

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“ – БЛАГОЕВГРАД
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ – КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И МАРКЕТИНГ“**

РЕЦЕНЗИЯ

от проф. д-р Милена Филипова

върху дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен „доктор“ по научна специалност „Икономика и управление /индустрия/“, професионално направление 3.7. Администрация и управление, на тема:

„Сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция“,

разработен от докторант в редовна форма на обучение на английски език

Кирияки Христос Пападопулу

Рецензията е изготвена съгласно заповед на Ректора на ЮЗУ „Неофит Рилски“ № 2906/15.11.2021 г. и решение на първото заседание на научното жури проведено на 16.11.2021 г.

I. Кратки биографични данни

Кирияки Христос Пападопулу завършва бакалавърската си степен на висше образование в School of Economics & Management, University of Peloponnese през 2007 г. по специалност „Economic Science“, а през 2009 г. – ОКС „магистър“ по специалност „Marketing Management“ в Business School, Aston University. През 2018 г. Кирияки Пападопулу е приета за докторант в редовна форма на обучение на английски език по докторска програма „Икономика и управление /индустрия/“, професионално направление 3.7. „Администрация и управление“ към катедра „Мениджмънт и маркетинг“ в Стопанския факултет на ЮЗУ “Н. Рилски” - Благоевград. Зачислена е със заповед № 1514 от 26.10.2018 г.

Докторантката има богат практически опит като Import Manager в Par. Seitanidis S.A. Кавала и Customer Reception & Service в National bank of Greece.

Преподавала е по "Principles of Organization and Management of Businesses and Services" и "Principles of Economic Theory" в CRAM SCHOOL "FWS" в Кавала.

II. Обща характеристика на дисертационния труд

Дисертационният труд е посветен на актуален и значим за обществено-икономическата практика проблем. Изследването в него е насочено към подпомагане на процеса на усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор в Гърция. То има широко приложение в гръцката икономика и би позволило мениджърите да изучат практики и да идентифицират проблеми на управлението на човешките ресурси и в двата сектора.

Дисертационният труд има класическа **структура** от увод, изложение в три глави, заключение и библиография. Общият обем на научната разработка е 211 стандартни текстови страници. Използвани са 188 литературни източника. Изследването е подкрепено с илюстративен материал под формата на 49 таблици и 30 фигури. Към дисертационния труд има приложение в обем от 9 страници.

Използваните информационни източници отразяват широките познания на докторантката в изследваната област. **Библиографската справка** показва, че дисертационният труд се основава на използването на 188 информационни източника, като всичките са на английски език. Спазени са правилата за научна етика и литературните източници са ползвани добросъвестно и коректно в процеса на изследване на проблематиката, обект на дисертационното изследване.

Стилът на написване е стегнат и разбираем. Научният език и научният апарат съответстват на спецификата на изследваната проблематика. **Използваният инструментариум** е адекватен на проблематиката, базиран на методите на анализа, на синтеза, на индукцията и дедукцията, на сравнението, на групировката; графичният метод; анкетният метод; статистически методи, а именно метод на честотния анализ, метод на регресионния анализ, метод на корелационния анализ, ANOVA. За изпълнението на формулираните задачи са анкетирани 200 служители, заети в организации от публичния и 200 индустриалния сектор в Гърция. Използван е разработен от докторанта въпросник, включващ въпроси, насочени към събиране на данни, обработката и анализа на които би позволила решаване на задачите и постигане на целта на дисертационния труд.

Задължителните атрибути за дисертационно изследване – предмет и обект на изследването, основна научна теза, изследователска цел и задачи **са открити**, с което 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 целта и задачите на изследването.

Като **обект на изследването** се определя състоянието на управлението на човешките ресурси в организациите на публичния и индустриалния сектор в Гърция. Неговият **предмет** е управлението на човешките ресурси като сравнителен фактор, който влияе върху цялостното развитие на организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция и по-конкретно въздействието на стратегиите за управление на човешките ресурси по отношение на удовлетвореността от работата, производителността на служителите, организационната производителност, организационния успех, лидерския успех, стойността за акционерите и успеха на организациите по отношение на продажбите и обществената репутация. **Основната цел** на дисертационния труд е да се направи сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. Формулирани са 7 **изследователски задачи**, насочващи вниманието на автора към: ролята на външните и вътрешните фактори при управлението на човешките ресурси; ролята на лидерския стил; анализ и оценка на състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция; сравнителен анализ на практиките по управление на човешките ресурси и тяхното въздействие върху организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция.

