



ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД

**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА “БИЗНЕС МЕНИДЖМЪНТ И
МАРКЕТИНГ”**

СТАНОВИЩЕ

От: проф. д-р Лалка Герасимова Борисова

Международно висше бизнес училище – Ботевград

Научна специалност: „Икономика и управление (по отрасли)”,

ПН 3.7. Администрация и управление

ОТНОСНО: Дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „доктор“, област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки, по професионално направление 3.7. Администрация и управление, научна специалност „Икономика и управление (индустрия)“

Автор на дисертационния труд: Давид Филипос Вакуфчис

Тема на дисертационния труд: „Управление на човешките ресурси в

Основание за представяне на Становището:

Участие в състава на научното жури по защита на дисертационния труд, съгласно Заповед № 1494/08.07.2026 г. на Ректора на ЮЗУ „Н. Рилски“.

I. Обобщени данни за научната продукция и дейността на кандидата

1. Информация за докторанта

Давид Филипос Вакуфчис е докторант в самостоятелна форма на обучение в катедра “Бизнес мениджмънт и маркетинг” при Стопански факултет на ЮЗУ “Неофит Рилски” – Благоевград.

Развитието на творческата биография на докторанта красноречиво показва концентрация

на изследователската дейност в добре структурирано направление в сферата на човешките ресурси в индустриалния и публичен сектор на Гърция.

2. Актуалност и значимост на изследвания проблем

Представеният дисертационен труд е изключително актуален, разглежда управлението на човешките ресурси (УЧР) като стратегически фактор за конкурентоспособност в контекста на гръцката икономика. Гърция се характеризира с дуалистична структура — динамичен индустриален сектор и голям държавен апарат, като и двата сектора са изправени пред сериозни предизвикателства след кризисните периоди (2009–2018 г.) и в ерата на дигиталната трансформация. Изследването на спецификата на УЧР практики в тези два контекста е от съществено значение за изграждането на ефективни управленски стратегии.

Заглавието на дисертацията е ясно формулирано и е в тясна връзка с докторската теза. Избраната тема е актуална от гледна точка на човешките ресурси се очертава като един от най-решаващите фактори за определяне на производителността, конкурентоспособността и адаптивността на организациите в новите условия на технологични промени. **Предметът и обектът** са правилно определени. Дисертацията се отличава със задълбоченост на извършеното проучване, вникване в същността на изследваните проблеми, обективен анализ и обосновани изводи, собствени определения.

Изследователската логика и структурата на дисертацията са добре изградени. При структурирането се спазва традиционния подход за написването на подобен род трудове — първо се изясняват теоретическите постановки по темата, на второ място се представят различните модели и се правят класификации, а на трето място се прави собственото проучване като се анализират данните от него и се разкриват възможностите, правят се предложения и насоки за усъвършенствания.

3. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Дисертацията има логична и последователна структура, обхващаща 190 страници, разпределени както следва:

- Въведение (6–11), където са дефинирани целта, задачите, обекта, предмета и изследователските хипотези;

- Глава Първа (12–61) – Теоретична рамка и концептуални модели на УЧР;
- Глава Втора (62–100) – Структурни и специфични характеристики на индустриалния и публичния сектор в Гърция;
- Глава Трета (101–156) – Емпирично изследване, анализ на резултатите и препоръки;
- Заключение, научни приноси и библиография (157–174);
- Приложения – (175 – 190)
- Трудът включва богат илюстративен материал — 36 фигури и 22 таблици, което улеснява възприемането на анализа.

4. Оценка на теоретичната част (Глава Първа)

В първа глава докторантът демонстрира задълбочено познаване на еволюцията на УЧР от класическото управление на персонала към стратегическото УЧР. Разглежда дефинициите, целите, политиките, практиките и съвременните предизвикателства пред работната сила, като се обръща специално внимание на гръцката индустриална среда. Направен е подробен преглед на основните модели (Харвардския модел, 5Р модела, АМО модела) и теориите за мотивация (Маслоу, Алдърфър, Херцберг, Маклеланд). Особено внимание е обърнато на съвременните методи за оценка на изпълнението (МВО, 360-градусова обратна връзка, BOS), като критично са анализирани тенденциите за преминаване от чисто количествени към качествени, развиващи оценки.

