

# ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”

## РЕЦЕНЗИЯ

От:

**проф. д-р Златка Гошева Григорова**

*Лесотехнически университет - София*

*ФЕЛА, катедра „Алтернативен туризъм“*

*ПН 3.9 „Туризъм“ - Регионално развитие и туризъм*

**Относно:** дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление на туризма“ в професионално направление 3.9. Туризъм; област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки в катедра „Туризъм“, Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски” Благоевград.

Автор на дисертационния труд: *Ефстатиос-Мариос Йоаннис Папаконстантину (Efsthios-Marios Ioannis Papakonstantinou).*

Тема на дисертационния труд: **УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ЛУКСОЗНИТЕ ХОТЕЛИ НА ОСТРОВ КРИТ**

**Основание за представяне на становището:** участие в състав на научно жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 60/14.01.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски” - Благоевград.

### **1. Информация за докторанта**

Докторантът се е обучавал в докторска програма към Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ - Благоевград, катедра „Туризъм“ по

специалност „Икономика и управление на туризма“, професионално направление 3.9 Туризъм, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки. Обучението е осъществено в самостоятелна форма на обучение през периода 2022 г. до настоящия момент в катедра „Туризъм“.

• **биографична справка**

Докторант Ефстатиос-Мариос Йоаннис Папаконстантину завършва с отличие бакалавърска степен през 2005 г. по „Бизнес планиране и информационни системи“ на Технологичният образователен институт на Западна Гърция - Патра (A.T.E.I. Patras) От 2007 г. е магистър по „Финанси“ на Висше бизнес училище Алба - подразделение на Американския колеж на Гърция (ALBA Graduate Business School), и магистър по „Бизнес администрация в хотелиерството и туризма“ на Гръцко-средиземноморски университет на Крит от 2020 г. (Hellenic Mediterranean University - HMU).

Има специализация по „Хотелски мениджмънт“ в Институт за професионално обучение Le Monde (2012 – 2014 г.) и в Тракийски университет „Демокрит“ по преподаване на науки и съвременни технологии от 2025 г. до момента.

Владее английски, немски, френски и италиански.

Притежава отлични компютърни умения (Opera PMS, Protel PMS, HTML5, CSS3, Javascript, WordPress, Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook), които го подпомагат в разработването на семинари:

- Уеб разработчик; 2020 - 2021 г. с продължителност 228 часа за Национален и Каподистрийски университет в Атина;

- Обучение на преподаватели за възрастни; ноември - декември 2018 г. с продължителност 160 часа за Технически училища КЕК / камара на Ираклион;

- Компютърно стартиране: Сляпа система (гръцки – английски – цифрови системи), юни – юли 2019 г. с продължителност 30 часа – за мрежа

от образователни структури - KE.AI.VI.M.I.

От октомври 2020 г. до момента той трупа преподавателски опит в BSA College, Атински колеж по икономика и бизнес в областта на: дигитален маркетинг, интелигентни сгради, основен и напреднал офис, а от октомври 2022 г. и в настоящия момент е преподавател по Офис приложения, дигитален маркетинг, HTML5, CSS3, SEO в няколко школи (SAEK Glifada, Nea Smirni, Aigaleo).

За периода 2007- 2021 г. натрупва значителен професионален опит в сферата на туризма - работи на управленски позиции във водещи пет звездни хотели като: Abaton Island Resort & Spa в Крит; Athenaeum Palace & Luxury Suites Athens; Domes of Elounda in Crete; Fodele Beach & Waterpark Resort в Крит; Astir Odysseus Kos; Aldemar Hotels & Spa в Родос; Aldemar Paradise Mare & Village.

Успоредно със своята професионална кариера в управлението на хотели и преподавателската си дейност от 2022 г. е докторант на катедра „Туризм“ на Стопанския факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ Благоевград с научен ръководител доц. д-р Гергана Ангелова.

