



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“
гр. БЛАГОЕВГРАД

РЕЦЕНЗИЯ

От проф. Румяна Николаева Нейкова, доктор по икономика, външен рецензент,

Относно: публична защита на дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“ по докторска програма „Икономика и управление“ (индустрия), професионално направление 3.7 Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки

Тема на дисертационния труд:

„УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ И
ПУБЛИЧЕН СЕКТОР НА ГЪРЦИЯ“

Автор на дисертационния труд: Давид Филипос Вакуфцис

Научен ръководител: доц. д-р Гергана Ангелова

Основание за представяне на рецензията: Заповед № № 1494/08.07.2026 г. на
Зам. ректора по НИД на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград

Представеният дисертационен труд и пакета от необходимите документи към него са правомерно оформени, изискванията и срока за разкриване на процедурата са спазени. Приложен е Отчет за извършена проверка за автентичност на текст и Справка за минималните изисквания, в т.ч. списък на публикациите по дисертацията.

1. Кратки биографични данни за кандидата

Давид Филипос Вакуфцис, гражданин на Република Гърция е зачислен за докторантура на самостоятелна подготовка на английски език към катедра „Бизнесмениджмънт и маркетинг“ при Стопански факултет на ЮЗУ – Благоевград със Заповед на Ректора № 710/26.03.2024 г.

Докторантът има богат професионален и административен опит. Неговата висока квалификация в две области – медицината и правото е гарантирана от качествените гръцки университети, като Медицински факултет на Университет „Аристотел“ в Солун, Факултет по право на Университета „Неаполис“ в Пафос, диплома за Магистър по Бизнес

администрация, сертификат за владение на английски език и др.. Като лекар практикува Физикална медицина и рехабилитация, микрохирургия и хирургия на ръката, ортопедия и др.. Работил е като специалист и като администратор и организатор в болници в различни градове на Гърция – Солун, Ханя, Сития, Катерини, лекар на поделение и др..

Административния опит на докторанта се обогатява и от участието му различни комисии на високо административно равнище като Комисия за оценка на квалификацията към Министерството на здравеопазването, Зам. секретар на Министерството на културата и спорта и др..

Докторантът владее много добре английски език, което му позволява да следи новостите в областта на управлението на човешките ресурси в другите страни, както и да адаптира и пренася техните постижения и добрите положителни практики в Гърция.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд.

Настоящата дисертация разглежда актуални проблеми на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция, като акцентира върху техните сравнителни характеристики, тенденции на развитие и перспективи за реформи. В него са обединени макроикономически, организационни и поведенчески измерения и са интегрирани знания от теорията на управлението, икономиката на труда и институционалните изследвания. Проучването обхваща периода 2010–2025 г., като включва фазата на реструктуриране след кризата, периода на COVID-19 и продължаващата трансформация, обусловена от дигитализацията и финансираната от ЕС модернизация.

Представеният дисертационният труд е задълбочено научно изследване с добра логическа връзка между отделните части и обосновани аргументирани изводи по отношение на теоретическите постижения в областта на управлението на човешките ресурси, както и на възможностите за тяхното приложение в индустриалния и публичен сектор на Гърция.

Настоящото изследване е представено в обем от 190 стр., в т.ч. подробно въведение (обща характеристика), три глави и заключение, използвана литература, списъци на фигурите и таблиците, както и две приложения. Структурата е добре балансирана и съответства на логиката на докторанта да се представят в обобщен синтезиран вид научните постижения в областта на човешките ресурси в другите страни и възможностите за тяхното адаптиране и приложение в Гърция.

В дисертацията ясно и точно са открити основните елементи на изследването - актуалност и значимост на темата, обект и предмет, научна теза, основна цел и задачи,

които трябва да се изпълнят за нейното постигане, посочен е инструментариума, който е използван, както и приложните методи за извършване на проучването на практиката за управление на човешките ресурси в Гърция.

За целите на изследването авторът посочва богата библиографска справка с общо 213 източника, в т.ч. книги, научни статии и електронни сайтове, свързани с темата на дисертацията. Информацията се допълва и с резултатите от проведено от него собствено анкетно проучване.

