

РЕЦЕНЗИЯ

на дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“

Тема на дисертацията:

„Human Resources Management in the Luxury Hotels on the Island of Crete“

Докторант: Ефстатиос Марио Папаконстантину (Efstathios Marios Papakonstantinou)

Научен ръководител: доц. д-р Гергана Ангелова

Професионално направление: 3.9. Туризъм

Научна специалност: Икономика и управление на туризма

Ефстатиос Марио Папаконстантину притежава магистърска степен по „Hospitality and Tourism Business Administration“ от Hellenic Mediterranean University of Crete, както и магистърска степен по финанси от ALBA Graduate Business School. Професионалният му опит е свързан предимно с работа в петзвездни хотели в Гърция, където заема позиции в областта на фронт офис управлението. Този практически опит допринася за задълбоченото му разбиране на проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси в луксозния хотелиерски сектор. Наред с практическата си дейност, докторантът развива преподавателска и научноизследователска работа в областта на туризма и хотелиерството.

1. Актуалност и значимост на темата

Темата на дисертационния труд е безспорно актуална и обществено значима, както в научен, така и в практико-приложен план. Управлението на човешките ресурси в луксозните хотели, особено в условията на силно изразена сезонност, представлява ключово предизвикателство за устойчивото развитие на туристическите дестинации в Южна Европа. Изборът на о-в Крит като обект на изследване е напълно обоснован, предвид водещата роля на региона в гръцкия туризъм и концентрацията на петзвездни сезонни хотели, които разчитат в изключителна степен на качеството, мотивацията и задържането на персонала.

Дисертационният труд коректно позиционира изследването в контекста на икономическата зависимост на Гърция от туризма, проблемите на сезонната заетост,

текуществото на кадри и влиянието на HRM практиките върху качеството на услугата и удовлетвореността на клиентите.

2. Цели, задачи и изследователска логика

Целта на дисертацията е ясно формулирана и логически последователно разгърната – да се анализира влиянието на практиките по управление на човешките ресурси върху удовлетвореността, мотивацията и представянето на служителите в сезонните луксозни хотели на о-в Крит.

Формулираните изследователски задачи са конкретни, измерими и адекватни на поставената цел. Те обхващат:

- измерване на удовлетвореността от труда;
- анализ на възнагражденията и допълнителните придобивки;
- оценка на нематериалните стимули;
- връзката между оценката на представянето и мотивацията;
- идентифициране на ключови зони на неудовлетвореност и формулиране на управленски препоръки.

Изследователската логика е последователна – от теоретичен анализ, през емпирично изследване, до разработване на приложен модел и препоръки.

3. Теоретична рамка и литературен обзор

Първа глава представя обстоен и систематизиран преглед на развитието на теориите за управление на човешките ресурси – от пред-индустриалния период до съвременните концепции за стратегическо и дигитално HRM. Авторът демонстрира много добро познаване на класическите и съвременни теоретични модели, включително мотивационни теории, стратегическо управление на човешкия капитал, *service-profit chain* и специфики на HRM в хотелиерството.

Теоретичният обзор е богат, добре структуриран и релевантен към изследователската проблематика. В някои части обаче се наблюдава прекомерна описателност, която би могла да бъде редуцирана за сметка на по-силен аналитичен и критичен прочит,

особено по отношение на връзката между теоретичните концепции и конкретната специфика на сезонните луксозни хотели.

4. Методология и емпирично изследване

Методологичният дизайн е адекватен на целите на изследването. Използван е количествен подход, базиран на структурирана анкета, администрирана сред служители в петзвездни сезонни хотели в четирите основни префектури на о-в Крит. Обоснован е изборът на snowball sampling, като са ясно посочени ограниченията, произтичащи от този метод.

Приложените статистически техники (описателна статистика, корелационен анализ, t-тестове, ANOVA, регресионен анализ) са коректно подбрани и правилно интерпретирани. Представянето на резултатите чрез таблици и графики е ясно и систематично.

Особено положително впечатление прави сравнителният анализ между гледната точка на служителите и тази на генералните мениджъри, който добавя дълбочина и управленска стойност на изследването.

5. Научни и приложни приноси

Основният оригинален принос на дисертационния труд е разработването на ESPA модел (Environmental, Support, Performance, Appreciation) за анализ и управление на удовлетвореността на служителите в сезонните луксозни хотели. Моделът е логически структуриран, емпирично обоснован и има потенциал за практическо приложение в сходни туристически дестинации.

Сред другите приноси могат да бъдат открити:

- емпирично доказване на значението на нематериалните стимули в условията на сезонна заетост;
- идентифициране на ключови фактори за неудовлетвореност, свързани с натоварването и справедливостта на възнагражденията;

- формулиране на конкретни управленски препоръки за HR мениджъри в луксозни хотели.

6. Критични бележки и препоръки

Наред с безспорните достойнства, следва да се отбележат и някои слабости:

- прекомерна детайлност и описателност в част от теоретичната глава;
- ограничена дискусия за възможностите за трансфер на резултатите извън гръцкия контекст;
- възможност за по-ясно обособяване на научните приноси в самостоятелен раздел.

Тези забележки обаче не подкопават цялостната научна стойност на труда, а имат по-скоро препоръчителен характер.

7. Заключение

Дисертационният труд представлява самостоятелно, методологически коректно и научно обосновано изследване с ясно изразени теоретични и приложни приноси. Той отговаря на всички изисквания за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по професионално направление 3.9. Туризм.

Давам положителна оценка на дисертационния труд и предлагам да бъде даден ход на процедура за публична защита.

