



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова
Югозападен университет „Н. Рилски“-Благоевград
върху дисертационен труд за присъждане на ОНС „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“
разработен от Давид Филипос Вакуфцис
докторант на самостоятелна подготовка на английски език

Рецензията е изготвена съгласно заповед №1494/08.07.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград и решение на първото заседание на научното жури Протокол №1 от 09.07.2026 г.

1. Биографични данни за докторанта

Давид Филипос Вакуфцис се обучава в Медицинския факултет на Аристотел Университет в Солун в периода 1993-1999 г. През 2021 г. се дипломира по специалност „Право“ в Неаполи Университет Пафос, Кипър и две години по-късно придобива професионална квалификация „Магистър по бизнес администрация“ в Югозападен университет „Неофит Рилски“. През 2024 г. Давид Вакуфцис е приет като докторант на самостоятелна подготовка на английски език по докторска програма „Икономика и управление /индустрия/“, в професионално направление 3.7. Администрация и управление“ към катедра „Бизнес мениджмънт и маркетинг“ на Стопанския факултет на ЮЗУ „Н. Рилски“ – Благоевград. Зачислен е със заповед №710 от 26.03.2024 г. и е отчислен с право на защита съгласно заповед №1197 от 22.05.2026 г.

Давид Вакуфцис има богат професионален опит в областта на общественото здраве, работил е в Министерството на труда и социалното осигуряване и Министерството на културата и спорта в Гърция. Притежава отлична езикова компетентност по английски език - ниво C2, владее и немски език – ниво B2, бил е активен състезател по баскетбол и е спечелил редица награди в този спорт. За периода 2001-2021 г. Давид Филипос Вакуфцис активно е участвал в научни конференции, посветени на проблемите, свързани с

общественото здраве, труда и социалното осигуряване. Професионалното портфолио на докторанта показва неговия практически опит и интерес в областта на управлението на човешките ресурси.

2. *Обща характеристика на представения дисертационен труд*

Структурата на дисертационния труд като цяло е логично изградена. Той е структуриран и балансиран правилно, като включва увод, три глави, заключение, списък с таблици, списък с фигури, приноси на дисертационния труд, използвана литература и приложения. Той е в обем от 190 стандартни страници. Основният текст съдържа 22 таблици и 36 фигури. Към дисертационния труд има 2 приложения в обем от 15 страници. Използвани са 213 литературни източници. Те показват достатъчен обхват на литературното проучване в предметната област на дисертацията. Всички източници са използвани добросъвестно и коректно в процеса на дисертационното изследване.

Езикът и стилът на текста са прецизни и са релевантни на изследваната проблематика. Дисертацията е много добре оформена и подредена, вкл. таблиците и фигурите.

Представената за рецензия докторска дисертация представлява задълбочено и комплексно научно изследване на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция, като акцентира върху техните сравнителни характеристики, траектории на развитие и перспективи за развитие. В съдържателен план докторантът е извел структурирано конкретни доводи, обосноваващи убедително **актуалността и значимостта** на темата на дисертацията. Задължителните атрибути на дисертационен труд – обект, предмет, изследователски хипотези, изследователска цел и задачи на дисертационния труд са прецизно дефинирани, обвързани и насочени към изясняване на проблема за влиянието на дейностите по набирането на персонал, обучението, оценката на трудовото представяне и мотивацията на служителите върху индивидуалното трудово представяне, организационната ефективност, като се отчитат специфичните характеристики на публичния и частния сектор.

Коректно са посочени използваните методи и ограниченията на изследването. По този начин е очертана рамката на разработката. Тя се характеризира с издържана структура на отделните части на изложението и с ясна логическа обвързаност. Постройката е подчинена на целите на изследването. Обектът и предметът на дисертационния труд са ясно и коректно дефинирани. **Обектът на изследване** обхваща организации, работещи в индустриалния и публичния сектор на Гърция. **Предметът на изследването** са практиките за управление на човешките ресурси в тези организации, с особен акцент върху това как набирането на персонал, обучението, оценката на трудовото представяне и мотивацията на служителите влияят върху индивидуалното трудово представяне, организационната ефективност.

В тази връзка правилно е формулирана **целта на изследването** - 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. Формулирани са **5 основни изследователски задачи**, които са правилно определени, като тяхното решаване би позволило реализирането на поставената цел.