III. Преценка на съдържанието и основни резултати от дисертационното изследване

В представения за рецензиране дисертационен труд са спазени всички изисквания към научно-приложните изследвания, в следствие на което са постигнати конкретни резултати. 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.

В увода на дисертацията е дадена ясна и точна постановка на изходните позиции на авторката, от които се е ръководила при организирането и провеждането на

изследователската работа. В него задълбочено и аргументирано се разкрива актуалността на темата на дисертационния труд. Отделните елементи на увода са добре представени.

Първа глава на дисертационния труд обхваща теоретико - методичните въпроси на управлението на човешките ресурси. Представена е теоретичната основа на изследването в дисертационния труд. Предмет на изследване са предмета и характеристиките на управлението на човешките ресурси. Разгледани са различните концепции за управление на човешките ресурси, включително тези за управление на отсъствията, управление на поведението, управление на кариерата, спазване на изискванията и управление по време на намаляване на числеността, реорганизация, аутсорсинг и съкращения. На базата на прегледа на литературни източници са анализирани концепциите за взаимоотношенията и конфликтите между служителите, оценката на работата, управлението на знанията, организационната култура, управлението на оценяването на работата, задържането или осигуряването на човешки ресурси, планирането на приемствеността, наставничеството, качеството на професионалния живот, човешкия капитал.

В допълнение са изведени специфичните характеристики, които определят перфектните практики за управление на човешките ресурси на дадена организация. Разгледани са различните становищата в научната литература и е посочено собственото виждане на автора за същността на управлението на човешките ресурси. Подробно са разгледани моделите за управление на човешките ресурси. На основата на анализа на теоретичните концепции са направени изводи. Специално внимание е отделено на методите за количествено измерване на управлението на човешките ресурси, които могат да се използват за проследяване на използването на различни материални и нематериални активи на организацията и за оценка на крайния резултат от нейната работа: индексът на човешкия капитал на WatsonWyatt; мониторът за човешки капитал на Andrew Mayo; моделът на Sears Roebuck; моделът EFQM и др. Накрая на първа глава на базата на извършения анализ на литературните източници докторантката е направила изводи.

Във втора глава се изследва състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция. В нея е направен анализ и оценка на състоянието и развитието на индустриалния сектор в Гърция. Анализът обхваща гръцката икономика

преди и след прилагането на програмите за приспособяване. Обект на изследване тук е управлението на човешките ресурси в индустриалния сектор в Гърция. Установено е, че от лидерските стилове, които обикновено преобладават в индустриалния сектор в света, в Гърция преобладава транзакционното и трансформационното лидерство. Констатира се, че сред различните фактори, влияещи върху управлението на човешките ресурси в индустриалния сектор, са служителите допринасящи за организационната култура, възможностите за кариерно развитие, баланса между професионалния и личния живот, конкурентните заплати и наличността като първични детерминанти. От организационна гледна точка допринасящите фактори включват инфраструктурата, степента на иновации в работните практики, размера на организацията и отвореността на административните ръководители да приемат служителите като част от процеса на вземане на решения и изпълнение на работата. Това са компонентите на управлението на човешките ресурси, които способстват за намаляване на текучеството и формиране на лоялност при служителите.

Направен е анализ и оценка на състоянието и развитието също и на публичния сектор в Гърция. Доказва че, сред стиловете за управление на човешките ресурси в целия глобален публичен сектор, за които се установява, че са преобладаващи в Гърция, са трансформационните, транзакционните и *laissez-faire* лидерски стилове. Освен това факторите, за които е констатирано, че са значими за публичния сектор, са базирани на служителите управленски лидерски стилове, удовлетвореност на служителите, задържане, мотивация и ангажираност, доверие и надеждност. Организационните фактори за управление на човешките ресурси в организациите от публичния сектор включват процесите на набиране и подбор, организационно планиране, обучение и участие на служителите, политики за набиране на персонал и структура на заплатите, основана на система за измерване на резултатите.

