



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ БЛАГОЕВГРАД

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова
Югозападен университет „Н. Рилски“ - Благоевград
върху дисертационен труд за присъждане на ОНС „Доктор“
по докторска програма “Организация и управление извън сферата на материалното
производство (социално-културната сфера)“
професионално направление 3.8. Икономика
област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

тема на дисертационния труд:
**„Възможности за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в
здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход“**
разработен от редовен докторант Екатерина Василева Жечева

Рецензията е изготвена съгласно заповед № 379/11.02.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“ - Благоевград и решение на първото заседание на научното жури Протокол № Протокол № 1 от 16.02.2026 г.

I. Биографични данни за докторанта

Екатерина Василева Жечева е завършила висшето си образование в Америка. Придобива ОКС „Бакалавър“ по Бизнес администрация в Университета в Колорадо, Денвър и ОКС „Магистър“ по Организационно лидерство в Държавния университет на Колорадо. През 2022 г. Екатерина Жечева е приета за докторант в редовна форма на обучение по докторска програма “Организация и управление извън сферата на материалното производство (социално-културната сфера)“, в професионално направление 3.8. Икономика, към катедра „Финанси и отчетност“ в Стопанския факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград. Зачислена е със заповед № 2830 от 21.12.2022 год.

Докторантът по настоящем работи като Ръководител на отдел „Съответствие и поверителност“ в Ventricle Health в Грийнсборо, Северна Каролина. Има изключително богат практически опит в сферата на здравеопазването. Работила е в BABYLON

HEALTH в Остин, Тексас като Ръководител на отдел „Съответствие“; в DAVITA, INC в Денвър, Колорадо като Директор „Корпоративно съответствие - болнични услуги; в ЗДРАВНИ КОМПАНИИ В СКАЛИСТИТЕ ПЛАНИНИ (RMHC) в Денвър, Колорадо като Директор „Корпоративно съответствие и качество“; в РЕГИОНАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ ЗА ЗДРАВНА ИНФОРМАЦИЯ В КОЛОРАДО (CORNIO) в Денвър, Колорадо като Съветник по подобряване на качеството на здравеопазването; МЕДИЦИНСКА ГРУПА „ОНПОЙНТ“ в Денвър, Колорадо като Директор „Корпоративно съответствие и качество“; АПТЕКА И МЕДИЦИНСКИ КОНСУМАТИВИ GOLDIN /ДИАГНОСТИЧЕН ЦЕНТЪР ЗА НАРУШЕНИЯ НА СЪНЯ / в Денвър, Колорадо като Генерален мениджър. Притежава Зелен пояс на здравния Lean Six Sigma (LSSGB) и Сертификат за съответствие в здравеопазването (CHC).

II. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертационният труд съдържа увод, четири глави и заключение. Той е в обем от 237 стандартни текстови страници. Използвани са 257 литературни източника. Към дисертационния труд има 1 приложение в обем от 9 страници. В текста са включени 30 таблици и 18 фигури. Използваната литература е достатъчно разнообразна и коректно фокусирана към изследвания научен проблем, което за един млад изследовател е много положителна черта. Използвани са и резултати получени от проведено от автора проучване. Богатият набор от литературни източници и друга информация е предпоставка за доброто разработване на проблема.

Разработката е правилно структурирана и балансирана - включва увод, четири глави, заключение, списък на литературните източници и приложения.

Стилът на изложението е стегнат, прецизен и релевантен на изследваната проблематика, като текста е написан на разбираем научен език. Дисертацията е много добре оформена и подредена, вкл. таблиците, фигурите и т.н.

Представената за рецензиране дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на възможностите за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход. В съдържателен план докторантът е извел структурирано конкретни доводи, обосноваващи убедително **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията.