Методологията на изследването включва количествен метод, сравнителен метод, междусекторен анализ, допълнен от теоретичен анализ. Използва се описателно-корелационен анализ за измерване на връзките между променливите в управлението на

човешките ресурси (обучение, оценка, възнаграждения, лидерство) и резултатите на служителите (мотивация, ангажираност). Изследователският инструмент представлява структуриран въпросник, съставен от седем раздела: демографска информация, набиране и подбор на персонал, обучение и развитие, придобивки за служителите, оценка на представянето, награди и стимули, както и ангажираност и мотивация на служителите. При оценката на практиките на управлението на човешките ресурси и възприятията на служителите е използвана скалата на Ликерт. Надеждността е тествана чрез алфа на Кронбах, а факторният анализ потвърждава конструктивната валидност. Данните са анализирани с помощта на софтуера SPSS. Методите включват описателна статистика, корелация и йерархична множествена регресия. Използваният **методически инструментариум** е адекватен на проблематиката и осигурява теоретична и емпирична обосновааност на изследването, както и възможност за формулиране на аргументирани изводи и препоръки за разработването на интегрирани стратегии за човешки ресурси, които балансират ефективността и равенството.

С оглед на поставените задачи на проучването са използвани подходящи и достатъчни по обем и обхват **източници на проучването**. Докторантът е проучил и систематизирал голямо количество информация. Използваната литература е достатъчна по обем и обхват, релевантна по съдържание и насочена към изследвания научен проблем. Литературните източници са цитирани в съответствие с установените стандарти. Използвани са и резултати от проведено от автора емпирично проучване. Богатата литература и друга информация е предпоставка и база за задълбоченото разработване на поставения изследователски проблем.

Считам, че структурата на дисертационния труд е изградена в логическа последователност от теоретичен анализ, методологична обосновка, емпирично изследване. Тази последователност позволява изследователският проблем да бъде разгледан както в концептуален, така и в приложен аспект. С посочените характеристики дисертационният труд е една завършена научна разработка, обхващаща в комплекс теоретичните, методическите и научно-приложните въпроси на проведеното от докторанта изследване.

3. 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.

Уводът 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 е представена концептуална рамка на управлението на човешките ресурси. Тя е посветена на изясняване на теоретичните въпроси на управлението на човешките ресурси, като представя дефиниции, модели и ключови концептуални подходи, които са в основата на съвременната теория и практика на управлението на човешките ресурси. Представена е теоретичната основа на изследването в дисертационния труд, как управлението на човешките ресурси се е развило както като административна, така и като стратегическа функция в различен организационен контекст. Специално внимание е отделено на моделите на управление на

човешките ресурси и методите за оценка на трудовото представяне на служителите в организацията.

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 индустриалния и публичния сектор.

Във втора глава е анализирано състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция. Установени са основните характеристики и специфични особености на индустриалните и публичните предприятия в Гърция. Направен е преглед на еволюцията в развитието и аналитичен преглед на техните институционални структури, политически реформи и характеристики на работната сила. Специално внимание е отделено на еволюцията на системите на заетост, управленската култура и предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор. На тази база е направен сравнителен анализ на текущата им динамика. Идентифицирани са ключовите разлики в управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичен сектор по отношение на набирането на персонал, възнагражденията, управлението на трудовото представяне, обучението, гъвкавостта, сигурността на работното място и мотивацията.

Третата глава е най-важната глава в дисертационния труд. В нея авторът представя методологичната рамка на изследването и аналитичните процедури, използвани за обработка и интерпретация на данни. Методологична рамка осигурява прозрачност по отношение на емпиричния подход, гарантира валидността и надеждността на резултатите от изследването и обсъжда емпиричните резултати. Висока оценка заслужава проведеното емпирично изследване, което има за цел да установи влиянието на практиките за управление на човешките ресурси върху мотивацията на служителите и организационната ангажираност и да открие разликите между служителите в публичния и частния сектор в Гърция. Изследването е фокусирано върху пет основни практики за УЧР: набиране и подбор, обучение и развитие, обезщетения за служителите, оценка на трудовото представяне и възнаграждения и стимули, всяка от които е широко призната в научната литература като критичен фактор за нагласите и поведението на служителите. Чрез направен анализ на отговорите от анкета на 500 участници, проучването тества три хипотези относно секторните различия, прогностичната роля на практиките за УЧР и влиянието на демографските характеристики. Констатациите предоставят ценна информация за това, как системите за УЧР се възприемат в различните контексти, като се подчертават както техните преки ефекти върху мотивацията, така и различното им въздействие в зависимост от пола, образованието, възрастта и трудовия стаж. 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 практически препоръки за всяка от изследваните практики за управление на човешките ресурси с цел повишаване на ефективността, насърчаване на иновациите и повишаване на организационната ефективност както в индустриалния, така и в публичния сектор.

