



С Т А Н О В И Щ Е

От: *проф. д-р Еленита Кирилова Великова;*
УНСС, КАТЕДРА „ИКОНОМИКА НА ТУРИЗМА“;
Научна специалност „Икономика и управление (Туризм)“

Относно: дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен **„доктор“** в професионално направление 3.7 Администрация и управление, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки на докторант, по *научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“* в ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

Автор на дисертационния труд: *Давид Филипос Вакуфчис*
Тема на дисертационния труд: *Управление на човешките ресурси в индустриалния и публичен сектор на Гърция*

Основание за представяне на становището: участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд съгласно Заповед № 1494/08.07.2026 г. на Зам. ректора по НИД на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград и Решение от първото заседание на научното жури, проведено на 09.07.2026 г.

I. Общо представяне на дисертационния труд

Дисертационният труд е с общ обем от 190 страници компютърно набран текст. От тях 159 страници са увод, основен текст и заключение, 14 страници – списък на използваната литература, 15 страници приложения и една страница списък на приносите. Библиографският апарат включва 213 източници, включващ фундаментални и съвременни научни трудове в областта на управлението на човешките ресурси и организационното поведение, специализирана гръцка и международна литература, публикации в научни периодични издания, както и статистически, институционални и нормативно-политически източници. Положително следва да се оцени включването на актуални публикации и официални данни от 2024-2025 г., което позволява анализът да отрази съвременните процеси на дигитална трансформация, развитие на уменията и промени в управлението на човешкия капитал.

В текста се съдържат 22 таблици, 36 фигури и 2 приложения. В структурно отношение дисертационният труд е съставен от три глави, увод и заключение. В тях последователно са разгледани теоретичните и концептуалните основи на управлението на човешките ресурси, структурните и характерните особености на индустриалния и публичния сектор в Гърция, както и резултатите от проведеното емпирично изследване и произтичащите от тях практически насоки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в двата сектора.

Темата на дисертационния труд е формулирана ясно и кореспондира пряко с изследователския проблем. Нейната значимост и актуалност са добре обосновани в контекста на нарастващата роля на човешките ресурси за конкурентоспособността, адаптивността и ефективността на организациите, както и на необходимостта от модернизиране на управленските практики в условията на технологични промени, демографски предизвикателства и трансформация на пазара на труда. Особена

значимост придобива сравнителният анализ на индустриалния и публичния сектор в Гърция, които функционират в обща институционална среда, но се характеризират с различни организационни модели, управленски традиции и механизми за мотивация, оценяване и развитие на служителите. Актуалността на темата се засилва и от спецификата на гръцката икономика през последните години – последиците от финансовата криза, пандемията от COVID-19, процесите на дигитализация, недостига на квалифицирани кадри, демографските изменения и провежданите реформи в публичната администрация. В този контекст изследването на практиките по управление на човешките ресурси и тяхната връзка с мотивацията и организационната ангажираност на служителите има както научна, така и практико-приложна стойност.

Целта на дисертационния труд 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 мотивацията и ангажираността на служителите“. За постигането на така формулираната цел са изведени пет изследователски задачи, свързани с теоретичното систематизиране на концепциите и моделите за управление на човешките ресурси, изследването на спецификите на двата сектора, разработването на методологична рамка, провеждането на емпирично проучване и формулирането на практически препоръки към мениджърите по човешки ресурси.

Предметът и обектът на изследване са добре дефинирани, а целта и задачите са формулирани коректно и съответстват на извършената от докторанта изследователска работа. Основната дисертационна теза, че ефективното управление на човешките ресурси и прилагането на адекватни практики за подбор, развитие, оценяване и стимулиране на служителите са съществена предпоставка за повишаване на тяхната мотивация и организационна ангажираност както в индустриалния, така и в публичния сектор, е последователно развита и аргументирана в труда.

Като силна страна на дисертацията определям методологията на изследването, която позволява да бъдат проследени както секторните различия, така и влиянието на отделните практики по управление на човешките ресурси върху мотивацията и ангажираността на служителите. Подходящо са подбрани измерителите и показателите за анализ, а използваните статистически методи дават възможност за проверка на формулираните хипотези и за обосноваване на направените изводи. Изложението и библиографската база показват добро познаване на специализираната литература и на съвременните изследвания в областта. На структурата на дисертационния труд може да се даде много добра оценка – тя е логична, последователна и съответства на поставените цел и задачи.