Изготвил:

Доц. д-р Илинка Терзийска

REVIEW

of a dissertation submitted for the award of the degree of Doctor of Philosophy (PhD)

Dissertation title:

Human Resources Management in the Luxury Hotels on the Island of Crete

Doctoral candidate: Efstathios Marios Papakonstantinou

Supervisor: Assoc. Prof. Gergana Angelova, PhD

Professional field: 3.9. Tourism

Scientific specialty: Economics and Management of Tourism

Efstathios Marios Papakonstantinou holds a Master's degree in Hospitality and Tourism Business Administration from the Hellenic Mediterranean University of Crete, as well as a Master's degree in Finance from ALBA Graduate Business School. His professional experience includes several managerial and supervisory positions in five-star hotels in Greece, particularly in front-office operations, which provides valuable practical insight into human resource management in luxury hospitality. In addition to his industry experience, he is actively engaged in teaching and research in the fields of tourism and hospitality management.

1. Relevance and significance of the research topic

The topic of the dissertation is highly relevant and socially significant, both from a scholarly perspective and in terms of its practical implications. Human resource management in luxury hotels—particularly under conditions of pronounced seasonality—constitutes a major challenge for the sustainable development and competitiveness of tourism destinations in Southern Europe.

The selection of the island of Crete as the empirical setting is well justified. Crete is one of the leading tourism destinations in Greece and hosts a substantial concentration of seasonal five-star hotels that rely heavily on the quality, motivation, and retention of their workforce. In such a context, effective human resource management practices are critical for maintaining service quality and ensuring guest satisfaction.

The dissertation appropriately situates the research within the broader economic context of Greece's strong dependence on tourism. It addresses key issues such as seasonal employment patterns, high staff turnover, and the role of HRM practices in shaping employee satisfaction, service performance, and customer experience.

2. Research objectives, tasks, and research logic

The main objective of the dissertation is clearly defined and logically developed—to analyse the impact of human resource management practices on employee satisfaction, motivation, and performance in seasonal luxury hotels on the island of Crete.

The research tasks are precisely formulated, measurable, and well aligned with the overall objective of the study. They include:

- measuring employee job satisfaction;
- analysing remuneration systems and additional benefits;
- assessing the role of non-material incentives;
- examining the relationship between performance evaluation and employee motivation;
- identifying key areas of dissatisfaction and developing managerial recommendations.

The overall research design follows a coherent and well-structured logic, progressing from theoretical analysis to empirical investigation and ultimately to the formulation of an applied analytical model and practical recommendations.

3. Theoretical framework and literature review

The first chapter provides a comprehensive and systematically organised review of the evolution of human resource management theories—from the pre-industrial period to contemporary concepts of strategic and digital HRM. The doctoral candidate demonstrates a solid understanding of both classical and contemporary theoretical approaches, including motivational theories, strategic human capital management, the service-profit chain framework, and the specific characteristics of HRM within the hospitality industry.

The literature review is extensive, well structured, and clearly relevant to the research problem. At the same time, certain sections exhibit a somewhat descriptive character. A stronger emphasis on analytical discussion and critical synthesis—particularly with regard to the application of these theoretical concepts to the specific context of seasonal luxury hotels—could have further strengthened the theoretical chapter.

4. Methodology and empirical research

The methodological design of the study is appropriate and consistent with the research objectives. The dissertation employs a quantitative research approach based on a structured survey administered among employees working in seasonal five-star hotels located in the four main prefectures of the island of Crete.

The use of snowball sampling is justified in the context of the research setting, and the limitations associated with this method are explicitly acknowledged by the author.

The statistical techniques applied in the analysis—including descriptive statistics, correlation analysis, t-tests, ANOVA, and regression analysis—are correctly selected and appropriately interpreted. The presentation of empirical results through tables and graphical visualisations is clear, systematic, and easy to follow.

A particularly valuable element of the empirical analysis is the comparative perspective between the views of hotel employees and those of general managers. This approach enriches the analysis and enhances the managerial relevance of the study's findings.

5. Scientific and practical contributions

The principal original contribution of the dissertation is the development of the **ESPA model (Environmental, Support, Performance, Appreciation)** for analysing and managing employee satisfaction in seasonal luxury hotels. The model is logically structured, empirically grounded, and demonstrates clear potential for practical application in similar tourism destinations characterised by strong seasonality.

Additional contributions of the study include:

- providing empirical evidence of the significant role of non-material incentives in seasonal employment contexts;
- identifying key factors of employee dissatisfaction, particularly those related to workload and perceptions of fairness in remuneration;
- formulating practical managerial recommendations aimed at improving human resource management practices in luxury hotel operations.

6. Critical remarks and recommendations

Alongside its evident strengths, several aspects of the dissertation could be further improved:

- certain sections of the theoretical chapter are characterised by excessive detail and descriptive exposition;
- the discussion regarding the transferability of the results beyond the Greek tourism context remains relatively limited;
- the scientific contributions could be more clearly synthesised and presented in a dedicated section.

These observations, however, do not diminish the overall scientific value of the dissertation and should be viewed primarily as constructive recommendations for future research development.

7. Conclusion

The dissertation constitutes an independent, methodologically sound, and scientifically well-grounded research study that demonstrates both theoretical relevance and practical applicability. The work contains clearly identifiable scientific and applied contributions and addresses a research problem of substantial importance for contemporary tourism management.

On the basis of the above evaluation, I conclude that the dissertation meets the requirements for awarding the educational and scientific degree “**Doctor**” in the professional field **3.9 Tourism**.

I therefore give a **positive evaluation** of the dissertation and recommend that the procedure for **public defence** be initiated.

Prepared by:

Assoc. Prof. Ilinka Terziyska, PhD