Използваната разнообразна и обемна информация при подготовката на дисертационния труд е доказателство за богатата информираност на докторанта относно развитието на научните изследвания в областта на човешките ресурси както в Гърция, така и на международно ниво.

Информацията е ползвана добросъвестно и коректно - източниците на използваните цитати са посочени според изискванията.

При разработването на дисертацията не е използвана класифицирана информация.

3. Оценка на съдържанието и основните резултати

Дисертационният труд има научен и научно-приложен характер. В него са дефинирани ясно и точно изходните позиции на докторанта, които очертават пътя на неговата изследователската работа и представят ново виждане за актуалността и ролята на човешките ресурси, като стратегически елемент в гръцката икономика.

В представения дисертационен труд авторът насочва вниманието си към недостатъчно изследвани моменти в управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. Особено внимание се отделя на възможностите за повишаване на ефективността на труда с акцент върху методите за оценяване на трудовото представяне, тъй като чрез него се запазват доверието на служителите и тяхната мотивация за ефективна трудова дейност.

Актуалността и значимостта на темата са аргументирани и се определят от предизвикателствата и потребността от реформи в управлението на човешките ресурси в малкия, но динамичен индустриален сектор и обширния апарат на публичната администрация.

Обектът и предметът са дефинирани в контекста на темата на дисертацията. За **обект** на изследването са посочени организации, работещи в индустриалния и публичния сектор на Гърция, а **предметът** се отнася до практиките за управление на човешките ресурси в тези организации. Важно значение се отдава на методите и подходите за набирането на персонал, обучението, оценката на трудовото представяне и мотивацията

на служителите, които влияят върху индивидуалното трудово представяне и
организационната ангажираност.

Ясното и точно дефиниране на обекта и предмета на изследването е основание да се определят основната цел и задачите, които трябва да се изпълнят, за да бъде тя постигната. **Основната цел** на изследването е да се анализират и оценят практиките за управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция и да се оцени тяхното въздействие върху ангажираността и мотивацията на служителите. За постигане на посочената цел са дефинирани пет конкретни задачи, които трябва да се изпълнят за нейното постигане.

В съответствие с посочения обект и предмет и поставената цел са дефинирани три хипотези, които последователно се доказват в процеса на изследователската работа.

Настоящото изследване е осъществено чрез съвкупност от **подходящ инструментариум**, съответстващ на целите и задачите на проучването. Авторът е провел емпирично проучване в количествен, сравнителен и секторен аспект. Данните са събрани чрез структуриран въпросник с 500 служители в Гърция, с равно представителство на публичния и частния или индустриалния сектор. В теоретичен план за обработване и обобщаване на информацията са приложени статистическия анализ, корелациите на Пийърсън, множествената регресия, дисперсионния анализ, коефициентите на Кронбах и др.. Използваната съвкупност от подходи и методи и систематизираните емпирични данни са позволили на автора да проведе задълбочено научно изследване, да обобщи информацията и да аргументира и обоснове изводите и предложенията за реформи в управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичен сектор на Гърция.

Първата глава на дисертацията има постановъчен обзорен характер. В нея са представени, анализирани и обобщени теоретични аспекти на управлението на човешките ресурси. Тя формира концептуалната теоретичната рамка на управлението на човешките ресурси. Дисертантът представя и анализира дефиниции, модели и ключови концептуални подходи, които са в основата на съвременната теория и практика на управлението на човешките ресурси. В тази част авторът на дисертацията анализира развитието на управлението на човешките ресурси като административна и като стратегическа функция в различни организационни контексти; акцентира се върху методите за оценка на трудовото представяне и тяхната роля за повишаване на организационната ефективност и развитието на служителите; формулира се авторово становище и се подчертава, че в гръцка среда тази роля придобива особено значение, тъй като недостигът на квалифицирани кадри, демографският дисбаланс, дигиталната адаптация и задържането на

квалифицирани служители влияят както върху конкурентоспособността на индустрията, така и върху капацитета на публичните услуги.