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 организации

от индустриалния и публичния сектор в Гърция. Докторантът правилно е избрал темата на дисертацията си, постигнал е поставената цел и изследователски задачи, разработил е конкретни практически препоръки за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси, насърчаване на иновациите и повишаване на организационната ефективност, както в индустриалния, така и в публичния сектор.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

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 анализиранияте теории, така и по отношение на практическите насоки и прогнози.

Необходимо е да се отбележи, че разглежданият в дисертационния труд проблем за управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция е недостатъчно застъпен в научната литература и в практиката. Поради това може да се счита, че докторантът е допринесъл със своя труд за теоретичното му изясняване и обогатяване, както и за разкриване и развитие на практико-приложните му аспекти.

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

5. Оценка на публикациите по дисертацията

Докторантът е представил 3 самостоятелни публикации, свързани с темата на дисертационния труд. В тях се съдържат постановки, доразвити в следствие в дисертационния труд. Считам, че публикациите по темата на дисертационния труд допринасят за запознаване на научната общност и на практиката с резултатите от изследванията. Изцяло са изпълнени наукометричните изисквания по отношение на публикационната дейност на дисертанта.

6. Оценка на автореферата

Към дисертацията е представен автореферат в обем от 76 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.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

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

Първо, силно впечатление прави много добрата свързаност между научно-приложните постижения и възможността за използването им в практиката. В тази връзка препоръчвам в бъдещите си изследвания Давид Вакуфцис да доразвие изследването в

посока интегриране на дигиталните технологии и AI в управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор.

Второ, полезно ще бъде докторантът да продължи изследванията, свързани с управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор, като доразвие възможностите за подобряване на този процес чрез прилагане на лидерски подход.

8. Заключение

В заключение може да се каже, че дисертацията е цялостно, научно изследване по актуална тема и съдържа научни приноси в областта на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор. 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. Горееизложеното ми дава основание за **положително** заключение, че дисертационният труд със заглавие „Управление на човешките ресурси в индустриалния и публичен сектор на Гърция“ съответства на изискванията на ЗРАСРБ, Правилника за неговото прилагане 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 образователната и научна степен „доктор“ на **Давид Филипос Вакуфчис** по докторска програма “Икономика и управление” (Индустрия), професионално направление 3.7. Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки.

Дата: 21.07.2026 г.

Рецензент:

/Проф. д-р Милена Филипова/



SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI"

FACULTY OF ECONOMICS

REVIEW

by Prof. Dr. Milena Filipova

South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad

in relation to a dissertation for awarding the educational and scientific degree of Doctor (PhD)

Doctoral program in Economics and Management (Industry)

Professional field 3.7 Administration and management,

Field of higher education 3. Social, economic and legal sciences

Dissertation topic:

"Human Resource Management in the Industrial and Public Sector in Greece"

developed by David Philippos Vakouftsis,

a PhD student in independent training in English

The review was prepared in accordance with Order №1494/08.07.2026 of the Rector of the South-West "Neofit Rilski" - Blagoevgrad and the decision of the first meeting of the scientific jury, Protocol №1 of 09.07.2026.

1. Biographical data about the doctoral student

David Philippos Vakouftsis studied at Faculty of Medicine of the Aristotle University of Thessaloniki in the period 1993-1999. In 2021, he graduated in Law at Neapoli University Paphos, Cyprus and two years later acquired the professional qualification of Master of Business Administration at the South-West University "Neofit Rilski". In 2024 David Vakouftsis was accepted as a doctoral student in independent training in English in the doctoral program in Economics and Management (Industry), in professional field 3.7 Administration and Management at the Department of Business Management and Marketing of the Faculty of Economics, South-West University "N. Rilski" - Blagoevgrad. He was enrolled by order №710 of 26.03.2024 and was discharged with the right to defense according to order № 1197 of 22.05.2026.

David Vakouftsis has extensive professional experience in the field of public health, having worked in Ministry of Labor and Social Security and the Ministry of Culture and Sports in Greece. He possesses excellent language skills in English - level C2 and is also fluent in German - level B2. David was an active basketball player and has won a number of awards in this sport. For the period 2001-2021, David Philippos Vakouftsis has actively participated in scientific conferences dedicated to problems related to public health, labor and social security. The professional portfolio of the PhD student shows his practical experience and interest in the field of human resource management.