В трета глава е разработена методология на изследването с оглед на постигането на основната цел, а именно да се направи сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция. В тази част се прави систематичен и теоретичен анализ на различните техники, използвани в изследването, парадигмата или философските предположения, на основата на които е поставено то в системен порядък. Отделено е внимание на парадигмата на позитивизма или пост-позитивизма, конструктивизма,

трансформативната и пост-колониалната изследователска парадигма. Поради субективния характер на проучването, което има за цел да анализира възприятията на служителите, което в крайна сметка позволява да се идентифицира значението на управлението на човешките ресурси сред служителите в публичния и индустриалния сектор в Гърция е възприет подходът на парадигмата на позитивизма. С него се изгражда точна представа за въздействието на управлението на човешките ресурси върху производителността на организациите.

Направен е сравнителен анализ на разликата между практиките по управление на човешките ресурси и тяхното въздействие върху организациите от публичния и индустриалния сектор в Гърция. Извършен е количествен анализ с цел търсене на връзката между изследваните явления, прилагайки статистическо оценяване на връзката между зависими и независими променливи. Направен е сравнителен анализ на мнението на служителите в публичния и индустриалния сектор. Използвайки Cronbach's Alpha теста, се анализира надеждността на различни твърдения, касаещи вътрешните фактори, външните фактори, практиките за управление на човешките ресурси, лидерските стилове, ангажираността на служителите, културата на собственост, хората, политиките и процесите. Осъществено е кодиране и анализ на надеждността за всеки фактор.

На базата на получените резултати от анализа е изведен извода, че няма значителна разлика в мнението на респондентите по отношение на: вътрешните фактори, влияещи върху удовлетвореността на служителите и производителността на организациите от публичния в сравнение с тези в индустриалния сектор в Гърция; практиките по управление на човешките ресурси и преобладаващите лидерски стилове, влияещи върху успеха на стратегиите за управление на човешките ресурси на организациите в Гърция. Установено е, че значителна разлика между мнението на служителите в публичния и тези в индустриалния сектор има по отношение на: въздействието на външните фактори; факторите свързани с ангажираността на служителите, културата на собственост, хората, политиките и процесите, водещи до успех на организациите в Гърция по отношение на продажбите и репутацията в обществото. На базата на получените резултати са дефинирани конкретни препоръки насочени към развитие и усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в организациите от индустриалния и публичния сектор в Гърция.

Направените в края на всяка глава изводи представляват ясно изразено обобщение на представените становища и резултатите от проучванията, изразяват мнението на автора и акцентират върху някои въпроси с базов характер.

Съдържанието на дисертацията е конкретно фокусирано, без излишни отклонения и описания. Авторката анализира и извежда характеристики и особености, взаимовръзки и зависимости и изказва виждания и позиции по проблема.

Авторефератът е съставен въз основа на изложението на дисертационния труд и отразява замисъла и структурата на изследването. Отговаря на приетите стандарти за съставяне на автореферат на дисертационен труд.

IV. Оценка на научните и практическите резултати и приноси

Дисертационният труд на докторант Киряки Пападопулу притежава безспорни научни достойнства. Приносните моменти могат да се групират в две отделни направления: такива с теоретико-методологичен характер и такива с практико-приложен характер.

Научните приноси с теоретико-методологичен характер, които се откриват в дисертационния труд, са свързани с: изследване, систематизиране и обобщаване на теоретични виждания и постановки за същността и характеристиките на управлението на човешките ресурси; изследвани са теоретичните и практико-приложни аспекти на подхода за осъществяване на сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция; разработена е адаптирана и допълнена методическа рамка на анализа;

В практико-приложен план съдържащите се приноси моменти касаят следното: направен е обстоен преглед на състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция; разработената методическа рамка е апробирана в изследването и е направен обстоен сравнителен анализ на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция; дефинирани са конкретни препоръки за развитие и усъвършенстване на управлението на човешките ресурси в организациите от индустриалния и публичния сектор в Гърция.