Открити са задължителните атрибути за дисертационно изследване - обект, предмет, основна научна теза, изследователска цел и задачи. В структурно отношение

дисертационния труд е логически издържан. **Изследователската теза** е правилно определена. Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. **Обект на изследване** е системата за управление на човешките ресурси в здравеопазването. Неговият **предмет** са възможностите за подобряване на управлението на човешките ресурси чрез прилагането на лидерски подходи. В тази връзка правилно е формулирана **целта на изследването** - да се изследват и анализират възможностите за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в здравеопазването чрез интеграцията на лидерски подходи. Вниманието е фокусирано лидерския подход като важен инструмент за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси. Анализира се състоянието на системата на здравеопазване в България и възможностите за внедряване на лидерския подход в управлението на човешките ресурси. Формулирани са 5 основни изследователски задачи, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализирането на поставената цел.

Считам, че с посочените характеристики дисертационният труд е една завършена научна разработка, обхващаща в комплекс теоретичните, методическите и научно-приложните въпроси на проведеното от докторантката изследване.

III. Оценка на съдържанието и основните резултати на дисертационния труд

Като цяло дисертационният труд се отличава с прецизност, логическа последователност, задълбоченост на изследването и стремеж да се разглеждат проблемите в комплекс, в тяхната взаимна връзка и зависимост.

Увода задълбочено и аргументирано разкрива актуалността на темата на дисертационния труд. Като съдържание и основни елементи **уводът** обхваща необходимото за тази част на дисертационен труд.

В първа глава на дисертационния труд акцентът е поставен върху теоретичните основи на управлението на човешките ресурси, включително същността, характеристиките и историческата еволюция на концепцията. Предмет на изследване в *първия параграф* е същността и основните характеристики на управлението на човешките ресурси. Вниманието е фокусирано върху предмета и характеристиките на управлението на човешките ресурси. Във *втория параграф* са представени основните аспекти на прехода от управление на персонала към управление на човешките ресурси. Подробно са разгледани основните дефиниции и разлики между управление на

персонала (административно управление на персонала, фокусирано върху заплащане, отсъствие, набиране и оценка без пряка връзка с организационните цели) и управление на човешките ресурси (стратегическо и мобилизиращо управление, където служителите са ресурс за успех). На основата на направен анализ са разкрити фундаменталните различия във философията: при управление на персонала служителят е разход (с фокус върху минимизиране на разходи, краткосрочен хоризонт, съпротива към промени и бюрократична структура), докато при УЧР служителят е ресурс за развитие (с инвестиции в обучение, дългосрочен стратегически подход, гъвкавост, ангажираност и органична структура). Изведен е извода, че управлението на човешките ресурси предлага по-адаптивен и интегриран подход за конкурентоспособност чрез човешкия капитал, за разлика от реактивните практики на управлението на персонала.

В *третия параграф* на първа глава вниманието е фокусирано върху историческата еволюция и развитие на управлението на човешките ресурси. Отделено е място на ранните подходи за подбор и обучение на персонала, започнали още в праисторическия период. Представена е еволюцията на управлението на персонала в Обединеното кралство и САЩ, където ранното възприемане на масовото производство стимулира развитието на административни практики. Описани са хуманитарните, кооперативните и марксистките теории от началото на 20-ти век, които поставят основите на синдикализма и системите за индустриални отношения, както и законодателството за регулиране на работното време, минималните заплати и условията на труд. Установено е, че с прехода към постиндустриална икономика и икономика на знанието нараства значението на квалифицирания и мотивиран персонал, като служителите се трансформират от изпълнители на задачи в креативни създатели на стойност. Изведен е извода, че управлението на човешките ресурси е обект на значителна еволюция, преминавайки от административни функции към стратегически и интегриран подход, който акцентира върху развитието на човешкия капитал, иновациите и конкурентоспособността в динамична бизнес среда.

Четвъртият параграф е посветен на стратегическото управление на човешките ресурси и неговото значение за организациите. Проследява се и се анализира еволюцията на управлението на човешките ресурси от административни функции към стратегически подход, включващ дейности като планиране на работната сила, подбор и наемане, обучение и развитие, управление на представянето, кариерно развитие и социално развитие. Установено е, че стратегическото управление на човешките ресурси

се отличава с интегриран и проактивен подход, който съгласува политиките за управление на човешките ресурси с общите цели на организацията, като се фокусира върху дългосрочна конкурентоспособност.