5. Оценка на аналитичната и емпиричната част (Глава Втора и Трета)

Втора глава успешно контекстуализира изследването в гръцката реалност, описвайки бюрократичните ограничения в публичния сектор и дефицита на умения в индустрията. Разглеждат се основните модели за управление на човешките ресурси и мотивация, направена е подробна характеристика на същността им и хармонизирането им със стратегията на организацията. Моделите показват връзката между организационния контекст, способностите на служителите, управленските избори, мотивацията и трудовото представяне, **което приемам като принос на докторанта**. Авторът прави анали на ключовите разлики в управлението на човешките ресурси между индустриалния и публичния сектор.

В **трета глава** са представени резултатите от проведеното емпирично изследване сред около 500 респонденти (мениджъри и служители) поравно разпределени между частния сектор и публичния сектор, в периода 2023–2024 г. Методологията е надеждна, докторантът използва SPSS за статистическа обработка (дескриптивна статистика, корелационен анализ и йерархична множествена регресия). Докторантът тества три основни хипотези:

- Секторни различия (Хипотеза 1): Изследва дали служителите в частния сектор изпитват по-висока удовлетвореност от УЧР практиките;
- УЧР практики като предиктори (Хипотеза 2): Анализира влиянието на подбора, обучението, възнагражденията и оценките върху мотивацията и ангажираността;
- Демографски различия (Хипотеза 3): Проучва влиянието на пола, възрастта, образованието и стажа върху възприятията за УЧР.

В хода на изследването Хипотеза 1 и 2а са отхвърлени, Хипотезаи 2 б и 3 – са потвърдени.

Изследването се фокусира 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 литературата като критичен фактор за нагласите и поведението на служителите. Много умело докторантът изследва влиянието на демографските фактори като пол, възраст, образователно ниво и трудов стаж върху оформяне на възприятията на служителите за практиките за УЧР и тяхното въздействие върху ангажираността и мотивацията.

Формулираните на базата на анализа препоръки за HR мениджърите (насочени към дигитализация, учене през целия живот и гъвкавост) имат ясна практическа стойност.

II. Научни и научно-приложни постижения в дисертационния труд

6. Научни и научно-приложни приноси

Във всички части на дисертационното изследване е ясно видимо собственото присъствие и собственият почерк на докторанта, който определено показва качества на конструктивност и логична последователност, способност за разкриване, дефиниране и решаване на научни и научно-приложни проблеми в областта на човешките ресурси в предприятията от индустриалния и публичния сектори, като доказва, че ангажираността и

мотивацията на служителите зависят предимно от възприеманото качество на организационното отношение.

Дисертационният труд притежава оригинален характер. Основните приноси се състоят в:

- Интегрираната сравнителна оценка на УЧР практиките между индустриалния и публичния сектор в специфичния контекст на Южна Европа.
- Набирането и анализа на оригинални емпирични данни за гръцкия пазар на труда след пандемията и в условия на икономическо възстановяване.
- Разработването на приложими насоки за мениджъри и политици за балансиране на ефективността и социалната справедливост в организациите.

Посочените научни постижения в дисертацията са лично дело на докторанта. Справката за приносите правилно представя научните постижения в дисертацията.

III. Критични бележки към съдържателната част на дисертацията, препоръки към докторанта

Дисертационното изследване отговоря на съдържанието и изискванията за разработване на подобен труд. Нямам критични бележки по отношение на съдържанието. Препоръчвам на докторанта да изследва разликите в мотивацията на поколенията и административния капацитет.

IV. Други въпроси

Авторефератът дава представа за обекта, предмета, хипотезите, целта и задачите на изследването, както и за използваната методология, за структурата и за съдържанието на труда като цяло.

Докторантът е посочил 3 самостоятелни публикации по дисертацията – свързани с управлението на човешките ресурси, мотивацията, задържането на талантите.

Личните ми впечатления за докторанта се градят на прочита на дисертацията.

V. Заключение

Дисертацията е цялостно, задълбочено и добросъвестно научно изследване на актуален и значим теоретико-методологически и научно-приложен проблем, съдържа

съществени научни и научно-приложни приноси в областта на УЧР в на предприятията от индустриалния и публичен сектор и определено може да бъде **положително оценена**.

Докторантът *познава* достатъчно добре основната литература и добрите практики в изследваната област, може ясно да *формулира изследователски проблеми*, да *анализира*, *систематизира* и *критично да осмисля* класическите и новите теории и концепции, да *конструира изследователски апарат*, да *провежда емпирично изследване*, да *прави аргументирани изводи* и да *обосновава предложения за подобрене на съществуващата практика*. Изследването е методологически издържано, съчетава успешно теория и емпиричен анализ и предлага ценни приложни решения.