Приносите се съдържат в дисертационния труд и съответстват на изказаните положителни оценки в рецензията. Приемам ги изцяло. Основните научни и научно - приложни приноси точно разкриват постигнатите научни и приложни резултати. Те са

дело на самостоятелни и целенасочени научни търсения и доразвиват в теоретичен и практически аспекти съществуващото научно познание в областта на управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор.

В приложената към автореферата справка, Киряки Пападопулу е посочила **3 публикации** по темата на дисертацията, с което покрива изискуемия минимум. Публикациите са лично дело на докторантката и отразяват различни части от дисертационния труд.

V. Критични бележки, препоръки и въпроси по дисертационния труд

Рецензираният труд е един сериозен опит за задълбочено изследване на проблемите, свързани с управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор в Гърция. С оглед подобряване на по-нататъшната работа на докторантката, могат да се направят някои бележки и препоръки.

1. Разработката само би спечелила, ако по основните теоретични въпроси бъдат проучени специализирани литературни източници на гръцки език.

2. В заключението са направени обобщаващи изводи, но не са очертани ясно тенденциите за по-нататъшното развитие на изследванията в областта на управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор в Гърция.

3. Моята препоръка към докторантката е в бъдещите си публикации да анализира и изследва влиянието на лидерския стил върху мотивацията на служителите в предприятията от публичния и индустриалния сектор в Гърция.

Посочените бележки не намаляват достойнствата на разработката и не влияят върху общата положителна оценка на дисертационния труд, като самостоятелно изследване, с доказани научно-приложни приноси.

Бих желала да поставя следните уточняващи въпроси:

1. Необходимо ли е при управлението на човешките ресурси предприятията от публичния и индустриалния сектор в Гърция да отчитат промените в средата, в която функционират и защо?

2. Кои от изведените от авторката проблеми са ключови и трябва да бъдат предложени с приоритет за решаване, за да се повиши ефективността на управлението на човешките ресурси в публичния и индустриалния сектор в Гърция?

VI. Заключение

Дисертационният труд на Киряки Пападопулу отговаря на изискванията на Закона за развитие на академичния състав в Република България, Правилника за неговото прилагане и Вътрешните правила за развитие на академичния състав в ЮЗУ "Неофит Рилски". С него докторантката показва способност за провеждане на самостоятелно изследване и е постигнала теоретични и приложни резултати, представляващи принос към науката и практиката. Предложената разработка е сериозен изследователски труд, който заслужава висока оценка. С написания дисертационен труд и публикациите към него докторант Киряки Пападопулу покрива минималните национални изисквания за придобиване на образователната и научна степен „доктор“.

На основата на безспорните научни приноси и съществената научно-приложна значимост на дисертационния труд изразявам своето положително становище и **предлагам на членовете на почитаемото научно жури на Киряки Христос Пападопулу да бъде присъдена образователната и научна степен “доктор” по научната специалност “Икономика и управление /индустрия/”.**

30.11.2021 г.

Благоевград

Рецензент:

(проф. д-р М. Филипова)

SOUTH-WEST UNIVERSITY “NEOFIT RILSKI” – BLAGOEVGRAD
ECONOMIC FACULTY – MANAGEMENT AND MARKETING DEPARTMENT

REVIEW

by Professor Milena Filipova Ph.D.

in relation to the dissertation thesis for awarding the educational and scientific degree of Doctor in the scientific specialty of “Economics and Management /Industry/”, professional sphere 3.7. Administration and Management, on the subject:

"Comparative analysis of human resources management in the industrial and public sector in Greece",

developed by Ph.D. student in a regular form of teaching in English
Kyriaki Christ Papadopoulou

This review has been drawn up pursuant to Order of the Rector of the South-West University “Neofit Rilski” № 2906/15.11.2021 and decision of the first meeting of the scientific jury held on 16.11.202.