В *петия параграф* акцентът е поставен върху текущото състояние и бъдещите тенденции в управлението на човешките ресурси, разглеждани в контекста на глобалните и местни икономически процеси. Проследява се влиянието на ключови фактори като глобализация, технологични иновации и дигитална революция, които трансформират характера на труда и работните места. Констатира се, че развитието на управлението на човешките ресурси в България е тясно свързано с глобализацията и технологичните иновации, което налага адаптация към съвременните стандарти за управление на човешкия капитал. По отношение на бъдещите тенденции, акцентът е поставен върху качествено измерение на управлението на човешките ресурси, което включва идентифициране на нуждите от умения, оценка на мотивацията и разработване на програми за обучение, насочени към дългосрочна конкурентоспособност и устойчивост на организациите.

В *параграф шест* на първа глава са разгледани моделите и теоретичните концепции за управление на човешките ресурси и по-конкретно, три от най-влиятелните и широко разглеждани модели - американският, европейският и японският. Изведен е извода, че концептуалните възприятия за различните модели за управление на човешките ресурси са пряко повлияни от комплексни фактори и характерни особености за даден исторически период. Познаването на еволюцията в управление на човешките ресурси позволява разбирането на моделите за управление, както и бъдещите перспективи за развитието им. В *параграф седми* е отделено внимание на системите за управление на човешките ресурси, които се основават главно на различните концепции за управление, съществуващите теории, както и типичният преобладаващ модел на управление във връзка с териториални особености. Представена е и пояснена взаимовръзката между елементите на системата за управление на човешките ресурси.

Мога да обобщя, че докторантът добре познава състоянието на проблема, като аналитично и творчески оценява и интерпретира литературните източници. Показва отлично познаване на теоретичните постановки свързани с управление на човешките ресурси в здравеопазването.

Втора глава е посветена на изучаването на лидерския подход в управлението на човешките ресурси. В *първия параграф* е направено разграничение между лидерство

и управление. Във *втория параграф* е направен сравнителен анализ на различните теории за лидерство, което определям като важен теоретичен принос в дисертационния труд. В *третия параграф* са разгледани лидерските стилове, като вниманието е насочено към два основни лидерски стила - транзакционен и трансформационен, както и характерните за тях подходи. Направен е сравнителен анализ на транзакционния и трансформационния лидерски стил, което определям като силен момент в дисертационния труд. В последния параграф на втора глава вниманието е насочено към характерните особености на лидерството в системата на здравеопазването, която се характеризира със силна зависимост от човешкия фактор, със сложни организационни структури, чести конфликти и необходимост от лидерски умения при справяне с кризисни ситуации.

В трета глава е направен анализ на здравеопазването в Европейския съюз и здравеопазването в България. В *първия параграф* е изследвана ролята на лидерството в здравеопазването в ЕС, с акцент върху управлението на човешките ресурси, като лидерските подходи се разглеждат като инструмент за справяне с предизвикателства като миграцията на кадри, недостиг на персонал, психичното здраве на служителите и подобряването на качеството на услугите. Анализират се програми и инициативи на ЕС за развитие на лидерски умения в сектора и тяхното въздействие върху удовлетвореността на пациентите и ефективността на системите. Във *втория параграф* от третата глава на дисертационния труд е анализирано състоянието на системата на здравеопазването в България. Установени са предизвикателствата при управлението на човешките ресурси в здравеопазването и ролята на лидерството за тяхното преодоляване, както и за подобряване на системата на здравеопазването в България с цел постигане на по-добри резултати за пациентите и обществото.

