

НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ "ВАСИЛ ЛЕВСКИ"

5006 Велико Търново, бул. „България“ №76 телефон: (062)618 702; факс:(062)618 709

С Т А Н О В И Щ Е

от проф. д-р Валентин Пенчев Василев

Висше училище по сигурност и икономика, Пловдив

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 образователна 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 дисертацията е безспорна. Присъединяването на България към ЕС разшири кръгозора и допринесе за развитието на българското общество и икономика. Това до голяма степен повлия и на развитието на човешките ресурси – основна част от управлението на съвременните организации. В тази връзка, човешките ресурси са признати като най-ценните ресурси на организацията, гарантиращи конкурентоспособност и просперитет. Дори в периоди на криза човешките ресурси със своите компетенции могат да подпомогнат бизнеса в търсенето на нови стратегии за развитие на организациите. Управлението на човешките ресурси, като част от мениджмънта на организацията, по един изключително ефективен и полезен начин обединява човешките ресурси с останалите ресурси на организацията за постигане на нейните цели. Тези цели са силно зависими от хората, от техните знания, умения, качества, и поведение. Тези основни предпоставки са фундаментални в дисертационния труд, като респондират по чудесен начин в цялостната структура на разработката на докторант Робева. Необходимо е да се подчертае и разпознаваемият стил на научните ръководители и консултант */доц. д-р Димитрова и проф. д.н. Димитрова/*, които са съумели по правилен начин да насочат научното изследване и да го направят наистина актуално на съвремието ни.

Изследваната проблематика позволява да се запълнят съществуващите празноти в научното познание и да се изведат с практическа значимост резултати и за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси в посока на повишаване на мотивацията.

Особено интересни за мен, с оглед на това, че от много години се занимавам с темата за мотивацията и релацията и с управлението на човешките ресурси, бяха няколко акцента в разработката. Интересно е представено взаимодействието между мотиваторите и демотиваторите като динамично, като в тази посока са изведени интересни характеристики, които могат да се доразвиват от авторката в бъдеще. Създаването на балансирана мотивационна среда и изискването не само добавяне на мотивиращи елементи, но и активно намаляване на демотивиращите влияния е друго интересно направление от изводите на докторантката. Мотивационна рамка на военнослужещите, която докторантката представя като модел, също заслужава внимание и бъдеща концентрация би я превърнала в подходящ инструмент, като при продходяща апробация е възможно превръщането и в полезна политика в областта на управлението на човешките ресурси.

Авторката е използвала подходящо подбрани изследователски методи, съответстващи на динамичния и комплексния характер на проблема и чрез прилагането на динамичния, системния и оценъчния подход е постигната висока степен на обобщаване, очертаване на тенденциите и включването на прогностични елементи в работата.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък на използваната литература (158 заглавия) и приложения.

Изложението от 356 страници, съдържа основния текст на автора, представен в обем от 242 страници, литература – 13 страници и приложения от 101 страници. Основният текст съдържа 291 фигури и 15 таблици.

В обобщение, може да се подчертае, че дисертационния труд изцяло покрива условията и изискванията за подобен вид научни разработки, като заслужава адмирации начинът по който докторантката успява да извежда изводи и препоръки на основата на своята аналитична работа по темата.

Убеден съм, че авторката в бъдеще ще надгради темата за важността на мотивацията в управлението на човешките ресурси в променящата се среда за сигурност, особено в частта търсене на решения за гъвкави национални политики в тази посока, които могат да бъдат създавани от държавата. Тук ще направя паралел с една мисъл на Ричард ван Хойдонк от книгата му „Светът утре“ /изд.Кръгзор, 2019/, „...очевидно *твърде стандартизираното днешно обучение не отговаря на специалните днешни и утрешни нужди в различните сектори на деловия живот. Те изискват повече креативност, иновация, сътрудничество и умения за решаване на проблеми*“. Извод, който дисертационния труд, разработен от докторант Робева, доказва по безспорен начин!