• ***информация за изпълнението на индивидуалния план***

Докторант Ефстатиос-Мариос Йоаннис Папаконстантину е завършил работата си, предвидена в индивидуалния учебен план. Процедурата по придобиване на ОНС „Доктор“ е спазена. Постигнати са минималните национални изисквания за присъждане на научната специалност.

**2. Обща характеристика на представения дисертационен труд**

• ***структура и обем***

Дисертационният труд на тема „Управление на човешките ресурси в луксозните хотели на остров Крит“ е с обем от 266 страници. Включва 236 страници основен текст, 18 таблици, 77 фигури, 2 приложения и пълен списък на таблиците, фигурите, приложенията, използваните източници.

Списъкът с цитираната литература обхваща 270 източника, от които всички на английски език. Дисертационният труд е логически издържан, правилно структуриран и с добър баланс между три глави.

***• оценка за актуалност, цел, задачи, обект, предмет и основна теза на дисертационния труд***

Дисертационният труд „Управление на човешките ресурси в луксозните хотели на остров Крит“ проучва и анализира практиките по управление на човешките ресурси обвързани с удовлетвореност, мотивация и качество в контекста на луксозните петзвездни сезонни хотели в Крит. Темата е безспорно актуална и с висока практико-приложна значимост. В условията на засилена глобална конкуренция в туристическия сектор и нарастващи изисквания към качеството на хотелската услуга, управлението на човешките ресурси в сегмента на луксозните хотели се превръща в стратегически фактор за устойчивост и пазарна диференциация.

Изборът на остров Крит като териториален обхват на изследването е методологически обоснован от натрупаната дългогодишна практика да докторанта. Регионът представлява един от най-развитите туристически центрове в Средиземноморието, характеризиращ се със силно изразена сезонност, висока концентрация на луксозни хотелски комплекси и международни туристи. Това създава специфична среда за управление на персонала, която изисква адаптивни модели, балансиращи между стандартизация и персонализирано обслужване. Темата е особено значима и в контекста на съвременните предизвикателства – недостиг на квалифицирана работна сила, текучество, дигитализация на процесите и трансформация на компетентностните профили в хотелиерството.

Обектът и предметът на изследването са ясно дефинирани и логически съгласувани. Основната цел е формулирана прецизно - да се анализира и оцени състоянието на управлението на човешките ресурси в луксозните хотели на остров Крит и се разработят насоки за неговото усъвършенстване.

Задачите са структурирани последователно и покриват целия изследователски цикъл: теоретичен анализ на концепциите за УЧР в хотелиерството; характеристика на луксозния хотелски сегмент; емпирично проучване на практиките; анализ, оценка и интерпретация на резултатите; формулиране на изводи и препоръки.

Налице е вътрешна логическа консистентност между цел, задачи и изследователски инструментариум.

- ***теоретична рамка и научна обосновааност***

Теоретичната част демонстрира добро познаване на класическите и съвременни концепции в управлението на човешките ресурси. Представени са основни функции на управление на човешките ресурси: подбор, обучение, оценка на изпълнението, мотивация, развитие на кариерата, възнаграждения. Положително следва да се отбележи фокусът върху: стратегическото управление на човешките ресурси; връзката между качество на услугата и компетентност на персонала; значението на организационната култура в луксозния сегмент. Представеният теоретичен анализ е достатъчно систематизиран и концептуално издържан.

- ***методология и емпирично изследване***

Методологичният инструментариум е адекватен на поставените цели. Използвани са: анкетно проучване (приложена бланка от 5 раздела с 34 въпроса); статистическа обработка на данните; сравнителен анализ; графично представяне на резултатите.

Извадката обхваща представители на управленския и изпълнителски персонал в луксозни хотели, което позволява да се анализира проблематиката от различни управленски равнища. Резултатите са представени ясно, интерпретацията е логична и аргументирана. Изведени са конкретни проблемни зони: сезонност и текучество; затруднения при задържане на квалифицирани кадри; необходимост от допълнително обучение; различия в мотивационните механизми. Добра практика е

формулирането на практически приложими препоръки, насочени към оптимизация на процесите по подбор, обучение и задържане на персонала.

