the dissertation is the management of human resources in the organization. The subject of research is the possibilities for effective techniques for motivating staff. 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. A variety of research methods have been used. The data and the final results obtained are duly illustrated through diagrams, graphs, statistical and graphical interpretation of the research.

The first chapter is theoretical and examines the essence, importance and application of human resources management in the armed forces.

The second chapter analyzes the state of human resources in the Armed Forces, considered as a strategic activity, taking into account the specifics of the tasks performed by military personnel. Data were extracted based on a questionnaire survey among three categories of military personnel – officers, sergeants and soldiers.

The third chapter presents a model created on the basis of the questionnaire survey with military personnel by category described in the second chapter. The model takes into account the differences in the motivational needs of officers, sergeants and soldiers. While officers emphasize leadership, strategic thinking and professional development, sergeants and soldiers are motivated more by immediate recognition, fair remuneration and good working conditions. The model is characterized by flexibility and allows its adaptation to new data and changes in the environment, which makes it suitable for long-term use in a dynamic organizational environment. Its basis is to increase motivation by encouraging positive aspects and addressing problem areas.

The dissertation fully meets the requirements of this type of work, as it demonstrates the author's attitude to the research topic and his ability to analyze data and derive trends. The goal has been achieved. Conclusions, scientific and applied scientific contributions have been synthesized.

2. Rating on scientific results and the offerings on the dissertation labor.

The presented scientific results are an indicator that the objectives of the study have been achieved.

The following scientific results are presented:

- 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 human resource management of the modern organization through the applicability of modern motivational techniques;
- A conceptual platform for analysis and strategic decisions 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.

The scientific and applied results are as follows:

- 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 conducted.
- A model has been created for effective human resource management of a military formation of the armed forces 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 is proposed in three main steps: strengthening motivators, removing demotivators, and monitoring, which contributes to building sustainable and motivating organizational structures.

I accept the scientific and applied scientific contributions formulated by the doctoral student, considering them to be the author's personal work and a logical consequence of the text of the dissertation.

Three publications are listed on the topic of the dissertation, one in the country and two abroad, which aim to popularize the results obtained in the course of the research.

3. Critical notes

I have no significant critical comments regarding the dissertation submitted for review and its abstract. There are some technical inaccuracies in the text, which do not diminish the value of the work.

4. Conclusion

The dissertation submitted for review "Opportunities for Increasing the Effectiveness of Motivational Techniques of Human Resources Management in Modern Organizations " by doctoral student Zhenya Slavcheva Robeva is a complete, in-depth, well-formed scientific work on a current scientific problem, containing significant scientific and applied scientific results and contributions for theory and practice. The same are personal work and in support of the author's ability to independently develop important problems for the motivation of human resources in the Armed Forces, related to the possibilities for developing options for management solutions in the functioning of modern organizations.

The dissertation is a methodological basis for future scientific research by Ms. Zhenya Robeva , for which she has not only potential, but also a desire for innovation in scientific research.

I accept the submitted thesis and the abstract to it as meeting the legal requirements set out in the Act on the Development of Academic Staff in the Republic of Bulgaria and the Regulations for its Implementation.

A Declaration has been submitted by the author on the fulfillment of the minimum national requirements for the ONS "Doctor" in the field of higher education 3. "Social, economic and legal sciences", PN 3.7. "Administration and

management", by which I assume that the requirements for scientometrics have also been met.

5. Evaluation of the dissertation work

The achieved scientific and applied scientific results and contributions from the research of ***Zhenya Slavcheva Robeva***, which are significant for theory and practice and the suggestions made by her, based on the above-mentioned qualities and potential for scientific research activity, gives me reason for ***a positive evaluation*** of the dissertation work, as I believe that it will be highly appreciated by the unbiased reader and can serve as a basis for future research.

The dissertation complies with the Law on the Human Resources and Administration of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the regulations of the National Military University "Vasil Levski". With conviction, I propose to the esteemed members of the scientific jury to award ***Zhenya Slavcheva Robeva*** the educational and scientific degree of "***doctor***" for the developed dissertation on the topic "Opportunities for increasing the effectiveness of motivational techniques of human resources management in modern organizations" in the field of higher education 3. "Social, economic and legal sciences", professional direction: 3.7. "Administration and management", scientific specialty: "Organization and management outside the sphere of material production (security and defense)".

23.06.2025
Veliko Tarnovo

Member of the scientific jury:
Assoc. Prof. Boryana Varbanova, PhD