Това ми дава основание за положително заключение, че дисертационният труд на Давид Филипос Вакуфцис отговаря на изискванията на ЗРАСРБ, на Правилника за неговото приложение, както и на Правилника за провеждането на конкурси за придобиване на научни степени и за заемане на академични длъжности в ЮЗУ „Н. Рилски“, поради което предлагам на членовете на уважаемото научно жури да **присъди** на Давид Филипос Вакуфцис образователната и научна степен „**доктор**“ в професионално направление 3.7. Администрация и управление, по научна специалност „Икономика и управление (Индустрия)“.

София, 13 юли 2026 г.

Изготвил Становището: .

(проф. д-р Лалка Борисова)

Регламент (ЕС) 2016/679
на Европейския парламент
и на Съвета от 27.04.2016



SOUTHWEST UNIVERSITY "NEOPHYT RILSKI" – BLAGOEVGRAD

**FACULTY OF ECONOMICS, DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT AND
MARKETING**

OPINION

By: Prof. Dr. Lalka Gerasimova Borisova

International Business School – Botevgrad

Scientific specialty: "Economics and Management (by industry)",

Mon 3.7. Administration and management

REGARDING: Dissertation for the award of the educational and scientific degree
"Doctor", field of higher education 3. Social, economic and legal sciences, in
professional field 3.7. Administration and management, scientific specialty
"Economics and management (industry)"

Author of the dissertation: David Philippos Vakuftsis

Topic of the dissertation: " Human Resources Management in

Grounds for presenting the Opinion:

Participation in the scientific jury for the defense of the dissertation, according to Order
No. 1494/08.07.2026 of the Rector of the South-West University "N. Rilski".

I. Summary data on the candidate's scientific production and activities

1. Information about the doctoral student

David Philippos Vakuftsis is a doctoral student in an independent form of study in the
Department of Business Management and Marketing at the Faculty of Economics of the
Southwestern University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad.

The development of the doctoral student's creative biography eloquently demonstrates a

concentration of research activity in a well-structured direction in the field of human resources in the industrial and public sectors of Greece.

2. Relevance and significance of the research problem

The presented dissertation is extremely relevant, considering human resource management (HRM) as a strategic factor for competitiveness in the context of the Greek economy. Greece is characterized by a dualistic structure - a dynamic industrial sector and a large state apparatus, both sectors facing serious challenges after the crisis periods (2009–2018) and in the era of digital transformation. The study of the specifics of HRM practices in these two contexts is essential for the development of effective management strategies.

The title of the dissertation is clearly formulated and is closely related to the doctoral thesis. The chosen topic is relevant from the point of view of human resources and is emerging as one of the most decisive factors in determining the productivity, competitiveness and adaptability of organizations in the new conditions of technological change. **The subject and object** are correctly defined. The dissertation is distinguished by the depth of the research conducted, insight into the essence of the problems studied, objective analysis and substantiated conclusions, own definitions.

The research logic and structure of the dissertation are well-established. The structuring follows the traditional approach for writing such works - first, the theoretical statements on the topic are clarified, secondly, the various models are presented and classifications are made, and thirdly, the own research is conducted, analyzing the data from it and revealing the possibilities, making suggestions and guidelines for improvements.

3. General characteristics of the presented dissertation work

The dissertation has a logical and coherent structure, spanning 190 pages, distributed as follows:

- Introduction (6–11), where the goal, objectives, object, subject, and research hypotheses are defined;
- Chapter One (12–61) – Theoretical Framework and Conceptual Models of HRM;
- Chapter Two (62–100) – Structural and specific characteristics of the industrial and public sectors in Greece;

- Chapter Three (101–156) – Empirical research, analysis of results and recommendations;
- Conclusion, scientific contributions and bibliography (157–174);
- Applications – (175 – 190)
- The work includes rich illustrative material — 36 figures and 22 tables, which facilitates the understanding of the analysis.

4. Evaluation of the theoretical part (Chapter One)

In the first chapter, the doctoral student demonstrates a thorough understanding of the evolution of HRM from classical personnel management to strategic HRM. He examines the definitions, objectives, policies, practices and contemporary workforce challenges, addressing special attention to the Greek industrial environment. A detailed review of the main models (Harvard model, 5 P model, AMO model) and motivation theories (Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland) is made. Particular attention is paid to modern methods of performance appraisal (MBO, 360-degree feedback, BOS), and the trends of transition from purely quantitative to qualitative, developmental assessments are critically analyzed.