2. General characteristics of the presented dissertation

The structure of the dissertation as a whole is logically constructed. It is structured and balanced correctly, including an introduction, three chapters, a conclusion, a list of tables, a list of figures, scientific contributions of the dissertation, bibliography and appendices. It is 190 standard pages long. The main text contains 22 tables and 36 figures. There are 2 appendices to the dissertation in a volume of 15 pages. 213 bibliographic sources were used. They show a sufficient scope of the scientific literature in the subject area of the dissertation. All sources were used in good faith and correctly in the process of the dissertation research.

The language and style of the text are precise and relevant to the research topic. The dissertation is very well formatted and organized, including the tables and figures.

The doctoral dissertation submitted for review is a thorough and complex scientific study of human resource management in the industrial and public sectors in Greece, focusing on their comparative characteristics, development trajectories and development trends. In terms of content, the doctoral student has presented structured and specific arguments convincingly justifying **the relevance and significance** of the dissertation topic. The mandatory attributes of a dissertation - object, subject, research hypotheses, research goal and tasks are precisely defined, linked and aimed at clarifying the problem of the influence of recruitment activities, training, performance appraisal and employee motivation on individual performance, organization effectiveness, taking into account the specific characteristics of the public and private sectors.

The methods used and the limitations of the study are also correctly indicated. In this way, the framework of the PhD thesis is outlined. It is characterized by a sound structure of the individual parts of the presentation and a clear logical connection. The structure is subordinate to the objectives of the study. The object and subject of the dissertation work are clearly and correctly defined. **The object of the study** covers organizations operating in the industrial and public sectors in Greece. **The subject of the study** is the human resource management practices in these organizations, with particular emphasis on how recruitment, training, performance appraisal and employee motivation affect individual performance and organization effectiveness.

In this regard, **the purpose of the study** is correctly formulated - to analyze and evaluate human resource management practices in the industrial and public sectors in Greece and to assess their impact on employee engagement and motivation. **5 main research tasks have been formulated**, which are correctly defined, and their solution would allow the realization of the set goal.

The research methodology includes a quantitative method, a comparative method, a cross-sectoral analysis, supplemented by theoretical analysis. Descriptive correlation analysis is used to measure the relationships between human resource management variables (training, evaluation, rewards, leadership) and employee outcomes (motivation, engagement). The research instrument is a structured questionnaire consisting of seven sections: demographic information, recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, rewards and incentives, and employee engagement and motivation. The Likert scale was used to assess human resource management practices and employee perceptions. Reliability was tested using Cronbach's alpha, and factor analysis confirmed construct validity. Data were analyzed using SPSS software. Methods included descriptive statistics, correlation, and hierarchical multiple regression. **The methodological tools** used are adequate to the issues and provide theoretical and empirical validity of the study, as well as the opportunity to formulate reasoned conclusions and recommendations for the development of integrated human resources strategies that balance efficiency and equality.

In view of the objectives of the study, appropriate and sufficient in volume and scope **sources of the study were used**. The doctoral student has studied and systematized a large amount of information. The literature used is sufficient in volume and scope, relevant in content and focused on the researched scientific problem. The references are cited in accordance with the established standards. The results of an empirical study conducted by the author were also used. The rich literature and other information are a prerequisite and basis for the in-depth development of the set research problem.

I believe that the structure of the dissertation is built in a logical sequence of theoretical analysis, methodological justification, and empirical research. This sequence allows the research problem to be considered both in a conceptual and an applied aspect. With the above characteristics, the dissertation is a complete scientific work, encompassing the theoretical, methodological and scientific-applied issues of the research conducted by the doctoral student.

3. Evaluation of the content and main results of the dissertation

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

The introduction is thorough and well-argued 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.

The first chapter of the dissertation presents a conceptual framework of human resource management. It is dedicated to clarifying the theoretical issues of human resource management, presenting definitions, models and key conceptual approaches that are the basis of the modern theory and practice of human resource management. The theoretical basis of the research in the dissertation is presented, how human resource management has developed both as an administrative and as a strategic function in different organizational contexts. Special attention is paid to human resource management models and methods for performance appraisal of employees in the organization.

