



класификация на информацията:

ниво 0, TLP-WHITE

НАЦИОНАЛЕН ВОЕНЕН УНИВЕРСИТЕТ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ”

5000 гр. Велико Търново, бул. „България” №76

телефон: (062) 618 822; факс: (062) 618 899; e-mail: nvu@nvu.bg

О Т Г О В О Р

от асистент Анелия Костадинова Николова

на критичните бележки и въпроси в рецензиите и становищата на членовете на научното жури, определено със заповед на Началника на НВУ „Васил Левски” № РД-06-131/09.07.2026 г. изменена и допълнена с № РД-06-133/14.07.2026 г. по процедура за придобиване на образователна и научна степен „доктор” на тема:

„Влиянието на междуличностните отношения в група при изграждането на екипи в Национален военен университет „Васил Левски”

в област на висшето образование 3. Социални, стопански и правни науки, професионално направление 3.7. „Администрация и управление” по докторска програма „Организация и управление извън сферата на материалното производство (сигурност и отбрана)”

Уважаеми членове на научното жури,

Благодаря Ви за отправените бележки, препоръки и съвети, посочени във вашите рецензии и становища, относно работата ми по дисертационния труд. Приемам ги с пълно съгласие и ще ги взема под внимание при последващите си научни разработки и изследвания.

В отговор на бележките и препоръките, отразени в рецензиите на професор доктор на науките Ваня Куздова Банабакова и професор доктор Венета Христова Матеева, както и в становищата, разработени от останалите членове на научното жури – полковник доцент доктор Григор Божидаров Григоров, доцент доктор Галина Тодорова Тодорова и доцент доктор Недко Ганчев Минчев, изразявам своето съгласие и становище, както следва:

1. По отношение на препоръките и въпроса на проф. д. н. Ваня Куздова Банабакова:

Препоръките са за насочване за участия и в научни форуми в чужбина (при възможност), за да представи лично резултатите и изводите от своите изследвания пред по-широка международна аудитория..

Издавам искрена благодарност на проф. д.н. Ваня Банабакова за детайлния анализ и за положителната оценка на моя труд. Като човек, който има наблюдение върху процеса на работата ми като докторант, отправените от нея препоръки са изключително ценни за моята бъдеща научна работа и ги приемам изцяло. Заявявам с готовност в бъдещата си работа да насоча усилията си към разработване на доклади, студии и статии, които следва да бъдат публикувани в реферирани и индексирани международни издания, чрез което да се улесни популяризирането на научните ми изследвания.

Въпрос: Ако всички работещи в една група осъзнават ролята на добрите междуличностни отношения за създаване на добър екип, но в същото време резултатите в тази насока са негативни, какви трябва да бъдат насоките за действие?

Отговор: Самото осъзнаване на значимостта на междуличностните отношения не е достатъчно условие за формиране на функциониращ екип. Необходимо е осъзнаването да бъде трансформирано в устойчиви модели на взаимодействие, конкретни управленски практики и ежедневни поведенчески стандарти. В този смисъл за действие следват да бъдат насочени не толкова към убеждаването на служителите в значението на добрите отношения, колкото към установяване на причините, които възпрепятстват тяхното практическо реализиране.

На първо място е необходимо да се извърши диагностика на факторите, които пораждат негативни междуличностни взаимодействия. Те могат да бъдат свързани с недостатъчната комуникация, липса на доверие, конкуренция между членовете на групата, неясно разпределение на ролите и отговорностите, недостатъчна обратна връзка, различия в професионалните и личностните характеристики, натрупани конфликти или усещане за неравнопоставеност.

На второ място следва да се премине от общото деклариране на ценностите към конкретни поведенчески стандарти. Необходимо е членовете на групата да имат ясно разбиране какво практически означават уважението, доверието, взаимната подкрепа, коректната комуникация и конструктивното разрешаване на конфликтите.

На трето място, необходимо да се развива системна комуникация в рамките на групата. Това предполага създаване на възможности за открито обсъждане на проблемите, изясняване на очакванията и своевременно адресиране на възникващите напрежения. Особено важно е конфликтите да не бъдат оставяни

да се натрупват и да се превръщат в трайно негативни отношения между отделните членове на групата.

Не на последно място ръководителят и непосредствените ръководни структури, трябва да създават организационна среда, в която кооперативното поведение са насърчава, конструктивната обратна връзка се приема, а конфликтите се управляват своевременно. Това означава междуличностните отношения да бъдат разглеждани като част от управленския процес, а не като изцяло личен въпрос между служителите.