Четвъртата глава е най-важната глава в дисертационния труд. В нея авторът изследва доколко прилагането на лидерски подходи в управлението на човешките ресурси може да допринесе за подобряването този процес. Изследва връзката между лидерския стил и резултатите от организационното управление, като основният акцент е поставен върху специфичните предизвикателства в болничните структури – управление на конфликти, справяне с кризисни ситуации и мобилизиране на ограничените ресурси. По този начин представената в *първия параграф* методическата рамка свързва стратегиите за управление на човешките ресурси с европейските политики и националните приоритети в сектора на здравеопазването.

Във *втория параграф* е проведено изследване на прилагането на лидерския подход в управлението на човешките ресурси в здравните институции в две области – Благоевград и София. Поставен е основен акцент върху идентифициране на стила на лидерство и ефективността на управлението на човешките ресурси в здравните заведения, като се анализират получените данни и се оценява потенциалът за прилагане на лидерски подходи в управлението на здравните организации. Целта е да се оцени ефективността на лидерските стилове и да се идентифицират области за подобрене в управлението на човешките ресурси чрез анализ на лидерските подходи и компетентностите. На основата на изведените изводи в *третия параграф* са предложени препоръки за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерския подход. В тази глава са най-значимите научни и практико-приложни приноси в дисертационния труд и те са свързани с разработването на методическата рамка на изследването, извършването на емпиричното изследване и формулирането на препоръки за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в сектора на здравеопазване.

От така направения анализ на представения дисертационен труд мога да обобщя, че всяка една от структурните му единици дават своя принос за формиране на изводите, обобщенията и препоръките, които прави авторът. Изследването има практическа приложимост не само в обектите на проучване, а и в други здравни институции. Докторантът правилно е избрал темата на дисертацията си, доказал е формулираната теза, постигнал е поставените задачи и е разработил конкретни препоръки за подобряване на управлението на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход.

IV. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Общото впечатление от дисертационния труд е, че авторът демонстрира висока информационна култура и отлична теоретична подготовка, прави собствени и мотивирани оценки на разглежданите проблеми. Изследването се характеризира с убедително и нагледно защитени позиции и изводи, както по отношение на анализирани теории, така и по отношение на практическите насоки и прогнози.

На основата на представеното в дисертационния труд, **приемам** заявените научни и научно-приложни постижения в дисертацията и считам, че са лично дело на докторанта. Според мен биха могли да се разграничат на такива с теоретико-

методологичен (първия и втория), с научно-приложен (третия и четвъртия) и практико-приложен характер (петия).

V. Оценка на публикациите по дисертацията

Налице са необходимите публикации по темата на дисертацията –3 бр. Всички публикации са в проблемното поле на дисертационното изследване. Написани са коректно и отразяват конкретни аспекти на изследователската работа на докторанта. Те са представителни и осигуряват достатъчно разпространение на резултатите от изследването сред академичната общност. Считаю, че изцяло са изпълнени наукометричните изисквания по отношение на публикационната дейност на дисертанта.

VI. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 52 страници. В него точно и достатъчно прецизно е отразено съдържанието на дисертационния труд. В автореферата се открояват и най-важните моменти от направеното изследване. Спазени са изискванията за оформление и са включени всички необходими атрибути. Посредством запознаване с автореферата може да се придобие еднозначна представа за дисертационния труд и за неговите достойнства. Точно са представени приносите на докторанта.

VII. Критични бележки и препоръки

Нямам критични бележки към дисертационния труд. Той отговаря напълно в съдържателно и структурно отношение на минималните национални изисквания за придобиване на ОНС „доктор”. Имам следните препоръки към докторанта:

1. Препоръчвам на докторанта да публикува дисертацията като монография на базата на защитен дисертационен труд. По този начин резултатите от направените от него изследвания ще достигнат до повече хора, интересувачи се от възможностите за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход.

2. В бъдеще препоръчвам на докторанта да публикува повече публикации в научни издания, реферирани и индексирани в световноизвестни бази данни.

В заключение искам да посоча, че докторантът притежава изследователски качества, което е видно, както от представената разработка, така и от публикациите, свързани с нея. Дисертационният труд на Екатерина Жечева е самостоятелна разработка с висока научна стойност и практическа значимост. Поставеният в него проблем разкрива по - нататъшни възможности за задълбочаване на изследователската дейност.