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

In the second chapter the state and development of the industrial and public sectors in Greece is analyzed. The main characteristics and specific features of industrial and public enterprises in Greece are identified. The development and analytical review of their institutional structures, policy reforms and workforce characteristics are reviewed. Special attention is paid to the evolution of employment systems, management culture and the challenges facing human resource management in the public and industrial sectors. On this basis, a comparative analysis of their current dynamics is made. Key differences in human resource management in the industrial and public sectors are identified in terms of recruitment, remuneration, performance management, training, flexibility, job security and motivation.

The third chapter is the most important chapter in the dissertation. There, the author presents the methodological framework of the study and the analytical procedures used for data processing and interpretation. A methodological framework provides transparency regarding the empirical approach, guarantees the validity and reliability of the research results, and discusses the

empirical results. The conducted empirical study aims to identify the impact of human resource management practices on employee motivation and organizational commitment and to identify differences between employees in the public and private sectors in Greece. The study focuses on five main HRM practices: recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, and rewards and incentives, each of which is widely recognized in the scientific literature as a critical factor in employee attitudes and behavior. By analyzing the responses to a survey of 500 participants, the study tests three hypotheses regarding sectoral differences, the predictive role of HRM practices, and the influence of demographic characteristics. The findings provide valuable information on how HRM systems are perceived in different contexts, highlighting both their direct effects on motivation and their differential impact depending on gender, education, age, and work experience. This chapter contains the most significant scientific and practical contributions to the dissertation and they are related to the development of the methodological framework of the study, the conduct of the empirical research and the formulation of the practical recommendations for each of the studied HRM practices with the aim of increasing efficiency, promoting innovation and increasing organizational effectiveness in both the industrial and public sectors.

Based on the analysis of the presented dissertation, 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 organizations from the industrial and public sectors in Greece. The doctoral student has correctly chosen the topic of his dissertation, he has achieved the main purpose and research tasks, and has developed specific practical recommendations for increasing the effectiveness of human resource management, promoting innovation and increasing organizational efficiency, both in the industrial and public sector.

4. Evaluation of scientific and scientific-applied contributions

The general impression of the PhD thesis is that the author demonstrates a high level of information literacy and excellent theoretical preparation and he 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.

It is necessary to note that the problem of human resource management in the industrial and public sectors of Greece considered in the dissertation is insufficiently represented in the scientific literature and in practice. Therefore, it can be considered that the doctoral student has contributed with his work to its theoretical clarification and enrichment, as well as to the disclosure and development of its practical and applied aspects.

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 divided into three groups: theoretical-methodological (first and third), scientific-applied (second and fourth) and practical-applied contributions (fifth).

5. Evaluation of dissertation-related publications

The doctoral student has presented 3 independent publications related to the topic of the dissertation. They contain statements that were subsequently developed in the dissertation. I believe that the publications on the topic of the dissertation contribute to familiarizing the scientific community and practice with the results of the research. The scientometric requirements regarding the publication activity of the doctoral student have been fully met.

6. Evaluation of the abstract

The dissertation is accompanied by a 76-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.

7. Critical notes, recommendations and questions

I have no critical comments or questions about the dissertation. It fully meets the minimum national requirements for obtaining the educational and scientific degree of Doctor (PhD) in terms of content and structure. I have the following recommendations to the doctoral student:

First, the very good connection between scientific and applied achievements and the possibility of their use in practice is very impressive. In this regard, I recommend that in his future research, David Vakouftsis further develops the research towards integrating digital technologies and AI in human resource management in the industrial and public sectors.

Second, it would be useful for the doctoral student to continue research related to human resource management in the industrial and public sectors, by further developing the possibilities for improving this process through application of a leadership approach.

8. Conclusion

In conclusion, it can be said that the dissertation is a comprehensive, scientific study on an important topic and contains scientific contributions in the field of human resource management in industrial and public sectors. The doctoral student knows and analyzes the literature on the topic, he 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 work entitled "Human Resource Management in the Industrial and Public Sector in Greece" complies with the requirements of the Law on Development of Academic Staff of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation and the Internal Rules for the Development of the Academic Staff at South-West University "Neofit Rilski". The doctoral student covers the set minimal requirements for acquisition of the educational and scientific degree of Doctor. Therefore, I propose to the esteemed members of the scientific jury to vote "**for**" awarding the educational and scientific degree of Doctor to **David Philippos Vakouftsis** in doctoral program in Economics and Management (Industry), professional field 3.7 Administration and Management, field of higher education 3. Social, economic and legal sciences.

Date: 21.07.2026

Reviewer:

/Prof. Dr. Milena Filipova/