2. По отношение на препоръките, отправени от професор доктор Венета Христова Матеева:

Отправените препоръки са с препоръчителен характер и са насочени към:

- по-задълбочен критичен сравнителен анализ между различните научни концепции;
- резултатите от емпиричното изследване да бъдат сравнени с аналогични международни изследвания в областта на организационното поведение и управлението на екипи;
- практическата приложимост на предложения модел би могла да бъде допълнително потвърдена чрез неговото пилотно внедряване и последваща оценка на ефективността.

Посочените бележки имат препоръчителен характер и не намаляват научната стойност на дисертационния труд.

Приемам направените препоръки от професор Христова и заявявам с готовност в бъдещата си научна работа да насоча усилията си към подобряване и усъвършенстване на научните ми разработки.

3. По отношение на бележките и препоръките на полковник доцент доктор Григор Божидаков Григоров:

Посочените в становището препоръки и предложения са насочени към:

- известен дефицит в аналитичната част при обработването на отговорите от емпиричното изследване, а някои изводи носят чисто констативен характер;
- забелязват се редакционни грешки и такива с технически характер, които по никакъв начин не понижават нейната значимост и стойност. Напротив те са присъщи на младите учени, стремящи се да представят възможно най- пълно знанията си по даден научен проблем.

Приемам направените препоръки от полковник доцент Григоров и в бъдещата си научна продукция ще се стремя към постигането на по-високи научни резултати, отличаващи се с по-голяма аналитичност. Ще работя върху

отстраняване на посочените слабости от технически характер и повишаване на качеството при представянето на научни резултати.

Въпрос 1: Апробиран ли е модела за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” и ако „да“ какви са резултатите от него?

Отговор: Модела за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски” не е апробиран. Аprobацията в традиционни, многозвенни йерархични структури е свързана с вземане на координирани решения едновременно от различни звена, това затруднява бързото и прилагане. Искрено се надявам ръководството да се запознае с резултатите от емпиричното изследване и получим разрешение да бъде апробиран модела за подобряване състоянието на междуличностните отношения при изграждането на екипи в НВУ „Васил Левски.”

Въпрос 2: Бихте ли могли да разясните метода на „дълбочинно интервю”?

Отговор: Методът „дълбочинно интервю”, представлява качествен изследователски подход, който се провежда под формата на разговор с конкретни въпроси, които нямат готови затворени отговори. Целта за провеждането му е да се разкрият, дълбочинните причини, защо резултатите на изследваната група са такива от проведеното проучване. В конкретно изследване се проведе дълбочинно интервю с директора на Професионалния сержантски колеж, бяха зададени четири конкретни въпроса на базата на множество положителни резултати при проведеното изследване. Резултатите от анкетно проучване в ПСК се открийа от другите две изследвани групи респонденти, като се констатира силен колективизъм, сплотеност, липса на конфликти и липса на проблеми от индивидуално конфликтни лица, висока степен на екипност, изградена именно на добрите междуличностните отношения.

4. По отношение на бележките и препоръките на доцент доктор Галина Тодорова Тодорова:

Изказвам искрена благодарност към доцент Тодорова за представеното становище и положителната оценка на дисертационния труд.

5. По отношение на бележките на доцент доктор Недко Генчев Минчев:

Посочените в становището препоръки и предложения са насочени към:

- изложението би могло да бъде по синтезирано, като се избегнат повторения на вече представени постановки. Това би допринесло за по-голяма стегнатост и прегледност на изложението;

- би било полезно част от направените теоретични изводи да бъдат подкрепени с повече примери или илюстрации, които да улеснят практическата им интерпретация. Посочените забележки по никакъв начин не променят общата положителна оценка на проведеното дисертационно изследване.

Приемам отправените от доцент доктор Минчев препоръки и в бъдещата си научна дейност ще се стремя към отстраняване на посочените слабости и бъдещите ми научни разработки да се отличават със стегнатост и систематизираност.