I. Brief biographical data

Kyriaki Christos Papadopoulou completed his bachelor's degree at the School of Economics & Management, University of Peloponnese in 2007 with a degree in Economic Science, and in 2009 with a Master's degree in Marketing Management in Business School, Aston University. In 2018, Kyriaki Papadopoulou was accepted as a doctoral student in a regular form of study in English under the doctoral program "Economics and Management / Industry /", professional field 3.7. "Administration and Management" at the Department of "Management and Marketing" at the Faculty of Economics of SWU "N. Rilski"-Blagoevgrad. It was enrolled by order № 1514 of October 26, 2018.

The PhD student has extensive practical experience as an Import Manager at Par. Seitanidis S.A. Kavala and Customer Reception & Service at the National Bank of Greece. She has taught "Principles of Organization and Management of Businesses and Services" and "Principles of Economic Theory" at CRAM SCHOOL "FWS" in Kavala.

II. General characteristics of the dissertation

The dissertation is dedicated to a current and important for socio-economic practice problem. Its research is aimed at supporting the process of improving human resource management in the public and industrial sector in Greece. It is widely used in the Greek economy and would allow managers to study practices and to identify the problems of human resource management in both sectors.

The dissertation has a classical **structure** of introduction, exposition in three chapters, conclusion and bibliography. The total volume of the scientific development is 211 standard text pages. 188 literature sources were used. The study is supported by illustrative material in the form of 49 tables and 30 figures. There is a 9-page application to the dissertation.

The used information sources reflect the wide knowledge of the doctoral student in the researched field. **The bibliography reference** shows that the dissertation is based on the use of 188 information sources, all in English. The rules for scientific ethics are observed and the literary sources are used in earnestly and correctly in the process of research of the issues, object of the dissertation research.

The writing style is concise and understandable. The scientific language and the scientific apparatus correspond to the specifics of the researched issues. **The tools used** are adequate to the issues, based on the methods of analysis, synthesis, induction and deduction, comparison, grouping; the graphic method; the survey method; statistical methods, exactly frequency analysis method, regression analysis method, correlation analysis method, ANOVA. For the implementation of the formulated tasks were surveyed 200 employees occupied in organizations from the public and 200 industrial sectors in Greece. A questionnaire developed by the doctoral student was used, including questions aimed at data collection, treatment and analysis of which would allow solving the tasks and achieving the goal of the dissertation.

The obligatory attributes for dissertation research - subject and object of the research, main scientific thesis, research goal and tasks **are highlighted**, which outlines the framework of development. It is characterized by a precise structure of the individual parts of the exhibition and a clear logical connection. The building is subordinated to the purpose and tasks of the research.

As an **object of the study** is defined the state of human resources management in the organizations of public and industrial sector in Greece. **Its subject** is human resource management as a comparative factor influencing the overall development of public and industrial sector organizations in Greece and in particular the impact of human resource management strategies in terms of job satisfaction, performance of employees, organizational productivity, organizational success, leadership success, value to shareholders and the success of organizations in terms of sales and public reputation. **The main goal** of the dissertation is to make a comparative analysis of human resource management in the industrial and public sector in Greece. 7 **research tasks** have been formulated, directing the author's attention to: the role of external and internal factors in the management of human resources; the role of leadership style; analysis and assessment of the state and development of the industrial and public sector in Greece; comparative analysis of human resource management practices and their impact over the organizations of public and industrial sector in Greece.

III. Assessment of the content and main results of the dissertation research

In the dissertation submitted for review, all the requirements to the scientifically applied researches are observed, as a result of which concrete results have been achieved. In general, the dissertation is characterized by precision, logical sequence, immersion of the research and desire to consider the problems in a complex, in their interrelation and dependence.

In the **introduction** of the dissertation is given a clear and precise statement of the initial positions of the author, from which she was guided in organizing and conducting the research work. It thoroughly and argumentatively reveals the relevance of the topic of the dissertation. The individual elements of the introduction are well presented.