Третата глава на дисертационния труд има ключово значение за цялостната научна стойност на изследването, тъй като в нея се представят, анализират и интерпретират емпиричните резултати, както и се формулират конкретни препоръки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в луксозните сезонни хотели на остров Крит. Получените резултати демонстрират висока степен на аналитичност и методологическа обосновааност. Авторът не се ограничава до описателно представяне на данните, а извършва интерпретация чрез прилагане на статистически инструменти. Това позволява:

- да се идентифицират ключовите фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите;
- да се открият структурни дисбаланси между управленските възприятия и реалния опит на оперативния персонал;
- да се изведат закономерности, свързани със сезонността, възрастовата структура и професионалния опит на работната сила.

Ясно изразено е разминаването между оценките на генералните мениджъри и възприятията на служителите на първа линия, особено по отношение на: условията на настаняване; справедливостта на възнагражденията; компенсацията на извънредния труд; възможностите за развитие и признание. Този резултат има теоретично значение, тъй като потвърждава валидността на концепции като теорията за социалния обмен, организационната справедливост и модела „изисквания за работа – ресурси“ в контекста на сезонното луксозно хотелиерство.

Положително следва да се оцени разработването на ESPA модела (Environment, Support, Performance, Appreciation). Моделът представлява интегративна концептуална рамка, синтезираща емпиричните констатации в четири аналитични стълба. Той надгражда класическите мотивационни

теории, като ги адаптира към спецификата на сезонните луксозни хотели. В този смисъл моделът има потенциал за теоретична валидност и възможност за бъдещо емпирично тестване в други туристически дестинации.

Практическата стойност на резултатите в трета глава е отчетливо изразена. Изследването не остава на равнище диагностичен анализ, а предлага конкретни управленски насоки, насочени към: подобряване на жилищните условия на персонала; стандартизиране на политиките по хранене и социални придобивки; повишаване на прозрачността в системите за възнаграждение; изграждане на по-структурирани механизми за оценка на представянето; внедряване на системи за нематериално признание.

Ценен е изводът, че възможностите за професионално развитие и кариерно израстване са водещ мотивиращ фактор (44,55%), изпреварващ дори възнаграждението - този резултат има стратегическо значение за управлението на човешките ресурси, тъй като насочва вниманието към необходимостта от дългосрочни програми за развитие, дори в условията на сезонна заетост. Допълнителна практическа стойност има анализът на структурния дисбаланс във възрастовия и професионалния профил на персонала – доминиране на млади и относително неопитни служители. Това очертава необходимостта от: интензивни обучителни програми; системи за менторство; механизми за задържане на квалифицирани кадри.

Дисертационната теза е много добре развита и доказана. Авторът демонстрира умение да трансформира статистическите данни в стратегически управленски изводи. Постигнатите научни и научно-приложни резултати са съществени, релевантни и с реален потенциал за внедряване в практиката на луксозните хотели, както и за използване като база за бъдещи изследвания в областта на управлението на човешките ресурси в туризма.

Дисертационният труд е самостоятелно дело на докторанта, потвърдено от извършената проверка за автентичност на текста от

09.12.2025 г., която показва, че документът има индекс на сходство 5% и е в допустимите граници.

### **3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати**

Резултатите от дисертационния труд на докторант Ефстатиос Папаконстантину показват ясно дефинирана изследователска насоченост и последователна реализация на поставените цели. Получените резултати могат да бъдат оценени като съществени, аргументирани и практически релевантни. Емпирично е доказано наличието на структурни дисбаланси между управленските политики и реалните възприятия на персонала, както и ролята на професионалното развитие като водещ мотивиращ фактор.

Формулирани са конкретни управленски препоръки за усъвършенстване на системите за възнаграждение, обучение, кариерно развитие и нематериално стимулиране. Резултатите имат практическа стойност и могат да бъдат използвани при разработване на стратегии за задържане и развитие на персонала в луксозния хотелски сектор. Постигнатите резултати са значими както от теоретична, така и от практическа гледна точка и съответстват на изискванията към докторско изследване.