VIII. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на подобряването на процеса на управление на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход. Докторантът познава и анализира литературата по темата, може да формулира изследователски проблеми, да систематизира класическите и нови теории и концепции, да конструира изследователски апарат, да провежда емпирично изследване и да обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика. Гореизложеното ми дава основание за **положително** заключение, че дисертационният труд със заглавие „Възможности за подобряване на процеса на управление на човешките ресурси в здравеопазването чрез прилагане на лидерски подход“ съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото приложение и на Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". Докторантът покрива поставените минимални изисквания за придобиване на ОНС „Доктор“. Поради което предлагам на уважаемите членове на научното жури да гласуват „за“ присъждане на образователна степен „доктор“ на **Екатерина Василева Жечева** по докторска програма “Организация и управление извън сферата на материалното производство (социално-културната сфера)“, професионално направление 3.8. Икономика, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки.

Дата: 06.03.2026 г.

Рецензент:

/Проф. д-р Милена Филипова/



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ ·НЕОФИТ РИЛСКИ· БЛАГОЕВГРАД

REVIEW

by Prof. Dr. Milena Filipova
Southwest University "N. Rilski" - Blagoevgrad
in relation to the dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree "Doctor"
in doctoral program "Organization and Management Outside the Sphere of Material Production
(Socio-Cultural Sphere)"
Professional field 3.8. Economics
Field of higher education 3.Social, economic and legal sciences

dissertation topic:

**" Opportunities for improving the human resource management process in healthcare
by implementing a leadership approach "**

developed by a full-time PhD student Ekaterina Vasileva Zhecheva

The review was prepared in accordance with Order № 379/11.02.2026 of the Rector of the Southwest University "N.Rilski"-Blagoevgrad and decision of the first meeting on scientific jury Protocol №1/16.02.2026.

I. Biographical data about the doctoral student

Ekaterina Vasileva Zhecheva completed her higher education in USA. She obtained the Bachelor's degree in Business Administration at University of Colorado, Denver and the Master's degree in Organizational Leadership at Colorado State University. In 2022, Ekaterina Zhecheva has been accepted as a full-time Ph.D. student form on training in the doctoral program "Organization and Management Outside the sphere on the material production (socio-cultural sphere)", in professional direction 3.8. Economics, to Department of Finance and Accounting at the Faculty of Economics of the Southwestern University "N. Rilski" - Blagoevgrad. He is enrolled with Order № 2830/21.12.2022.

The PhD student currently works as the Head of Compliance and Privacy at Ventricle Health in Greensboro, North Carolina. She has extensive practical experience in the healthcare industry. She has worked at BABYLON HEALTH IN Austin, Texas as the Head of Compliance; at DAVITA, INC IN Denver, Colorado as the Director of Corporate Compliance - Hospital Services; at ROCKY MOUNTAIN HEALTH COMPANIES (RMHC) IN Denver, Colorado as the Director of Corporate Compliance and Quality; at THE COLORADO REGIONAL HEALTH INFORMATION ORGANIZATION (CORHIO) IN Denver, Colorado as the Healthcare Quality Improvement Advisor; ONPOINT MEDICAL GROUP IN Denver, Colorado as the Director of Corporate Compliance and Quality; GOLDIN PHARMACY AND MEDICAL SUPPLIES /DIAGNOSTIC CENTER FOR SLEEP DISORDERS/ IN Denver, Colorado as General Manager. Holds a Green Belt in Healthcare Lean Six Sigma (LSSGB) and Certificate of Healthcare Compliance (CHC).

II. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation work contains an introduction, four chapters and a conclusion. It is in a volume of 237 standard text pages. 257 literary sources were used. There is 1 appendix to the dissertation work in a volume of 9 pages. The text includes 30 tables and 18 figures. The literature used is sufficiently diverse and correctly focused on the researched scientific problem, which for a young researcher is a very positive feature. Results obtained from a study conducted by the author were also used. A rich set of literary sources and other information is a prerequisite for the good development of the problem.