Като обобщение, може да се посочи, че базовата постановка за управлението на човешките ресурси, моделите и методите за оценяване на трудовото представяне са задълбочено и аналитично изследвани, открити са становищата и интерпретациите на автора по отношение на дискуссионни въпроси за съвременните концепции и модели за управлението на човешките ресурси. Въз основа на обстоен обзор на литературни източници и собствени изследвания, докторантът стига до обобщаващия извод, че стратегическото управление на човешките ресурси зависи от съгласувани връзки между персонала, обучението, оценката, възнагражденията, правото на глас на служителите и организационната цел на предприятието; доказва се, че от правилно избраната стратегия и подходящите методи и подходи за нейната реализация зависи мотивацията на персонала за ефективна трудова дейност.

Във втората глава на дисертацията се разглежда състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция, представен е исторически и аналитичен преглед на техните институционални структури, политически реформи и характеристики на работната сила. Особен акцент е поставен върху еволюцията на системите на заетост, управленската култура и предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в двата сектора, което позволява сравнително изследване на текущата им динамика. Направеният анализ разкрива връзката между индустриалната структура и заетостта, уменията, технологиите, финансите, публичната политика и международните икономически условия. Сравнителният анализ на характеристиките на човешките ресурси от индустриалния и публичния сектор разкрива ключови разлики, като най-съществени и значими се посочват в системите за оценяване и заплащане на трудовата дейност. В процеса на анализа авторът достига и до становището, че трудовото представяне на служителите произтича от система от способности, мотивационни условия, възможности за принос и институционална подкрепа.

Като обобщение, може да се посочи, че в тази част на дисертационната работа задълбочено и аргументирано са идентифицирани и систематизирани основните различия в практиките по управление на човешките ресурси в двата сектора; доказва се че стратегията за човешките ресурси става решаваща за гръцката икономика, защото растежът на производителността изисква техническа специализация, дигитални умения, непрекъснато обучение и капацитет за задържане на квалифицирани специалисти.

Третата глава има аналитично-приложен аспект. В нея се очертават методологичната рамка на изследването и аналитичните процедури, използвани за

събиране, обработка и интерпретация на данни. Изследването се фокусира върху основните показатели: набиране и подбор, обучение и развитие, обезщетения за служителите, оценка на трудовото представяне, възнаграждения и стимули и ангажираност и мотивация, всеки от които може да се приеме като критичен фактор за нагласите и поведението на служителите. Освен това, чрез проучването се изследва как демографските фактори като пол, възраст, образователно ниво и трудов стаж влияят на служителите и въздействат върху тяхната ангажираност и мотивация за ефективна работа.

Като особено важна заслуга на автора в третата глава, трябва да се отбележат конкретните практически препоръки към мениджърите по човешки ресурси в организациите и предприятията, формулирани на базата на емпиричните доказателства, които имат за цел повишаване ефективността на управленските практики, насърчаване на иновациите и повишаване на организационната ефективност както в индустриалния, така и в публичния сектор.

Като обобщение, може да се посочи, че в тази част на дисертацията се обединяват и интерпретират теоретичните знания в областта на управлението на човешките ресурси със спецификата и реалните потребности на тяхното усъвършенстване и реорганизиране в Гърция, в съответствие с бързите технологични промени, глобализацията и демографската трансформация на пазара на труда, които водят към превръщане на човешките ресурси в капитал и основен фактор за националната конкурентоспособност и устойчив растеж на гръцката икономика.

В заключение, считам, че дисертацията може да се определи като задълбочено значимо научно изследване, в което проблемите са добре осмислени и коректно представени, а изводите и предложенията са обосновани и аргументирани.

Основните резултати от изследователската работа на докторанта могат да се обобщят в следното:

- Разработване на интегрирана оценка на практиките за управление на човешките ресурси в двусекторната икономика на Гърция, в т.ч. представяне и анализиране на общи модели и различия между индустриалните и публичните организации.
- Идентифициране на най-добрите практики, които могат да бъдат трансферирани и адаптирани между двата сектора, за да се подобри производителността и организационната култура.
- Активизиране на текущите политически дебати относно реформата на публичната администрация и конкурентоспособността на промишлеността, в контекста на широките европейски политически рамки.