### **4. Оценка на научните и научно-приложни приноси**

Научните и научно-приложните приноси на дисертационния труд могат да бъдат оценени като съществени и обосновани. В научен аспект трудът допринася чрез систематизиране и адаптиране на теоретичните концепции за управление на човешките ресурси към спецификата на луксозните сезонни хотели, както и чрез разработване на интегративен модел (ESPA), който структурира ключовите фактори на удовлетвореност и ангажираност на персонала.

Емпирично е доказано наличието на управленски дисбаланси и

специфични особености, характерни за островна туристическа дестинация със силна сезонност.

В научно-приложен план са формулирани конкретни и практически приложими препоръки за усъвършенстване на системите за възнаграждение, развитие и мотивация на персонала. Предложенията имат реален потенциал за внедряване в практиката на луксозните хотели. Приносите са реални, логически изведени и съответстват на изискванията към докторско изследване.

Приемам изведените от докторанта приноси. Считаю, че самооценката му е прецизна. Според мен в дисертационния труд могат да се открият следните приносни моменти с теоретичен и научно-приложен характер:

- **Разработване на интегративен модел (ESPA)** - създаден е концептуален модел, структуриращ факторите на удовлетвореност и ангажираност на персонала в четири ключови измерения – среда, подкрепа, представяне и признание. Моделът адаптира съвременните теории за управление на човешките ресурси към спецификата на луксозните сезонни хотели.

- **Емпирично доказване на управленски разрыв** - установено е съществено разминаване между оценките на висшия мениджмънт и реалните възприятия на оперативния персонал относно условията на труд, възнаграждението и възможностите за развитие. Това е значим принос с теоретична и практическа стойност.

- **Идентифициране на професионалното развитие като водещ мотивационен фактор** - доказано е, че възможностите за кариерен растеж и обучение имат по-силно влияние върху удовлетвореността от чисто финансовите стимули – резултат със стратегическо значение за управленската практика.

- **Формулиране на приложими управленски решения** - разработени са конкретни препоръки за оптимизация на системите за възнаграждение,

оценка на представянето и нематериална мотивация, с потенциал за директно внедряване в луксозния хотелски сектор.

Тези приноси очертават оригиналността, практическата насоченост и издигат научната стойност на дисертационното изследване.

### **5. Оценка на публикациите по дисертацията**

Представените публикации съответстват на обявените от докторанта в приложения списък и автореферата - общо 5 публикации на английски език. Публикации са представителни, самостоятелни и свързани с темата на дисертационния му труд и осигуряват разпространението на резултатите от изследването сред академичната общност и туристическия бизнес.

Публикациите по темата на дисертационния труд превишават минималните национални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор”, съгласно чл. 2б, ал. 2 и 3 от ЗРАСРБ.

### **6. Оценка на автореферата и критични бележки**

Представеният автореферат с обем от 47 страници е изготвен съобразно изискванията и представя основните идеи на дисертационния труд с неговата характерност при изложение на изследването - да се анализира и оцени състоянието на управлението на човешките ресурси в луксозните хотели на остров Крит и се разработят насоки за неговото усъвършенстване.

### **7. Критични бележки, препоръки и въпроси**

Въпреки високата стойност на резултатите, могат да се формулират и някои препоръки за допълнително развитие в бъдещите изследвания на автора: ESPA моделът би могъл да бъде допълнително операционализиран чрез ясно дефинирани индикатори и скали за измерване. Препоръчвам разширяване на сравнителния аспект чрез включване на международен

бенчмаркинг. Тези препоръки не намаляват стойността на постигнатите резултати, а очертават потенциал за развитие.

*Въпрос към докторанта:* Кой е най-важният практически съвет към HR мениджърите на хотели въз основа на резултатите от изследването ви?

### **Заключение**

Представеният дисертационен труд отговаря на минималните изисквания на Закона за развитие на академичния състав на Република България, на Правилника за прилагането му и на вътрешните правила, действащи в ЮЗУ „Неофит Рилски“ за придобиване на образователната и научна степен „доктор“. Той е оригинален с научно-приложен характер и висока стойност. Отчитайки всички положителни качества считам, че дисертационният труд съответства на изискванията и заявявам своето позитивно становище.