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

Оценката на научните приноси е изцяло положителна. Категорично може да се подчертае, че чрез научната разработка се обогатяват в значителна степен съществуващите знания в областта на изследваната проблематика. Не на последно място, голяма част от приносните идеи и предложения са с висока степен на приложимост в практиката.

Без никакви съмнения приемам авторското участие в получаването на приносите в дисертационния труд.

Дисертационният труд постига целите на изследването, в потвърждение на което са получените научни резултати и приносни моменти, обособени както следва:

Сред научни резултати можем да посочим:

- Обогатена е теорията по управление на човешките ресурси като е представена научно-теоретична концепция за необходимостта от стратегически решения за ефективно управление на човешките ресурси на съвременната организация чрез приложимостта на съвременни мотивационни техники.
- Представена 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.

В научно-приложен план приносите са:

- Научно обосновано на експертен принцип е състоянието и проблемите на мотивацията на човешките ресурси в динамично променлива военна среда, като е предложен аналитичен модел.
- Разработен 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.
- Разработена е мотивационна рамка в три стъпки: укрепване на мотиваторите, отстраняване на демотиваторите и мониторинг, която допринася за изграждане на устойчиви и мотивиращи организационни структури.

Приносите основно имат характер на обогатяване и доразвиване на съществуваща теория и практика.

Дисертационният труд и публикациите по него (3 на брой), са самостоятелно научно изследване. Две от публикациите са в чуждестранно издание, а една е в България. Цялостната оценка на приложените публикации е положителна, като авторския стил е разпознаваем и лесен за възприемане от читателя, като докторант Робева притежава уменията да обяснява стилово и езиково изключително сложна терминология в областта на управлението на човешките ресурси в системата на националната сигурност.

Постигнатите научни и научно-приложни резултати са лично дело на докторантката и се явяват база за по-нататъшни изследвания в областта на управлението на човешките ресурси в системата на сигурността.

3. Критични бележки и препоръки

Към докторантката имам следните препоръки:

- В бъдещите разработки е уместно да се разгърнат по-задълбочено тезите на концепцията за „устойчиво развитие на човешките ресурси”, които в дисертационния труд са застъпени. На базата на тях е възможно изводите да се адаптират и приемат значително по-гъвкав вид и форма;

- Да се потърсят аргументи в бъдещите изследвания на докторантката и в посока на използването на „бенчмаркинг“ като управленски инструмент за сравняване и идентифициране на добри практики. Това би улеснило както процесите по сравнение, така и апробирането и приложението на добрите практики и идеи, с които изобилства дисертационния труд и би помогнало акцентите в него да се превърнат в своеобразна платформа за нова политики и практики в областта на мотивацията в управлението на човешките ресурси!;

- Препоръчвам на докторант Робева да продължи и разшири своите изследвания в областта на мотивацията на служителите, като потърси подходящи начини за представяне на научните си идеи и продукция в

чуждестранни издания и научни форуми, както и да повиши публикационната активност в англоезични издания, с оглед на разширяване и популяризиране на творчеството и идеите на научните и изследвания, като в тази посока убедено смятам, че резултатите от дисертационното изследване и голяма част от идеите в него могат да се публикуват в издания, реферирани в Скопус;

Посочените възможности не омаловажават достойнствата на дисертационния труд и не влияят върху научните приноси, а ще допринесат за тяхното по-прецизно разкриване и бъдеща успешна реализация в практиката.

4. Заключение

Дисертационният труд **„ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОВИШАВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА МОТИВАЦИОННИТЕ ТЕХНИКИ НА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЪВРЕМЕННИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ“**, разработен от докторант **Женя Робева** е завършен труд с научно-практическо приложение, съответстващ на изискванията за придобиване на образователната и научна степен “доктор” на Закона за развитието на академичния състав в Република България и Правилника за неговото приложение.

Основният извод, който може да се направи е, че дисертационния труд притежава необходимата научна значимост и безспорно доразвива теоретичните знания и практически опит в изследваната проблематика. Като цяло съдържанието показва, че докторантката е в състояние да осъществява самостоятелно научна и практико-приложна дейност. Формалните изисквания по процедурата са изцяло изпълнени.