The development is properly structured and balanced - it includes an introduction, four chapters, a conclusion, a list of literary sources and appendices.

The style of the presentation is concise, precise and relevant to the research topic, and the text is written in understandable scientific language. The dissertation is very well formatted and arranged, including tables, figures, etc.

The dissertation submitted for review represents an in-depth and complex scientific study of the possibilities for improving the human resources management process in healthcare through the application of a leadership approach. In terms of content, the doctoral student has presented structured, specific arguments that convincingly substantiate **the relevance and significance** of the dissertation topic.

The mandatory attributes for a dissertation research are highlighted - object, subject, main scientific thesis, research goal and tasks. In structural terms, the dissertation work is

logically sound. **The research thesis** is correctly defined. The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. The **object** of the study is the human resource management system in healthcare. Its **subject** is the opportunities for improving the human resource management process in healthcare through implementing a leadership approach. In this regard, **the purpose of the study** is correctly formulated – to research and analyze the possibilities for improving human resource management in healthcare through the integration of leadership approaches. Attention is focused on the leadership approach as an important tool for improving human resource management. The state of the healthcare system in Bulgaria and the possibilities for implementing the leadership approach in human resource management are analyzed. Five main research tasks have been formulated, which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal.

I believe that with the above characteristics, the dissertation is a complete scientific work, comprehensively encompassing the theoretical, methodological and scientific-applied issues of the research conducted by the doctoral student.

III. Evaluation of the content and main results of the dissertation work

Overall, the dissertation is distinguished by precision, logical consistency, depth of research, and an effort to consider problems in a complex manner, in their mutual connection and dependence.

A thorough and well-reasoned **introduction** reveals the relevance of the topic of the dissertation. In terms of content and basic elements, **the introduction** covers what is necessary for this part of the dissertation.

In the first chapter of the dissertation, the emphasis is placed on the theoretical foundations of human resource management, including the essence, characteristics and historical evolution of the concept. The subject of research in *the first paragraph* is the essence and main characteristics of human resource management. Attention is focused on the subject and characteristics of human resource management. *The second paragraph* presents the main aspects of the transition from personnel management to human resource management. The main definitions and differences between personnel management (administrative personnel management, focused on pay, absence, recruitment and evaluation without a direct connection with organizational goals) and human resource management (strategic and mobilizing management, where employees are a resource for success) are examined in detail. Based on the analysis, the fundamental differences in philosophy are revealed: in personnel management,

the employee is an expense (with a focus on cost minimization, short-term horizon, resistance to change and bureaucratic structure), while in HRM the employee is a resource for development (with investments in training, a long-term strategic approach, flexibility, commitment and organic structure). It is concluded that human resource management offers a more adaptive and integrated approach to competitiveness through human capital, in contrast to reactive personnel management practices.

In the *third paragraph* of the first chapter, attention is focused on the historical evolution and development of human resource management. A place is given to early approaches to personnel selection and training, which began in the prehistoric period. The evolution of personnel management in the United Kingdom and the United States is presented, where the early adoption of mass production stimulated the development of administrative practices. The humanitarian, cooperative and Marxist theories of the early 20th century are described, which laid the foundations of trade unionism and industrial relations systems, as well as legislation regulating working hours, minimum wages and working conditions. It is established that with the transition to a post-industrial economy and a knowledge economy, the importance of qualified and motivated personnel increases, as employees are transformed from task performers into creative value creators. It is concluded that human resource management is subject to significant evolution, moving from administrative functions to a strategic and integrated approach that emphasizes the development of human capital, innovation and competitiveness in a dynamic business environment.