5. Evaluation of the analytical and empirical parts (Chapters Two and Three)

Chapter two successfully contextualizes the research in the Greek reality, describing the bureaucratic constraints in the public sector and the skills deficit in industry. The main models for human resource management and motivation are examined, a detailed characterization of their essence and their harmonization with the organization's strategy is made. The models show the relationship between the organizational context, employee capabilities, management choices, motivation and work performance, **which I accept as the contribution of the doctoral student**. The author annals the key differences in human resource management between the industrial and public sectors.

The **third chapter** presents the results of the empirical study conducted among about 500 respondents (managers and employees) equally distributed between the private sector and the public sector, in the period 2023–2024. The methodology is reliable, the doctoral student used SPSS for statistical processing (descriptive statistics, correlation analysis and hierarchical multiple regression). The doctoral student tested three main hypotheses:

- Sectoral differences (Hypothesis 1): Examines whether employees in the private sector experience higher satisfaction with HRM practices;
- HRM practices as predictors (Hypothesis 2): Analyzes the impact of selection, training, rewards and evaluations on motivation and engagement;
- Demographic differences (Hypothesis 3): Examines the influence of gender, age, education, and experience on perceptions of HRM.

In the course of the study, Hypotheses 1 and 2a were rejected, Hypotheses 2b and 3 were confirmed.

The research focuses on five core HRM practices: recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, and rewards and incentives, each of which is widely recognized in the literature as a critical factor in employee attitudes and behavior. The PhD student skillfully explores the influence of demographic factors such as gender, age, educational level, and work experience on shaping employees' perceptions of HRM practices and their impact on engagement and motivation.

HR managers formulated based on the analysis (aimed at digitalization, lifelong learning, and flexibility) have clear practical value.

II. Scientific and applied scientific achievements in the dissertation work

6. Scientific and applied scientific contributions

In all parts of the dissertation research, the doctoral student's own presence and own handwriting are clearly visible, who definitely shows qualities of constructiveness and logical consistency, the ability to reveal, define and solve scientific and scientific-applied problems in the field of human resources in enterprises from the industrial and public sectors, proving that the commitment and motivation of employees depend primarily on the perceived quality of the organizational attitude.

The dissertation is original in nature. The main contributions consist of:

- The integrated comparative assessment of HRM practices between the industrial and public sectors in the specific context of Southern Europe.
- The collection and analysis of original empirical data on the Greek labor market after the pandemic and in conditions of economic recovery.

- Developing actionable guidelines for managers and policymakers to balance efficiency and social justice in organizations.

The scientific achievements stated in the dissertation are the personal work of the doctoral student. The reference for contributions correctly presents the scientific achievements in the dissertation.

III. Critical notes on the content of the dissertation, recommendations to the doctoral student

The dissertation research meets the content and requirements for developing such a work. I have no critical remarks regarding the content. I recommend that the doctoral student research the differences in generational motivation and administrative capacity.

IV. Other issues

The abstract provides an idea of the object, subject, hypotheses, goal and objectives of the research, as well as the methodology used, the structure and the content of the work as a whole.

The doctoral student has indicated 3 independent publications on the dissertation - related to human resource management, motivation, and talent retention.

My personal impressions of the doctoral student are based on reading the dissertation.

V. Conclusion

The dissertation is a comprehensive, in-depth and conscientious scientific study of a current and significant theoretical, methodological and scientific-applied problem, contains significant scientific and scientific-applied contributions in the field of HRM in enterprises from the industrial and public sectors and can definitely be **positively evaluated**.

The doctoral student has a sufficient *knowledge of the main literature and good practices in the research area, can clearly formulate research problems, analyze, systematize and critically evaluate classical and new theories and concepts, construct a research apparatus, conduct empirical research, draw reasoned conclusions and substantiate proposals for improving existing practice*. The research is methodologically sound, successfully combines theory and empirical analysis and offers valuable applied solutions.

This gives me reason to conclude positively that the dissertation work of David Filippov Vakuftsis meets the requirements of the Law on the Administration of the Republic of Bulgaria, the Regulations for its implementation, as well as the Regulations for conducting competitions for the acquisition of scientific degrees and for occupying academic positions at the South-West University of Science and Technology "N. Rilski", therefore I propose to the members of the esteemed scientific jury **to award** David Filippov Vakuftsis the educational and scientific degree **"Doctor"** in the professional field 3.7. Administration and Management, in the scientific specialty "Economics and Management (Industry)".

Sofia, July 13, 2026

Регламент (ЕС) 2016/679 на
Европейския парламент и на
Съвета от 27.04.2016

Prepared the Opinion :

(Prof. Dr. Lalka Borisova)