5. Оценка на дисертационния труд

Всичко посочено дотук ми дава основание за **положителна оценка и с убеденост предлагам на уважаемите членове на научното жури да се присъди на Женя Славчева Робева 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)”**

21.06.2025 год.
Благоевград

Член на научно жури:

проф. д-р Валентин Василев

НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ “ВАСИЛ ЛЕВСКИ”

5006 Велико Търново, бул. „България“ №76 телефон: (062)618 702; факс:(062)618 709

Opinion

by Prof. Dr. Valentin Penchev Vasilev

Higher School of Security and Economics, Plovdiv

On the dissertation of ZHENYA SLAVCHEVA ROBEVA
titled: **“OPPORTUNITIES TO IMPROVE 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 relevance of the dissertation topic is beyond doubt.

By joining the European Union, Bulgaria has expanded its horizons and helped the country's economy and society grow. The growth of human resources, a crucial aspect of modern organization administration, has also been significantly impacted by this. In this regard, human resources are seen as an organization's most significant asset, guaranteeing its competitiveness and success. Through their competencies, human resources may assist firms in finding new organizational development strategies, even during times of crisis.

As a crucial component of organizational management, human resource management successfully and efficiently combines human resources with other organizational assets to accomplish its objectives. These objectives heavily rely on people—their abilities, traits, conduct, and knowledge.

These fundamental premises are at the core of the dissertation and are reflected thoroughly in the structure of doctoral candidate Robeva's work. It is also important to highlight the recognizable scholarly guidance of the academic supervisors and consultants – Assoc. Prof. Dr. Dimitrova and Prof. Dr. Sc. Dimitrova – who have successfully directed the research in a way that ensures its strong relevance to contemporary issues

The topics covered in the dissertation contribute to closing current gaps in scientific understanding and yield useful outcomes for improving HRM effectiveness, especially in terms of motivation.

Given my long-standing interest in motivation and its connection to human resource management, I found several of the dissertation's focus topics to be quite interesting. In this dynamic presentation of the relationship between motivators and demotivators, the author has highlighted some interesting features that may be expanded upon in other studies.

The focus on developing a balanced motivational environment—one that actively lessons motivational influences while simultaneously adding inspiring elements—is another strong point of the PhD candidate's research. A promising path for enhancing HR management procedures is provided by this dual strategy.

Special consideration should also be given to the doctorate candidate's model motivational framework for military personnel. It has the potential to develop into a useful tool—and possibly a workable policy—in the area of human resource management with additional improvement and suitable testing.

The author has employed appropriately selected research methods, corresponding to the dynamic and complex nature of the problem, and through the application of the dynamic, systemic, and evaluative approach, a high level of generalization has been achieved, outlining trends and incorporating prognostic elements in the work.

The dissertation consists of an introduction, an exposition in three chapters, a conclusion, a list of references (158 titles), and appendices.

The exposition of 356 pages includes the main body of the author's text – 242 pages, bibliography – 13 pages, and appendices – 101 pages.

The main text contains 291 figures and 15 tables.

To sum up, it should be noted that the dissertation satisfies all conditions and standards for this kind of scientific research, and the doctorate candidate deserves praise for her ability to successfully draw conclusions and suggestions from her analytical work on the subject.

In the context of the changing security environment, I have no doubt that the author will continue to explore the significance of motivation in human resource management, especially in the direction of looking for solutions for adaptable national policies in this area—policies that the state can create.

Here I would draw a parallel with a thought by Richard van Hooijdonk from his book *"The World of Tomorrow"* (Kragozor Publishing, 2019):

"...today's overly standardized education clearly does not meet the special current and future needs of different sectors of business life. These require more creativity, innovation, cooperation, and problem-solving skills."

A conclusion that the dissertation developed by doctoral candidate Robeva proves in an indisputable way!