- Обогаляване на националната литература за управление на човешките ресурси и разширяване на теоретичните и емпиричните виждания за управлението на човешките ресурси в условията на икономическо възстановяване и институционални промени.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

В справката, приложена към автореферата, докторантът е посочил пет приноса. Те отразяват в съкратен вид основния резултат от извършеното изследване – обогатяване на теоретичните знания и практическия опит при управлението на човешките ресурси, в т. ч. анализ и систематизиране на национални и международни научни постижения, анализиране и разкриване на реалното състояние на управлението на човешките ресурси в Гърция, формулиране на практически препоръки, основани на резултатите от емпиричното изследване.

Приемам посочените от докторанта приноси, които са резултат от неговата лична изследователска работа, но считам, че те трябваше да бъдат структурират в две групи – приноси с научен характер и приноси с приложен характер .

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Авторът на дисертационния труд представя Списък с публикациите на три самостоятелни статии, публикувани в легитимни списания, които отразяват основни идеи и резултати от изследването. Считам, че тези публикации са достатъчни, за да покажат публичността на постигнатите резултати от изследователска работа на докторанта.

6. Оценка на автореферата

Представеният автореферат е в обем от 77 страници. Той дава представа в обобщен вид за съдържанието на дисертационния труд. В него са отразени съдържанието на дисертацията, актуалността на темата, предмета и обекта на изследването, основната научна теза, основната цел и задачите за нейното постигане, използваните изследователски методи, информационните източници.

Към автореферата са представени Справка за приносите на дисертационния труд и Списък на публикациите на автора по дисертационния труд.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Нямам критични бележки към дисертационния труд, но считам, че представеният автореферат е твърде обширен. Целесъобразно би било в него да се публикуват само резултатите от проведеното изследване и обобщаващите изводи, а не целите таблици.

Моля, докторантът да отговори на следния въпрос: Как се вписва изкуствения интелект в концепцията за усъвършенстване управлението на човешките ресурси и тяхното превръщане в стратегически капитал за гръцката икономика?

8. Заключение

Представеният дисертационен труд може да се оцени като обстойно теоретико-методологическо изследване и обобщаване на постиженията в областта на съвременните концепции за управлението на човешките ресурси в индустрията и публичните организации. То е самостоятелно завършено научно изследване, успешно са изпълнени целите и задачите, правилно са структурирани и интерпретирани получените от него резултати, формулирани са конкретни практически препоръки с цел усъвършенстване на управленските процеси в организациите, които функционират в индустриалния и публичния сектор на Гърция.

Като рецензент категорично заявявам, че дисертационния труд на тема: **„УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧЕН СЕКТОР НА ГЪРЦИЯ”** напълно отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за неговото прилагане и Правилника за организацията и провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и заемане на академични длъжности в Югозападен университет „Неофит Рилски” – Благоевград. Затова предлагам членовете на научното жури да подкрепят присъждането на образователната и научна степен **„доктор“** по докторска програма **„Икономика и управление“** (индустрия), професионално направление **3.7.Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки** на **докторант Давид Филипос Вакуфцис**.

12.08.2026 г.

Благоевград

Рецензент:

(проф. д-р Румяна Нейкова)



SOUTH-WEST UNIVERSITY „NEOFIT RILSKI" BLAGOEVGRAD REVIEW

By Prof. Rumyana Nikolaeva Neykova, PhD in Economics, external reviewer,

Subject: Public defense of a dissertation for the award of the educational and scientific degree of „Doctor" in the doctoral program „Economics and Management" (Industry), professional field 3.7 Administration and Management, higher education area 3. Social, Economic, and Legal Sciences.

Dissertation Title: „Human Resource Management in the Industrial and Public Sectors of Greece"

Author: David Filippou Vakuftsis

Academic Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Gergana Angelova

Basis for the review: Order No. 1494/08.07.2026 issued by the Vice-Rector for Research at South-West University „Neofit Rilski" – Blagoevgrad

The submitted dissertation and the accompanying package of required documents have been properly prepared; the requirements and the timeline for initiating the procedure have been observed. A report on the text authenticity check and a statement regarding the fulfillment of minimum requirements—including a list of publications related to the dissertation—are attached.