С настоящия отговор на препоръките и поставените въпроси, използвам възможността да изразя своята благодарност и признателност на многоуважаемите от мен членове на научното жури по процедурата: доктор на науките Ваня Куздова Банабакова и професор доктор Венета Христова Матеева, полковник доцент доктор Григор Божидаков Григоров, доцент доктор Галина Тодорова Тодорова и доцент доктор Недко Ганчев Минчев за положителната оценка за научноизследователската и педагогическата ми дейност, за добронамерените препоръки и бележки, като ги уверявам, че те ще бъдат основен коректив в бъдещата ми работа и предизвикателство в бъдещите ми научни търсения.

Бих искала също така да изразя своята благодарност към научния си ръководител, проф. д.н. Елица Петрова, за примера и подкрепата, за професионализма и търпението. Благодаря за оказаната ми методическа помощ, доверие в хода на работата ми като докторант и на разработване на дисертационния труд!

Дата: 31.08. 2026 г.
гр. Велико Търново

С уважение:
асистент

Анелия Николова



information classification:

level 0, TLP-WHITE

VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY UNIVERSITY

5000 Veliko Tarnovo, Bulgaria Blvd. No. 76 phone: (062) 618 822; fax: (062) 618 899; e- mail: nvu@nvu.bg

ANSWER

by assistant Anelia Kostadinova Nikolova

of the critical remarks and questions in the reviews and opinions of the members of the scientific jury, appointed by order of the Head of Vasil Levski National Military University **No. RD-06-131/09.07.2026 amended and supplemented by No. RD-06-133/14.07.2026**

according to the procedure for acquiring the educational and scientific degree
Doctor of subject:

THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN A GROUP ON TEAM BUILDING AT THE VASIL LEVSKI NATIONAL MILITARY UNIVERSITY

in the field of higher education

3. Social, economic and legal sciences, professional field 3.7. Administration and management under the doctoral program **Organization and management outside the sphere of material production (security and defense)**

Dear members of the scientific jury,

Thank you for the comments, recommendations and advice provided in your reviews and opinions regarding my work on the dissertation. I accept them with full agreement and will take them into account in my subsequent scientific developments and research.

In response to the notes and recommendations reflected in the reviews of Professor Doctor of Sciences Vanya Kuzdova Banabakova and Professor Doctor Veneta Hristova Mateeva, as well as in the opinions developed by the other members of the scientific jury - Colonel Associate Professor Doctor Grigor Bozhidarov Grigorov, Associate Professor Doctor Galina Todorova Todorova and Associate

Professor Doctor Nedko Ganchev Minchev, I express my agreement and opinion as follows:

1. Regarding the recommendations and question of Prof. Dr. Vanya Kuzdova Banabakova:

The recommendations are for guidance on participating in scientific forums abroad (if possible) in order to personally present the results and conclusions of his research to a wider international audience.

I express my sincere gratitude to Prof. Dr. Vanya Banabakova for the detailed analysis and positive assessment of my work. As someone who has observed the process of my work as a doctoral student, her recommendations are extremely valuable for my future scientific work and I accept them in full. I declare willing to direct my efforts in my future work towards developing reports, studies and articles that should be published in refereed and indexed international journals, thereby facilitating the popularization of my scientific research.

Question: If everyone working in a group realizes the role of good interpersonal relationships in creating a good team, but at the same time the results in this regard are negative, what should be the guidelines for action?

Answer: The mere awareness of the importance of interpersonal relationships is not a sufficient condition for the formation of a functioning team. It is necessary to transform awareness into sustainable interaction models, specific management practices and daily behavioral standards. In this sense, action should be aimed not so much at convincing employees of the importance of good relationships, as at identifying the reasons that hinder their practical implementation.

First of all, it is necessary to diagnose the factors that give rise to negative interpersonal interactions. These may be related to insufficient communication, lack of trust, competition between group members, unclear distribution of roles and responsibilities, insufficient feedback, differences in professional and personal characteristics, accumulated conflicts, or a sense of inequality.

Secondly, there is a need to move from a general declaration of values to specific behavioral standards. Group members need to have a clear understanding of what respect, trust, mutual support, correct communication, and constructive conflict resolution mean in practice.

Third, it is necessary to develop systematic communication within the group. This implies creating opportunities for open discussion of problems, clarifying expectations, and promptly addressing emerging tensions. It is especially important that conflicts are not allowed to accumulate and turn into permanently negative relationships between individual group members.

Last but not least, the manager and immediate management structures must create an organizational environment in which cooperative behavior is encouraged, constructive feedback is accepted, and conflicts are managed in a timely manner. This means that interpersonal relationships should be viewed as part of the management process, not as a purely personal matter between employees.