The first chapter of the dissertation covers the theoretical and methodological issues of human resource management. The theoretical basis of the research in the dissertation is presented. The subject of research are the subject and the characteristics of human resources management. The various concepts of human resource management are considered, including those for absence management, behavior management, career management, compliance and management during reduction in numbers, reorganization, outsourcing and reductions. Based on the review of literature sources, the concepts of employee relationships and conflicts, job evaluation, knowledge management, organizational

culture, job evaluation management, human resource retention or provision, continuity planning, mentoring, quality of professional life, human capital are analyzed.

In addition, the specific characteristics that determine the perfect human resource management practices of an organization are derived. Different opinions in the scientific literature are considered and the author's own view on the essence of human resources management is indicated. The models for human resources management are considered in detail. On the basis of the analysis of theoretical concepts, conclusions are made. Special attention is paid to the methods for quantitative measurement of human resource management, which can be used to track the use of various tangible and intangible assets of the organization and to assess the end result of its work: the human capital index of WatsonWyatt; the human capital monitor of Andrew Mayo; the model of Sears Roebuck; the EFQM model, etc. At the end of the first chapter, on the basis of the made analysis of the literature sources, the doctoral student made conclusions.

The second chapter examines the state and development of the industrial and public sector in Greece. It analyzes and assesses the state and development of the industrial sector in Greece. The analysis covers the Greek economy before and after the implementation of the adjustment programs. The object of research here is the management of human resources in the industrial sector in Greece. It has been found that of the leadership styles that are usually prevalent in the industrial sector in the world, transactional and transformational leadership predominates in Greece. It was found that among the various factors influencing the management of human resources in the industrial sector are employees contributing to organizational culture, career opportunities, work-life balance, competitive salaries and availability as primary determinants. From an organizational point of view, contributing factors include infrastructure, the degree of innovation in work practices, the size of the organization and the openness of administrative managers to accept employees as part of the decision-making process and performance of the work. These are the components of human resource management that help reduce turnover and build employee loyalty.

An analysis and assessment of the condition and development of the public sector in Greece has also been made. It proves that among the human resource management styles in the entire global public sector that are found to be predominant in Greece are the transformational, transactional and laissez-faire leadership styles. In addition, the factors found to be relevant to the public sector are based on the employee management leadership

styles, employee satisfaction, retention, motivation and commitment, trust and reliability. Organizational factors for human resource management in public sector organizations include recruitment and selection processes, organizational planning, employee training and participation, recruitment policies and a salary structure based on a system for measuring the results.

In **the third chapter**, is developed a research methodology with a view to achieving the main goal, namely to make a comparative analysis of human resource management in the industrial and public sector in Greece. This part makes a systematic and theoretical analysis of the various techniques used in the study, paradigm or philosophical assumptions on the basis of which it is placed in a systematic order. Attention is paid to the paradigm of positivism or post-positivism, constructivism, transformative and post-colonial research paradigm. Due to the subjective nature of the survey, which aims to analyze the perceptions of employees, which ultimately allows to identify the importance of human resources management among employees in the public and industrial sector in Greece, the approach of the paradigm of positivism was adopted. It builds an accurate picture of the impact of human resource management on the productivity of organizations.

A comparative analysis of the difference between human resource management practices and their impact on public and industrial sector organizations in Greece is made. Quantitative analysis was performed in order to search for the relationship between the studied phenomena, applying a statistical assessment of the relationship between dependent and independent variables. A comparative analysis of the opinion of employees in the public and industrial sector has been made. Using the Cronbach's Alpha test, the reliability of various statements concerning internal factors, external factors, human resource management practices, leadership styles, employee engagement, ownership culture, people, policies and processes is analyzed. Coding and reliability analysis for each factor was performed.

On the basis of the results of the analysis, it is concluded that there is no significant difference in the opinion of the respondents regarding: the internal factors influencing the satisfaction of employees and the productivity of public organizations compared to those in the industrial sector in Greece; human resource management practices and the prevailing leadership styles influencing the success of the human resources management strategies of organizations in Greece. It was found that there is a significant difference between the opinion of employees in the public and those in the industrial sector in terms of: the impact of

external factors; the factors related to employee engagement, ownership culture, people, policies and processes leading to the success of organizations in Greece in terms of sales and reputation in society. On the basis of the obtained results, specific recommendations have been defined aimed at the development and improvement of human resources management in the organizations of the industrial and public sector in Greece.