1. Brief biographical details of the candidate

David Filippou Vakuftsis, a citizen of the Hellenic Republic, was enrolled in a doctoral program via independent study (conducted in English) at the Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics, South-West University „Neofit Rilski" – Blagoevgrad, pursuant to Rector's Order No. 710/26.03.2024.

The doctoral candidate possesses extensive professional and administrative experience. His high level of qualification in two fields—medicine and law—is backed by prestigious Greek universities, including the Faculty of Medicine at Aristotle University of Thessaloniki and the Faculty of Law at Neapolis University Paphos; he also holds a Master of Business Administration (MBA) degree, an English language proficiency certificate, and other credentials. As a physician, he practices physical medicine and rehabilitation, microsurgery and hand surgery, orthopedics, and more. He has worked as a specialist,

administrator, and organizer in hospitals across various Greek cities—such as Thessaloniki, Chania, Sitia, and Katerini—and has served as a military unit physician.

The doctoral candidate's administrative experience is further enriched by his participation in various high-level administrative bodies—such as the Qualification Assessment Commission at the Ministry of Health and the role of Deputy Secretary at the Ministry of Culture and Sports, among others.

He possesses a strong command of English, enabling him to keep abreast of developments in human resource management abroad and to adapt and implement successful practices and achievements in Greece.

2. General overview of the presented dissertation

This dissertation examines current issues regarding human resource management in the industrial and public sectors of Greece, focusing on their comparative characteristics, development trends, and prospects for reform. It combines macroeconomic, organizational, and behavioral dimensions, integrating insights from management theory, labor economics, and institutional research. The study covers the period from 2010 to 2025, encompassing the post-crisis restructuring phase, the COVID-19 period, and the ongoing transformation driven by digitalization and EU-funded modernization.

The presented dissertation is an in-depth scientific study featuring a logical flow between its various sections and well-substantiated conclusions regarding theoretical advancements in human resource management, as well as the potential for their application within Greece's industrial and public sectors.

The present study comprises 190 pages, including a detailed introduction (general overview), three chapters, a conclusion, references, lists of figures and tables, and two appendices. The structure is well-balanced and reflects the doctoral candidate's logical approach: presenting a synthesized overview of scientific achievements in the field of human resources in other countries, alongside the possibilities for their adaptation and application in Greece.

The dissertation clearly and precisely outlines the key elements of the research: the relevance and significance of the topic, the object and subject of study, the research thesis, the primary objective, and the tasks required to achieve it. It also specifies the tools employed and the applied methods used to investigate human resource management practices in Greece. To support the research, the author provides an extensive bibliography comprising 213 sources—including books, academic articles, and websites—related to the dissertation's topic. This

information is further supplemented by the results of a proprietary survey conducted by the author.

The diverse and extensive information utilized in the preparation of the dissertation demonstrates the doctoral candidate's deep insight into the development of research in the field of human resources, both in Greece and internationally.

The information has been used conscientiously and correctly; the sources of all citations are properly acknowledged in accordance with requirements.

No classified information was used in the development of the dissertation.

3. Evaluation of the content and main results

The dissertation is both theoretical and applied in nature. It clearly and precisely defines the doctoral candidate's starting premises, which outline the course of the research and present a new perspective on the relevance and role of human resources as a strategic element within the Greek economy.

In the presented dissertation, the author focuses on insufficiently explored aspects of human resource management within the industrial and public sectors in Greece. Particular attention is paid to opportunities for enhancing labor efficiency—with an emphasis on performance appraisal methods—as these are crucial for maintaining employee trust and motivation for effective work performance.

The relevance and significance of the topic are substantiated by the challenges and the need for reform in human resource management within the small yet dynamic industrial sector and the vast public administration apparatus.

The object and subject of the study are defined within the context of the dissertation topic. Organizations operating in the industrial and public sectors of Greece are identified as the object of the research, while the subject concerns human resource management practices within these organizations. Particular emphasis is placed on methods and approaches regarding recruitment, training, performance appraisal, and employee motivation—factors that influence individual job performance and organizational commitment.