2. Regarding the recommendations made by Professor Dr. Veneta Hristova Mateeva:

The recommendations made are of an advisory nature and are aimed at:

- a more in-depth critical comparative analysis between different scientific concepts;
- the results of the empirical study should be compared with similar international studies in the field of organizational behavior and team management;
- the practical applicability of the proposed model could be further confirmed through its pilot implementation and subsequent evaluation of effectiveness.

The above notes are of a recommendatory nature and do not diminish the scientific value of the dissertation.

I accept the recommendations made by Professor Hristova and declare my willingness to direct my efforts in my future scientific work towards improving and perfecting my scientific developments.

3. Regarding the notes and recommendations of Colonel Associate Professor Doctor Grigor Bozhidarov Grigorov:

The recommendations and proposals set out in the opinion are aimed at:

- a certain deficit in the analytical part in processing the responses from the empirical study, and some conclusions are purely conclusory in nature;
- notice There are editorial and technical errors that in no way diminish its significance and value. On the contrary, they are inherent in young scientists striving to present their knowledge on a given scientific problem as fully as possible.

I accept the recommendations made by Colonel Associate Professor Grigorov and in my future scientific production I will strive to achieve higher scientific results, distinguished by greater analyticality. I will work on eliminating the aforementioned technical weaknesses and improving the quality of the presentation of scientific results.

Question 1: Has the model for improving the state of interpersonal relationships in team building been tested at the Vasil Levski National Military University of Applied Sciences and Arts and, if so, what are the results of it?

Answer: The model for improving the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National Military University has not been tested. Testing in traditional, multi-level hierarchical structures is related to making coordinated

decisions simultaneously from different units, this makes it difficult to quickly implement it. I sincerely hope that the management will familiarize themselves with the results of the empirical study and we will receive permission to test the model to improve the state of interpersonal relations in team building at the Vasil Levski National Military University.

Question 2: Could you explain the "in-depth interview" method?

Answer: The "in-depth interview" method is a qualitative research approach that is conducted in the form of a conversation with specific questions that do not have ready-made closed answers. The purpose of conducting it is to reveal the deep reasons why the results of the studied group are such from the conducted study. In a specific study, an in-depth interview was conducted with the director of the Professional Sergeants' College, four specific questions were asked based on numerous positive results from the conducted study. The results of a questionnaire survey in the PSK stood out from the other two studied groups of respondents, as strong collectivism, cohesion, lack of conflicts and lack of problems from individually conflicting individuals, a high degree of teamwork, built precisely on good interpersonal relations.

4. Regarding the notes and recommendations of Associate Professor Dr. Galina Todorova Todorova:

I express my sincere gratitude to Associate Professor Todorova for the opinion presented and the positive assessment of the dissertation work.

5. Regarding the notes of Associate Professor Dr. Nedko Genchev Minchev:

The recommendations and proposals set out in the opinion are aimed at:

- the presentation could be more synthesized, avoiding repetitions of already presented performances. This would contribute to greater conciseness and clarity of the presentation;
- It would be useful to support some of the theoretical conclusions made with more examples or illustrations that would facilitate their practical interpretation. The above remarks in no way change the overall positive assessment of the dissertation research conducted.

I accept the recommendations made by Associate Professor Dr. Minchev and in my future scientific activities I will strive to eliminate the indicated weaknesses and ensure that my future scientific research is distinguished by conciseness and systematization.

With this response to the recommendations and questions posed, I take this opportunity to express my gratitude and appreciation to the highly respected members of the scientific jury for the procedure: Doctor of Sciences Vanya Kuzdova Banabakova and Professor Doctor Veneta Hristova Mateeva, Colonel Associate

Professor Doctor Grigor Bozhidarov Grigorov, Associate Professor Doctor Galina Todorova Todorova and Associate Professor Doctor Nedko Ganchev Minchev for the positive assessment of my research and pedagogical activities, for the well-intentioned recommendations and notes, assuring them that they will be a major corrective in my future work and a challenge in my future scientific pursuits.

I would also like to express my gratitude to my supervisor, Prof. Dr. Elitsa Petrova, for her example and support, professionalism and patience. Thank you for the methodological assistance and trust you have given me during my work as a doctoral student and in the development of my dissertation!

Date: 31.08. 2026.
Veliko Tarnovo

Respectfully:
assistant

Anelia Nikolova