II. Преценка на формата и съдържанието на дисертационния труд

В дисертационния труд могат да бъдат открити редица предимства с научен и практико-приложен характер. В научен план изследването се отличава със сравнителен подход към управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция и с обосновано използване на утвърдени теоретични постановки и модели в областта на УЧР, мотивацията и организационното поведение. Авторът разработва методологична рамка за анализ и оценка на практиките по управление на човешките ресурси, която отчита секторните, организационните и демографските характеристики и позволява да се проследят връзките между отделните HR практики и мотивацията и ангажираността на служителите. В практико-приложен аспект дисертацията формулира конкретни препоръки към мениджърите по човешки ресурси за подобряване на подбора, обучението и развитието, оценката на трудовото представяне, възнагражденията и стимулите. Резултатите могат да бъдат полезни както за ръководители и HR специалисти в организации от двата сектора, така и за институции,

ангажирани с провеждането на политики за развитие на човешкия капитал и модернизиране на управленските практики в Гърция.

Дисертационният труд е представен в ясен и последователен академичен стил, а използваната терминология съответства на предметната област. Методическият инструментариум дава възможност на докторанта да постигне поставената цел и да провери формулираните изследователски хипотези. Емпиричното изследване е осъществено чрез структуриран въпросник, обхващащ основните направления на управлението на човешките ресурси – набиране и подбор, обучение и развитие, придобивки, оценка на трудовото представяне, възнаграждения и стимули, както и мотивация и организационна ангажираност. Данните са обработени със SPSS, като са приложени описателна статистика, t-тестове за независими извадки, корелационен анализ на Пийърсън, множествен и йерархичен регресионен анализ, еднофакторен дисперсионен анализ и post hoc сравнения. Надеждността на използваните скали е оценена чрез коефициента алфа на Кронбах. Подбраният инструментариум е адекватен на целите на изследването и позволява аргументирана интерпретация на получените резултати.

Авторефератът представя коректно структурата, целта, задачите, методологията, основните резултати и приносите на дисертационния труд. В него са отразени както теоретичните постановки и сравнителният анализ на индустриалния и публичния сектор, така и организацията на емпиричното изследване, резултатите от проверката на хипотезите и формулираните практически препоръки. Представените таблици, фигури и обобщения съответстват на съдържанието на дисертационния труд. Въз основа на направения преглед може да се заключи, че авторефератът достоверно представя същността и основните резултати на изследването. Българската му версия е разработена в обем от 77 страници.

По вид и брой представените публикации съответстват на посочените в справката на докторанта. Посочени са три самостоятелни публикации, всички от 2024 г., тематично свързани с дисертационния труд – относно задържането и лоялността на служителите, управлението на човешките ресурси и мотивацията, както и интегрирането на „зелени“ умения в HR практиките и устойчивото управление на талантите. Публикациите са непосредствено свързани с проблематиката на дисертационното изследване и отразяват част от постигнатите от докторанта резултати. Съгласно представената справка те осигуряват необходимите 30 точки по група Г от минималните национални изисквания за придобиване на ОНС „доктор“.

III. Научни и научно-приложни приноси на дисертационния труд

В дисертационния труд могат да бъдат отчетени редица приноси с научен и практико-приложен характер. Приемам направената от докторант Вакуфчис справка за приносите и считам, че самооценката му в основната си част е коректна. Изследването допринася за систематизирането и сравнителното осмисляне на практиките по управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция, като поставя акцент върху връзката им с мотивацията и организационната ангажираност на служителите. Чрез разработената методологична рамка и проведеното емпирично изследване са установени както сходства и различия между двата сектора, така и ролята на конкретни HR практики, сред които особено значение имат оценката на трудовото представяне и системите за възнаграждение и стимули. На тази основа са формулирани практически насоки за усъвършенстване на управлението на човешките ресурси, приложими в организации от индустриалния и публичния сектор.

IV. Въпроси по дисертационния труд

С цел достойна защита бих поставила на докторанта следния въпрос: Кои от установените в изследването практики по управление на човешките ресурси според Вас имат най-голям потенциал за взаимно адаптиране между индустриалния и публичния сектор в Гърция?

V. Обобщена оценка на дисертационния труд и заключение

В дисертационния труд са поставени ясни цел и изследователски задачи, които докторант Вакуфцис е изпълнил последователно. Проведените анализи са съобразени с предмета на изследването, а направените изводи и препоръки произтичат от получените емпирични резултати. Докторантът демонстрира умения за самостоятелна изследователска работа, за систематизиране и интерпретиране на научна информация, за прилагане на подходящ статистически инструментариум и за формулиране на обосновани изводи с практическа насоченост. Дисертационният труд представлява завършено изследване с ясно изразена научна и практико-приложна стойност. Сравнителният анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция, резултатите от проведеното емпирично проучване и формулираните препоръки имат значение както за развитието на научните изследвания в областта на управлението на човешките ресурси, така и за практиката на организациите от двата сектора.