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

The assessment of the scientific contributions is completely positive.

Without a doubt, the dissertation greatly adds to the corpus of information already available in the topic being studied.

Last but not least, many of the suggestions and ideas that have been contributed show a high level of practical usefulness.

The author's own contribution to achieving the outcomes reported in the dissertation is undeniable.

The scientific findings and contributions, which are summarized as follows, demonstrate that the dissertation effectively satisfies the research objectives:

The following stand out among the scientific findings:

- Presenting a scientific-theoretical notion about the necessity of strategic decisions targeted at the successful management of human resources in modern businesses through the application of contemporary motivating strategies has enhanced the theory of human resource management.
- By adapting contemporary motivational methodologies to the unique features of the military environment, a conceptual framework for analysis and strategic decision-making pertaining to effective human resource management within a military unit of the armed forces has been presented.

In terms of scientific and practical contributions, the following can be outlined:

- Experts have provided empirical evidence of the status and issues of human resource motivation in a constantly shifting military setting, and an analytical model has been put forth.

- Based on the identification of regression and correlation analytical links between individual motivators for various categories of military people, a model for efficient human resource management in a military unit of the armed forces has been designed using contemporary motivational methodologies.
- In order to create long-lasting and inspiring organizational structures, a three-step motivational framework has been developed: enhancing motivators, getting rid of demotivators, and monitoring.

The contributions mostly focus on improving and expanding on current theory and practice.

The dissertation is an independent piece of scholarly research, as are the three related publications. One of the publications is published in Bulgaria, and the other two are in international journals. The published works have received positive reviews overall, and readers can easily understand the author's approach. Robeva, a doctoral candidate, exhibits the capacity to interpret linguistically and stylistically intricate terms used in the national security system's human resource management field.

The doctorate candidate's own work produced the obtained scientific and scientifically applied results, which provide the basis for additional study in the area of human resource management in the security system.

3. Critical remarks and recommendations.

I have the following recommendations for the doctoral candidate:

- In future research, it is appropriate to develop more thoroughly the theses of the concept of “sustainable development of human resources,” which are addressed in the dissertation. Based on these, the conclusions could be adapted and adopted in a significantly more flexible manner and form;
- Arguments should be sought in the doctoral candidate’s future research regarding the use of “benchmarking” as a management tool for comparing and identifying best practices. This would facilitate both the comparison processes and the piloting and application of the good practices and ideas, which abound in the dissertation, and would help the emphases in it become a kind of platform for new policies and practices in the field of motivation in human resource management!

- In order to expand and popularize the creativity and ideas of her scientific research, I advise doctoral candidate Robeva to keep researching employee motivation, look for suitable ways to present her work and scientific ideas in international publications and scientific forums, and increase her publication activity in English-language journals. In this sense, I am convinced that the

findings of the dissertation research, as well as a significant portion of its concepts, can be published in journals that are listed in the Scopus index;

The mentioned opportunities do not diminish the merits of the dissertation and do not affect the scientific contributions; rather, they will contribute to their more precise disclosure and future successful implementation in practice.

4. Conclusion

The dissertation entitled **“OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF MOTIVATIONAL TECHNIQUES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS,”** developed by doctoral candidate Zhenya Robeva, is a completed work with scientific and practical application. It complies with the requirements for obtaining the educational and scientific degree of "Doctor" under the Law on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria and its implementing regulations.

The primary inference that can be made is that the dissertation has the requisite scientific importance and unquestionably advances the theoretical understanding and real-world expertise in the subject area under investigation. All things considered, the material shows that the PhD candidate can carry out autonomous scientific and practically applied research. Every criteria of the official procedure has been satisfied.

5. Evaluation of the dissertation

All of the above gives me grounds for a positive evaluation, and I confidently recommend to the esteemed members of the scientific jury that Zhenya Slavcheva Robeva be awarded the educational and scientific degree of “Doctor” in the 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).”

21.06.2025
Blagoevgrad

Member of the scientific jury:

Prof. Dr. Valentin Vasilev