The conclusions made at the end of each chapter are a clear summary of the presented opinions and the results of the research, express the opinion of the author and focus on some basic issues.

The content of the dissertation is specifically focused, without unnecessary deviations and descriptions. The author analyzes and derives characteristics and features, interrelations and dependencies and expresses views and positions on the problem.

The abstract is based on the presentation of the dissertation and reflects the conception and structure of the research. Correspond to the accepted standards for compilation an abstract of a dissertation.

IV. Evaluation of scientific and practical results and contributions

The dissertation of the PhD student Kyriaki Papadopoulou has undisputed scientific values. **The contribution aspects** can be grouped in two separate directions: those of theoretical-methodological nature and those of practically applicable nature.

The scientific contributions of theoretical and methodological nature found in the dissertation are related: research, systematization and generalization of theoretical views and statements about the nature and characteristics of human resource management; the theoretical and practical-applied aspects of the approach for carrying out a comparative analysis of human resources management in the industrial and public sector in Greece are studied; an adapted and supplemented methodological framework for the analysis has been developed;

In the practically applicable realm, the contributions in the dissertation pertain to the following: a thorough review of the state and development of the industrial and public sector in Greece has been made; the developed methodological framework has been tested in the study and a thorough comparative analysis of human resources management in the industrial and public sector in Greece has been made; specific recommendations for development and improvement of human resources management in the organizations of the industrial and

public sector in Greece are defined.

The contributions are contained in the dissertation and correspond to the positive assessments expressed in the review. I accept them in full. The major scientific and scientifically – applicable contributions accurately reveal the scientific and applied results obtained. They are the outcome of independent and consistent scientific research and further develop in the theoretical and practical aspect the existing scientific knowledge in the field of human resource management in the public and industrial sector.

In the reference attached to the abstract, Kyriaki Papadopoulou has indicated 3 publications on the topic of the dissertation, with which covers the required minimum. The publications are the personal work of the doctoral student and reflect different parts of the dissertation.

V. Critical notes, recommendations and questions in relation to the dissertation

The reviewed labor is a serious attempt for a deep research of the problems related to human resource management in the public and industrial sector in Greece. In order to improve the further work of the doctoral student, some notes and recommendations can be made.

1. The development would only profit if specialized literary sources in Greek were studied on the main theoretical issues.

2. The conclusion summarizes, but does not clearly outline the trends for the further development of the researches in the field of human resources management in the public and industrial sector in Greece.

3. My recommendation to the PhD student is in her future publications to analyze and study the influence of leadership style on the motivation of employees in public and industrial sector enterprises in Greece.

The notes pointed out do not reduce the merits of the development and do not affect the overall positive assessment of the dissertation, as an independent study, with proven scientifically applied contributions.

I would like to ask the following clarifying questions:

1. In the management of human resources, is it necessary for the public and industrial sector enterprises in Greece to take into account the changes in the environment in which they

operate and why?

2. Which of the problems raised by the author are key and should be proposed with priority to be solved in order to increase the efficiency of human resources management of the public and industrial sector in Greece?

VI. Conclusion

The dissertation of Kyriaki Papadopoulou complies with the requirements of the Law on development of academic faculty in the Republic of Bulgaria, the Rules for its application and the Internal rules for development of the academic faculty in South-West University “Neofit Rilski” – Blagoevgrad. In it the doctoral student has demonstrated his capacity to conduct independent research and has accomplished theoretical and applied results constituting contribution to science and practice. The paper proposed is a serious research work, which deserves high appreciation. The dissertation written and the publications thereto enable the PhD student Kyriaki Papadopoulou to cover the minimum national requirements for acquisition of the education and scientific degree of Doctor.

On the basis of the indisputable scientific contributions and the essential scientifically applied significance of the dissertation I express my positive opinion and **propose to the members of the esteemed scientific jury of Kyriaki Christos Papadopoulou to be awarded the educational and scientific degree "Doctor" in Economics and Management / Industry / ”.**

30.11.2021 г.
Blagoevgrad

Drawn up by:
(Professor Milena Filipova Ph.D.)