The fourth paragraph is devoted to strategic human resource management and its importance for organizations. The evolution of human resource management from administrative functions to a strategic approach, including activities such as workforce planning, selection and hiring, training and development, performance management, career development and social development, is traced and analyzed. It is established that strategic human resource management is characterized by an integrated and proactive approach that aligns human resource management policies with the overall goals of the organization, focusing on long-term competitiveness.

In the *fifth paragraph*, the emphasis is placed on the current state and future trends in human resource management, considered in the context of global and local economic processes. The influence of key factors such as globalization, technological innovations and the digital revolution, which transform the nature of work and jobs, is traced. It is concluded that the development of human resource management in Bulgaria is closely related to

globalization and technological innovations, which requires adaptation to modern standards for human capital management. In terms of future trends, the emphasis is placed on the qualitative dimension of human resource management, which includes identifying skills needs, assessing motivation and developing training programs aimed at long-term competitiveness and sustainability of organizations.

In paragraph six of the first chapter, the models and theoretical concepts of human resource management are examined, and more specifically, three of the most influential and widely considered models - the American, the European and the Japanese. It is concluded that the conceptual perceptions of the different models of human resource management are directly influenced by complex factors and characteristic features of a given historical period. Knowledge of the evolution of human resource management allows for the understanding of management models, as well as future prospects for their development. *In paragraph seven*, attention is paid to human resource management systems, which are mainly based on the different management concepts, existing theories, as well as the typical prevailing management model in relation to territorial features. The interrelationship between the elements of the human resource management system is presented and explained.

I can summarize that the doctoral student is well aware of the state of the problem, analytically and creatively evaluating and interpreting the literary sources. He demonstrates excellent knowledge of the theoretical frameworks related to human resource management in healthcare.

Chapter two is dedicated to the study of the leadership approach in human resource management. *In the first paragraph*, a distinction is made between leadership and management. *In the second paragraph*, a comparative analysis of the different theories of leadership is made, which I define as an important theoretical contribution to the dissertation. *In the third paragraph*, leadership styles are examined, with attention being focused on two main leadership styles - transactional and transformational, as well as the approaches characteristic of them. It is made with a comparative analysis of the transactional and transformational leadership style, which I define as a strong point in the dissertation. In the last paragraph of the second chapter, attention is focused on the characteristic features of leadership in the healthcare system, which is characterized by a strong dependence on the human factor, with complex organizational structures, frequent conflicts and the need for leadership skills in dealing with crisis situations.

The third chapter analyzes healthcare in the European Union and healthcare in Bulgaria. The *first paragraph* examines the role of leadership in healthcare in the EU, with an emphasis on human resource management, with leadership approaches being considered as a tool for addressing challenges such as staff migration, staff shortages, employee mental health and improving the quality of services. EU programs and initiatives for the development of leadership skills in the sector and their impact on patient satisfaction and system efficiency are analyzed. The *second paragraph* of the third chapter of the dissertation analyzes the state of the healthcare system in Bulgaria. The challenges in human resource management in healthcare and the role of leadership in overcoming them are identified, as well as in improving the healthcare system in Bulgaria in order to achieve better results for patients and society.

The fourth chapter is the most important chapter in the dissertation. In it, the author explores the extent to which the application of leadership approaches in human resource management can contribute to improving this process. He explores the relationship between leadership style and organizational management outcomes, with the main emphasis placed on the specific challenges in hospital structures – conflict management, coping with crisis situations and mobilizing limited resources. In this way, the methodological framework presented in *the first paragraph* connects human resource management strategies with European policies and national priorities in the healthcare sector.

In *the second paragraph* a study was conducted on the application of the leadership approach in human resource management in health institutions in two districts – Blagoevgrad and Sofia. The main emphasis is placed on identifying the leadership style and the effectiveness of human resource management in healthcare institutions, analyzing the data obtained and assessing the potential for implementing leadership approaches in the management of healthcare organizations. The aim is to assess the effectiveness of leadership styles and identify areas for improvement in human resource management through an analysis of leadership approaches and competencies. Based on the conclusions drawn in *the third paragraph*, recommendations are proposed for improving the human resource management process in healthcare through the implementation of the leadership approach. This chapter contains the most significant scientific and practical contributions in the dissertation work and they are related to the development of the methodological framework of the study, the conduct of the empirical study and the formulation of recommendations for improving the human resource management process in the healthcare sector.