Clearly and precisely defining the object and subject of the study provides the basis for defining the primary objective and the tasks required to achieve it. The primary objective of the study is to analyze and evaluate human resource management practices in Greece's industrial and public sectors and to assess their impact on employee engagement and motivation. To achieve this objective, five specific tasks have been defined.

Based on the identified object, subject, and objective, three hypotheses have been formulated and are systematically substantiated throughout the research process. This study employed a set of appropriate tools aligned with its goals and objectives. The author conducted an empirical study encompassing quantitative, comparative, and sectoral dimensions. Data were collected via a structured questionnaire administered to 500 employees in Greece, ensuring equal representation from the public and private (or industrial) sectors.

From a theoretical perspective, statistical analysis, Pearson correlations, multiple regression, analysis of variance, Cronbach's coefficients, and other methods were employed to process and synthesize the information. The combination of approaches and methods used, along with the systematized empirical data, enabled the author to conduct an in-depth scientific study, synthesize the findings, and substantiate the conclusions and proposals for reforming human resource management in Greece's industrial and public sectors.

The first chapter of the dissertation serves as an introductory overview. It presents, analyzes, and synthesizes the theoretical aspects of human resource management, establishing the conceptual and theoretical framework of the field. The author presents and analyzes the definitions, models, and key conceptual approaches that underpin modern human resource management theory and practice. In this section, the author analyzes the evolution of human resource management—spanning both its administrative and strategic functions—across various organizational contexts; emphasis is placed on performance appraisal methods and their role in enhancing organizational effectiveness and employee development. The author articulates a position highlighting the particular significance of this role within the Greek context, noting that factors such as the shortage of skilled personnel, demographic imbalances, the need for digital adaptation, and the retention of qualified staff impact both industrial competitiveness and the capacity of public services.

In summary, it can be stated that the fundamental framework of human resource management, management models, and performance assessment methods have been examined in depth and analytically; furthermore, the author's views and interpretations regarding debated issues concerning modern human resource management concepts and models have been highlighted. Based on a comprehensive review of the literature and original research, the doctoral candidate draws the conclusion that strategic human resource management relies on the alignment of personnel, training, performance appraisal, remuneration, employee voice, and the organization's strategic goals; it is demonstrated that staff motivation for effective work performance depends on the selection of the right strategy and appropriate methods and approaches for its implementation.

The second chapter of the dissertation examines the state and development of the industrial and public sectors in Greece, presenting a historical and analytical overview of their institutional structures, policy reforms, and workforce characteristics. Particular emphasis is placed on the evolution of employment systems, management culture, and human resource management challenges in both sectors, enabling a comparative analysis of their current dynamics. The analysis reveals the relationship between industrial structure and employment, skills, technology, finance, public policy, and international economic conditions. A comparative analysis of human resource characteristics in the industrial and public sectors highlights key differences, with the most significant ones identified in performance evaluation and remuneration systems. In the course of the analysis, the author also concludes that employee performance stems from a combination of capabilities, motivational factors, opportunities to contribute, and institutional support.

In summary, it can be stated that the fundamental framework of human resource management, as well as the models and methods for performance appraisal, have been examined in depth and analytically; furthermore, the author's views and interpretations regarding debatable issues concerning modern human resource management concepts and models have been highlighted. Based on a comprehensive review of the literature and original research, the doctoral candidate draws the conclusion that strategic human resource management relies on the alignment of personnel, training, performance appraisal, remuneration, employee voice, and the organization's strategic goals; it is demonstrated that staff motivation for effective work performance depends on the selection of the right strategy and appropriate methods and approaches for its implementation.

A particularly significant contribution of the author in the third chapter is the formulation of specific practical recommendations for human resource managers in organizations and enterprises—based on empirical evidence—aimed at enhancing the effectiveness of management practices, fostering innovation, and improving organizational performance in both the industrial and public sectors.

In summary, this part of the dissertation provides an in-depth and well-reasoned identification and systematization of the key differences in human resource management practices between the two sectors; it demonstrates that human resource strategy is becoming crucial for the Greek economy, as productivity growth requires technical specialization, digital skills, continuous training, and the capacity to retain qualified professionals.