*Препоръчвам на уважаемите членове на Научното жури да гласуват положително за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление на туризма“ на **ЕФСТАТИОС-МАРИОС ЙОАННИС ПАПАКОНСТАНТИНУ**.*

Дата: 03.03.2026 г.

Член на журито:  
проф. д-р Златка Григорова .....

# **SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI”**

## **REVIEW**

**From:**

**Prof. Zlatka Gosheva Grigorova, PhD**

*University of Forestry – Sofia*

*FELA, Department of “Alternative Tourism”*

*Field of Study 3.9 “Tourism” – Regional Development and Tourism*

**Regarding:** doctoral dissertation submitted for the award of the educational and scientific degree of “Doctor” in the scientific specialty “Economics and Management of Tourism” within the professional field 3.9 Tourism; higher education area 3. Social, Economic, and Legal Sciences at the Department of Tourism, Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski,” Blagoevgrad.

Author of the dissertation: *Efstathios-Marios Ioannis Papakonstantinou*

Title of the dissertation: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LUXURY HOTELS ON THE ISLAND OF CRETE*

**Basis for presenting this opinion:** participation as a member of the scientific jury for the defense of the dissertation in accordance with Order No. 60/14.01.2026 issued by the Rector of South-West University “Neofit Rilski,” Blagoevgrad.

### **1. Information about the PhD Candidate**

The PhD candidate pursued doctoral studies at the Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski,” Blagoevgrad, Department of Tourism, in

the specialty “Economics and Management of Tourism,” professional field 3.9 Tourism, higher education area 3. Social, Economic, and Legal Sciences. The program was conducted in a full-time independent study format from 2022 to the present.

### ***Biographical note***

Efstathios-Marios Ioannis Papakonstantinou graduated with honors with a Bachelor’s degree in “Business Planning and Information Systems” from the Technological Educational Institute of Western Greece – Patras (A.T.E.I. Patras) in 2005. In 2007, he obtained a Master’s degree in Finance from ALBA Graduate Business School, a division of the American College of Greece, and in 2020, a Master’s degree in “Business Administration in Hospitality and Tourism” from Hellenic Mediterranean University (HMU), Crete.

He has completed specialized training in “Hotel Management” at the Le Monde Institute for Vocational Training (2012–2014) and at Thracian University “Democritus” in Teaching Sciences and Contemporary Technologies (2025–present). He is proficient in English, German, French, and Italian.

He possesses advanced computer skills (Opera PMS, Protel PMS, HTML5, CSS3, Javascript, WordPress, Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook), which support his seminar development:

Web Developer, 2020–2021, 228 hours, National and Kapodistrian University of Athens

Training of Adult Educators, Nov–Dec 2018, 160 hours, Technical Schools KEK / Heraklion Chamber

Computer Initiation: Blind System (Greek–English–Digital Systems), Jun–Jul 2019, 30 hours, Network of Educational Structures – KE.ΔΙ.ΒΙ.Μ.Ι.

Since October 2020, he has been teaching at BCA College, Athens College of Economics and Business, in areas including digital marketing, smart buildings, and Office applications. Since October 2022, he has also been teaching Office

applications, digital marketing, HTML5, CSS3, and SEO at several schools (SAEK Glifada, Nea Smirni, Aigaleo).

From 2007 to 2021, he accumulated extensive professional experience in tourism, holding management positions in leading five-star hotels, including: Abaton Island Resort & Spa (Crete); Athenaeum Palace & Luxury Suites (Athens); Domes of Elounda (Crete); Fodele Beach & Waterpark Resort (Crete); Astir Odysseus (Kos); Aldemar Hotels & Spa (Rhodes); Aldemar Paradise Mare & Village.

Alongside his professional and teaching career, since 2022 he has been a doctoral student at the Department of Tourism, Faculty of Economics, South-West University “Neofit Rilski,” under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Gergana Angelova.