Всичко изложено ми дава основание да предложа на уважаемите членове на научното жури да присъдят на Давид Филипос Вакуфцис образователната и научна степен „доктор“, професионално направление 3.7 Администрация и управление, научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“.

Дата: 14.08.2026 г.

Изготвил становището:
(проф. д-р Еленита Великова)



OPINION

From: Prof. Dr. Elenita Kirilova Velikova

University of National and World Economy

Scientific Specialty "Economics and Management (Tourism)"

Regarding: Dissertation thesis for the award of the educational and scientific degree "Doctor" (PhD) in Professional Field 3.7 Administration and Management, Higher Education Area 3. Social, Economic and Legal Sciences, scientific specialty "Economics and Management (Industry)", at South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad.

Author of the dissertation:

David Filippas Vakouftsis

Topic of the dissertation:

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

Grounds for submitting the opinion: participation as a member of the scientific jury for the defense of the dissertation thesis pursuant to Order No. **1494/08.07.2026** of the Vice-Rector for Research and Scientific Activities of South-West University "Neofit Rilski" – Blagoevgrad, and the decision taken at the first meeting of the scientific jury held on **09.07.2026**.

1. General Overview of the Dissertation Thesis

The dissertation thesis comprises a total of 190 pages of computer-typed text. Of these, 159 pages include the introduction, main body and conclusion, 14 pages comprise the list of references, 15 pages contain the appendices, and one page presents the list of contributions. The bibliography includes 213 sources, comprising fundamental and contemporary academic works in the fields of human resource management and organizational behaviour, specialized Greek and international literature, publications in scientific journals, as well as statistical, institutional and policy-related sources. Particular merit should be attributed to the inclusion of recent publications and official data from 2024-2025, which enables the analysis to reflect current processes related to digital transformation, skills development and changes in human capital management.

The text contains 22 tables, 36 figures and 2 appendices. Structurally, the dissertation thesis consists of three chapters, an introduction and a conclusion. These sections successively examine the theoretical and conceptual foundations of human resource management, the structural and specific characteristics of the industrial and public sectors in Greece, as well as the results of the empirical study and the resulting practical guidelines for improving human resource management in both sectors.

The topic of the dissertation thesis is clearly formulated and directly corresponds to the research problem. Its significance and relevance are well substantiated in the context of the growing role of human resources in enhancing organizational competitiveness, adaptability and effectiveness, as well as the need to modernize management practices in response to technological change, demographic challenges and the transformation of the labour market. Particular significance is attached to the comparative analysis of the industrial and public sectors in Greece, which operate within a common institutional environment but are characterized by different organizational models, management traditions, and mechanisms for

employee motivation, appraisal and development. The relevance of the topic is further reinforced by the specific characteristics of the Greek economy in recent years, including the consequences of the financial crisis, the COVID-19 pandemic, digitalization processes, shortages of skilled labour, demographic changes and the ongoing reforms in public administration. In this context, the study of human resource management practices and their relationship with employee motivation and organizational commitment is of both scientific and practical significance.

The aim of the dissertation thesis is “to analyze and evaluate human resource management practices in the industrial and public sectors of Greece and to assess their impact on employee motivation and commitment.” To achieve this aim, five research tasks have been formulated, related to the theoretical systematization of human resource management concepts and models, the examination of the specific characteristics of the two sectors, the development of a methodological framework, the conduct of an empirical study, and the formulation of practical recommendations for human resource managers.

The subject and object of the research are well defined, while the aim and research tasks are correctly formulated and correspond to the research work carried out by the PhD candidate. The main thesis of the dissertation, namely that effective human resource management and the application of appropriate practices for employee recruitment, development, appraisal and incentives are an important prerequisite for increasing employee motivation and organizational commitment in both the industrial and the public sector, is consistently developed and substantiated throughout the thesis.

I consider the research methodology to be one of the strengths of the dissertation, as it makes it possible to examine both sectoral differences and the influence of individual human resource management practices on employee motivation and commitment. The measures and indicators used in the analysis have been appropriately selected, while the statistical methods applied allow for the testing of the formulated hypotheses and provide a sound basis for the conclusions drawn. The presentation and bibliographic base demonstrate a good knowledge of the specialized literature and contemporary research in the field. The structure of the dissertation thesis deserves a very good assessment, as it is logical, coherent and fully consistent with the stated aim and research tasks.