The third chapter has an analytical and applied focus. It outlines the research's methodological framework and the analytical procedures used for data collection, processing,

and interpretation. The study focuses on key indicators—recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, remuneration and incentives, and engagement and motivation—each of which can be considered a critical factor influencing employee attitudes and behavior.

Furthermore, the study examines how demographic factors—such as gender, age, education level, and work experience—affect employees and influence their engagement and motivation for effective performance.

In summary, it can be stated that this part of the dissertation combines and interprets theoretical knowledge in the field of human resources management with the specifics and real needs of their improvement and reorganization in Greece, in accordance with the rapid technological changes, globalization and demographic transformation of the labor market, which lead to the transformation of human resources into capital and a major factor for national competitiveness and the sustainable growth of the Greek economy.

In conclusion, I consider the dissertation to be a significant and in-depth scientific study in which the issues are well-conceived and correctly presented, and the conclusions and proposals are well-founded and substantiated.

The main results of the doctoral candidate's research can be summarized as follows:

- Development of an integrated assessment of human resource management practices within Greece's dual-sector economy, including the presentation and analysis of common models and the differences between industrial and public sector organizations.
- Identifying best practices that can be transferred and adapted between the two sectors to improve productivity and organizational culture.
- Energizing ongoing policy debates regarding public administration reform and industrial competitiveness within the context of broad European policy frameworks.
- Enriching the national literature on human resource management and expanding theoretical and empirical perspectives on human resource management amidst economic recovery and institutional changes.

4. Assessment of scientific and applied scientific contributions

In the summary attached to the dissertation abstract, the doctoral candidate outlines five contributions. These concisely reflect the main outcome of the research—namely, the enrichment of theoretical knowledge and practical experience in human resource management—including the analysis and systematization of national and international scientific achievements, the analysis and assessment of the actual state of human resource

management in Greece, and the formulation of practical recommendations based on the empirical research findings.

I accept the contributions outlined by the doctoral candidate, which result from his personal research work; however, I believe they should have been structured into two groups: contributions of a scientific nature and contributions of an applied nature.

5. Evaluation of publications related to the dissertation

The author of the dissertation presents a list of publications comprising three sole-authored articles published in legitimate journals, which reflect the key ideas and results of the research. I consider these publications sufficient to demonstrate the public dissemination of the results achieved through the doctoral candidate's research work.

6. Evaluation of the Abstract

The submitted abstract comprises 77 pages. It provides a summary overview of the dissertation's content, reflecting the scope of the work, the relevance of the topic, the subject and object of the research, the main scientific thesis, the primary objective and the tasks set to achieve it, the research methods employed, and the information sources used.

Accompanying the abstract are a statement of the dissertation's contributions and a list of the author's publications related to the dissertation.

7. Critical remarks, recommendations, and questions

I have no critical remarks regarding the dissertation itself; however, I consider the submitted abstract to be overly extensive. It would have been more appropriate to include only the research results and summary conclusions, rather than the full tables.

I would like to ask the doctoral candidate the following question: How does artificial intelligence fit into the concept of enhancing human resource management and transforming human resources into strategic capital for the Greek economy?

8. Conclusion

The submitted dissertation can be assessed as a comprehensive theoretical and methodological study that synthesizes achievements in the field of modern human resource management concepts within industry and public organizations. It constitutes an independent, completed scientific study; the objectives and tasks have been successfully accomplished, the results have been correctly structured and interpreted, and specific practical recommendations

have been formulated to improve management processes in organizations operating within the industrial and public sectors of Greece.

As a reviewer, I categorically state that the dissertation titled "Human Resource Management in the Industrial and Public Sectors of Greece" fully complies with the requirements of the Act on the Development of the Academic Staff in the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation, and the Regulations on the Organization and Conduct of Competitions for Acquiring Academic Degrees and Occupying Academic Positions at the South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad. Therefore, I propose that the members of the scientific jury support the awarding of the educational and scientific degree of "Doctor" in the doctoral program "Economics and Management" (Industry)—Professional Field 3.7: Administration and Management, Higher Education Area 3: Social, Economic, and Legal Sciences—to doctoral candidate David Filipos Vakuftsis.

August 12, 2026
Blagoevgrad

Reviewer:
(Prof. Dr. Rumyana Neykova)