From the analysis of the presented dissertation work, I can summarize that each of its structural units contributes to the formation of the conclusions, generalizations and recommendations made by the author. The study has practical applicability not only in the objects of study, but also in other health institutions. The doctoral student has correctly chosen the topic of his dissertation, has proven the formulated thesis, has achieved the tasks set and has developed specific recommendations for improving human resource management in healthcare by applying a leadership approach .

IV. Evaluation of the obtained scientific and applied scientific results

The general impression of the dissertation work is that the author demonstrates a high level of information literacy and excellent theoretical preparation, makes his own and motivated assessments of the issues under consideration. The research is characterized by convincingly and clearly defended positions and conclusions, both in terms of the analyzed theories and in terms of practical guidelines and forecasts.

Based on what is presented in the dissertation, **I accept** the stated scientific and scientific-applied achievements in the dissertation and consider them to be the personal work of the doctoral student. In my opinion, they could be distinguished into those with theoretical-methodological (the first and the second), with scientific-applied (third and fourth) and practical-applied character (fifth).

V. Evaluation of dissertation publications

The necessary publications on the topic of the dissertation are available – 3 pieces. All publications are in the problem field of the dissertation research. They are written correctly and reflect specific aspects of the doctoral student's research work. They are representative and ensure sufficient dissemination of the research results among the academic community. I believe that the scientometric requirements regarding the publication activity of the PhD student are fully met.

VI. Evaluation of the autoref

The dissertation is accompanied by a 52-page abstract. It accurately and precisely reflects the content of the dissertation. The abstract also highlights the most important moments of the research. The requirements for layout are met and all necessary attributes are included. By familiarizing yourself with the abstract, one can gain an unambiguous idea of the

dissertation and its merits. The contributions of the doctoral student are accurately presented.

VII. Critical remarks and recommendations

I have no critical remarks about the dissertation. It fully meets the minimum national requirements for obtaining the educational and scientific degree “Doctor” in terms of content and structure. I have the following recommendations for the PhD student:

1. I recommend that the doctoral student publish the dissertation as a monograph based on the defended dissertation work. In this way, the results of his research will reach more people interested in the possibilities for improving the human resource management process in healthcare through the application of a leadership approach.

2. In the future, I recommend that the PhD student publish more publications in scientific journals, refereed and indexed in world-renowned databases.

In conclusion, I would like to point out that the doctoral candidate possesses research qualities, which is evident both from the presented work and from the publications related to it. Ekaterina Zhecheva's dissertation is an independent work of high scientific value and practical significance. The problem posed in it reveals further opportunities for deepening the research activity.

VIII. Conclusion

In conclusion, it can be said that the dissertation is a comprehensive, scientific study on a current topic and contains scientific contributions in the field of improving the human resource management process in healthcare through implementing a leadership approach. The doctoral student knows and analyzes the literature on the topic, can formulate research problems, systematize classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research and substantiate proposals for improving existing practice. The above gives me grounds for a **positive** conclusion that the dissertation titled "Opportunities for improving the human resource management process in healthcare through implementing a leadership approach" complies with the requirements of the Law on Academic Staff Development of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the Internal Rules for the Development of the Academic Staff at the Southwest University "Neofit Rilski". The PhD student covers the placed minimal requirements for acquisition of the educational and scientific degree “Doctor”. Therefore, I would like to propose to the esteemed members of the scientific jury to vote “**for**” awarding the degree of "doctor" to **Ekaterina Vasileva Zhecheva** in the doctoral program "Organization and Management Outside the sphere

on the material production (socio-cultural sphere)", professionally field 3.8. Economics, in the field of higher education 3. Social, economic and legal sciences.

Date: 06/032/2026

Reviewer:

/Prof. Dr. Milena Filipova/