2. Assessment of the Format and Content of the Dissertation Thesis

A number of strengths of both scientific and practical relevance can be identified in the dissertation thesis. From a scientific perspective, the study is distinguished by its comparative approach to human resource management in the industrial and public sectors of Greece and by the well-grounded application of established theoretical concepts and models in the fields of HRM, motivation and organizational behavior. The author develops a methodological framework for the analysis and evaluation of human resource management practices that takes into account sectoral, organizational and demographic characteristics and makes it possible to examine the relationships between individual HR practices and employee motivation and commitment. From a practical perspective, the dissertation formulates specific recommendations for human resource managers aimed at improving recruitment and selection, training and development, performance appraisal, remuneration and incentives. The results may be useful both to managers and HR professionals in organizations from the two sectors and to institutions involved in the development of human capital policies and the modernization of management practices in Greece.

The dissertation thesis is presented in a clear and coherent academic style, and the terminology used is appropriate to the subject area. The methodological tools enable the PhD candidate to achieve the stated research aim and to test the formulated research hypotheses. The empirical study was conducted through a structured questionnaire covering the main areas of human

resource management: recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, rewards and incentives, as well as employee motivation and organizational commitment. The data were processed using SPSS, with the application of descriptive statistics, independent-samples t-tests, Pearson correlation analysis, multiple and hierarchical regression analysis, one-way analysis of variance, and post hoc comparisons. The reliability of the scales used was assessed by means of Cronbach's alpha coefficient. The selected methodological tools are appropriate to the objectives of the study and allow for a well-founded interpretation of the results obtained.

The abstract accurately presents the structure, aim, research tasks, methodology, main results and contributions of the dissertation thesis. It reflects both the theoretical foundations and the comparative analysis of the industrial and public sectors, as well as the organization of the empirical study, the results of hypothesis testing and the practical recommendations formulated by the author. The tables, figures and summaries included in the abstract correspond to the content of the dissertation thesis. On the basis of the review conducted, it may be concluded that the abstract provides an accurate and reliable representation of the essence and main results of the research. The Bulgarian version comprises 77 pages.

In terms of type and number, the publications presented correspond to those listed in the PhD candidate's submitted reference. Three single-authored publications are indicated, all published in 2024 and thematically related to the dissertation thesis. They address employee retention and loyalty, human resource management and motivation, as well as the integration of green skills into HRM practices and sustainable talent management. The publications are directly related to the subject matter of the dissertation research and reflect part of the results achieved by the PhD candidate. According to the submitted reference, they provide the required 30 points under Group G of the minimum national requirements for the award of the educational and scientific degree "Doctor" (PhD).

3. Scientific and Applied Contributions of the Dissertation Thesis

A number of contributions of both scientific and practical relevance can be identified in the dissertation thesis. I accept the statement of contributions presented by PhD candidate Vakouftsis and consider his self-assessment to be largely accurate. The study contributes to the systematization and comparative understanding of human resource management practices in the industrial and public sectors of Greece, with particular emphasis on their relationship with employee motivation and organizational commitment. Through the developed methodological framework and the empirical study conducted, both similarities and differences between the two sectors have been identified, as well as the role of specific HR practices, among which performance appraisal and reward and incentive systems are of particular importance. On this basis, practical guidelines have been formulated for improving human resource management in organizations operating in both the industrial and public sectors.

4. Questions on the Dissertation Thesis

With a view to the successful defense of the dissertation, I would like to pose the following question to the PhD candidate: Which of the human resource management practices identified in your study do you consider to have the greatest potential for mutual adaptation between the industrial and public sectors in Greece?

5. Overall Assessment of the Dissertation Thesis and Conclusion

The dissertation thesis sets out a clear research aim and research tasks, which PhD candidate Vakouftsis has addressed consistently. The analyses conducted are relevant to the subject of the study, while the conclusions and recommendations derive from the empirical results obtained. The PhD candidate demonstrates the ability to conduct independent research, to systematize

and interpret scientific information, to apply appropriate statistical methods, and to formulate well-grounded conclusions with practical relevance. The dissertation thesis represents a completed study with clearly expressed scientific and practical value. The comparative analysis of human resource management in the industrial and public sectors of Greece, the results of the empirical research conducted, and the recommendations formulated are relevant both to the development of research in the field of human resource management and to organizational practice in the two sectors.

On the basis of the above, I have sufficient grounds to propose to the esteemed members of the Scientific Jury that David Filippou Vakouftsis be awarded the educational and scientific degree “Doctor” (PhD) in Professional Field 3.7 Administration and Management, scientific specialty “Economics and Management (Industry)”.

Date: 14 August 2026

Opinion prepared by:
(Prof. Dr Elenita Velikova)