### ***Information on the individual study plan***

The PhD candidate has completed the work envisaged in his individual study plan. All procedures for obtaining the Doctoral degree have been duly observed, and the minimum national requirements for the award of the scientific specialty have been met.

## **2. General Characterization of the Dissertation**

### ***Structure and volume***

The dissertation, titled “Human Resource Management in Luxury Hotels on the Island of Crete,” comprises 266 pages, including 236 pages of main text, 18 tables, 77 figures, 2 appendices, and comprehensive lists of tables, figures, appendices, and references. The reference list contains 270 sources, all in English. The dissertation is logically coherent, well-structured, and maintains a good balance across the three chapters.

### ***Assessment of relevance, objectives, tasks, object, subject, and main thesis***

The dissertation examines HR management practices related to employee satisfaction, motivation, and quality within luxury five-star seasonal hotels in

Crete. The topic is highly relevant and possesses significant practical and applied importance. In the context of heightened global competition in tourism and increasing quality requirements in hotel services, HR management in luxury hotels becomes a strategic factor for sustainability and market differentiation.

The choice of Crete as the research location is methodologically justified by the candidate's extensive prior experience. The region is one of the most developed tourism hubs in the Mediterranean, characterized by strong seasonality, a high concentration of luxury hotels, and international tourists, creating a specific personnel management environment that requires adaptive models balancing standardization with personalized service. The topic is also highly significant considering contemporary challenges such as workforce shortages, turnover, digitalization, and competency transformation in hospitality.

The object and subject of research are clearly defined and logically consistent. The main objective is precisely formulated: to analyze and evaluate HR management in luxury hotels on Crete and to develop guidelines for its improvement. Tasks are sequentially structured to cover the entire research cycle: theoretical analysis of HR concepts in hospitality; characterization of the luxury hotel segment; empirical investigation of practices; analysis, evaluation, and interpretation of results; formulation of conclusions and recommendations. Internal logical consistency between objectives, tasks, and research instruments is evident.

### ***Theoretical framework and scientific justification***

The theoretical part demonstrates a thorough understanding of classical and contemporary HR management concepts. Core HR functions-recruitment, training, performance evaluation, motivation, career development, and compensation-are presented. Positive aspects include the focus on strategic HR management, the link between service quality and employee competence, and the importance of organizational culture in the luxury segment. The theoretical analysis is systematic and conceptually sound.

### *Methodology and empirical research*

The methodology is appropriate for the stated objectives, employing: a survey (5 sections, 34 questions); statistical data processing; comparative analysis; and graphical presentation of results. The sample includes management and operational staff, enabling analysis from multiple managerial levels. Results are clearly presented, logically interpreted, and well-argued. Specific issues were identified: seasonality and turnover; retention challenges for qualified personnel; need for additional training; differences in motivational mechanisms. Practical recommendations are provided for optimizing recruitment, training, and retention.

Chapter 3 is central to the dissertation's scientific value, presenting, analyzing, and interpreting empirical results and formulating actionable HR management recommendations for luxury seasonal hotels in Crete. The results demonstrate high analytical rigor and methodological validity. The candidate goes beyond mere descriptive presentation, applying statistical tools for interpretation, allowing for:

- Identification of key factors affecting employee satisfaction;
- Highlighting structural imbalances between managerial perceptions and frontline staff experiences;
- Recognizing patterns related to seasonality, age structure, and workforce experience.

Notably, discrepancies between general managers' assessments and frontline staff perceptions were observed, particularly regarding accommodation conditions, fairness of remuneration, overtime compensation, and opportunities for development and recognition. These findings have theoretical relevance, supporting concepts such as social exchange theory, organizational justice, and the job demands–resources model in the context of seasonal luxury hospitality.

The development of the ESPA model (Environment, Support, Performance, Appreciation) is commendable. This integrative framework synthesizes empirical findings across four analytical pillars, extending classical motivation theories to

the specific context of seasonal luxury hotels, offering potential theoretical validity and avenues for empirical testing in other destinations.

The practical value of Chapter 3 is evident: the research goes beyond diagnostic analysis, offering managerial guidance on improving staff accommodation, standardizing meal and benefits policies, increasing transparency in compensation systems, establishing structured performance assessment mechanisms, and implementing non-monetary recognition systems. Professional development and career growth emerged as the leading motivational factor (44.55%), surpassing remuneration—a finding with strategic significance for HR management, emphasizing the need for long-term development programs even in seasonal employment contexts.

Analysis of structural imbalances in age and experience highlights the predominance of young, relatively inexperienced staff, indicating the need for intensive training programs, mentoring systems, and retention mechanisms for skilled personnel.

The dissertation is well-developed and substantiated, demonstrating the author's ability to transform statistical data into strategic managerial insights. The scientific and applied results are substantial, relevant, and have practical implementation potential in luxury hotels, as well as serving as a basis for future HR management research in tourism.

The dissertation is the candidate's independent work, confirmed by a plagiarism check dated 09.12.2025, showing a 5% similarity index, within acceptable limits.

### **3. Assessment of Scientific and Applied Results**

The dissertation demonstrates a clearly defined research focus and consistent achievement of objectives. The results are significant, well-founded, and practically relevant. Empirical evidence shows structural imbalances between management policies and staff perceptions, with professional development

identified as the main motivational factor. Concrete managerial recommendations were formulated for improving compensation, training, career development, and non-monetary incentives. These results are valuable for both theory and practice and meet the requirements of a doctoral study.

#### **4. Assessment of Scientific and Applied Contributions**

The dissertation makes significant scientific and applied contributions. Scientifically, it systematizes and adapts HR management theories to the context of luxury seasonal hotels and develops the integrative ESPA model, structuring key factors of employee satisfaction and engagement. Empirical evidence highlights managerial gaps and features specific to a seasonal island tourism destination.

Practically, specific, actionable recommendations are provided for improving compensation, development, and motivation systems. Contributions are original, logically derived, and compliant with doctoral requirements.

Key contributions include:

- Development of the ESPA model, structuring satisfaction and engagement factors into four dimensions: Environment, Support, Performance, Appreciation;
- Empirical demonstration of managerial gaps between top management and operational staff regarding working conditions, remuneration, and career opportunities;
- Identification of professional development as the leading motivational factor, exceeding financial incentives;
- Formulation of applicable managerial solutions for optimizing compensation, performance evaluation, and non-monetary motivation, with direct applicability in luxury hotels.

These contributions highlight originality, practical relevance, and enhance the scientific value of the dissertation.

## **5. Assessment of Publications**

The candidate presented five English-language publications, aligned with the dissertation topic, ensuring dissemination of research results within the academic and tourism communities. The publication output exceeds national minimum requirements for doctoral degree award according to the relevant Bulgarian legislation.

## **6. Assessment of the Abstract and Critical Notes**

The 47-page abstract is prepared according to requirements, presenting the dissertation's key ideas and reflecting its analytical approach to HR management in luxury hotels on Crete and guidelines for improvement.

## **7. Critical Remarks, Recommendations, and Questions**

Despite the high value of the results, some recommendations can guide future research: the ESPA model could be further operationalized with clearly defined indicators and measurement scales. Expanding the comparative aspect through international benchmarking is suggested. These recommendations do not diminish the results' value but outline potential for development.

Question to the PhD candidate: Based on your findings, what is the single most important practical recommendation for hotel HR managers?

## **Conclusion**

The dissertation meets the minimum requirements of the Bulgarian Law for the Development of Academic Staff, its regulations, and the internal rules of South-West University "Neofit Rilski" for the award of the Doctoral degree. It is original, with applied scientific value. Considering its merits, I express a positive evaluation.

*I recommend that the distinguished members of the Scientific Jury vote in favor of awarding the educational and scientific degree of “Doctor” in the scientific specialty “Economics and Management of Tourism” to EFSTATHIOS-MARIOS IOANNIS PAPAKONSTANTINOU.*

Date: 03.03.2026

Member of the Jury:  
Prof. Zlatka Grigorova, PhD .....