



Софийски университет "СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ"
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ - КАТЕДРА - Публична администрация

Konstantinidis A. Ilias

„Качеството на публичната администрация във връзка с лидерската ефективност: въздействие върху удовлетвореността и ефективността на човешките ресурси.“

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертационен труд
за придобиване на ОНС „доктор“ по направление 3.3. Политически
науки (Публична администрация)

Академичен съветник: Professor Todor A. Tanev, DrSciPhD
Рефери: Professor Alexander Marinov, PhD и
Lyubimka Andreeva, PhD, Chief Assistant Professor

София, 2020

Дисертацията беше обсъдена и предложена за защита, в съответствие със Закона за развитие на академичния състав в Република България от катедра „Публична администрация“ на СУ „Св. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“, София.

Авторът е докторант, в свободна форма на обучение, в катедра „Публична администрация“ в СУ „Св. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“.

Дисертацията се състои от 203 стандартни страници (заедно със списъка на съкращенията, библиографията и приложенията). В структурно отношение тя се състои от а.) въведение, б.) експозицията в седем глави и в.) общите заключения (включени са приложения на дисертацията и предложенията). Използваната литература е от общо 314 източника. В подкрепа на анализа са дадени 12 таблици, 20 фигури.

Вътрешната защита на дисертацията се проведе на 22 юни 2020 г. от 15:00 ч. Чрез WebEx. Членовете на комисията на катедрата по публична администрация на СУ "Св. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ" и авторът участваха във вътрешната защита на дисертацията.

Материалите по защитата са на разположение на желаещите в катедра „Докторски изследвания и академично развитие“ на Софийски университет „Св. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“, София.

ABSTRACT

The present study focuses on the public healthcare sector. No one should forget that public hospitals are organizations offering a social commodity that of health, which holds a primary position on the scale of human values-needs. The effectiveness and efficiency of any Healthcare system depend on effective leadership which involves continuous improvement of organizational procedures in order to meet the needs of the workforce, the patients, and of the whole society for proper healthcare services.

The object of the current thesis is the effective leadership and its influence on the efficiency of human resources and the subject is management's and organizational procedures' measurement as a prerequisite for the workforce's and customers' satisfaction. The purpose of this research is to examine whether the organization (a public hospital) is taking action so that management can collect the necessary data and foster a culture of accountability and continuous learning with regard to the provision of healthcare services. Furthermore, another goal is to examine whether, through the dissemination of such a culture, leaders can develop a philosophy and mentality that promotes the continuous improvement of procedures. Management should have the ability to overcome and act outside existing prevalent cultural boundaries, with the aim to create a new innovative context of continuous improvement and staff participation in decision-making.

The theoretical framework supports that organizations represent much more than just a group of individuals; they encompass people, systems, procedures, and past experience. Leaders should be in a position to take advantage of the knowledge and skills of individuals. Organizations depend on the development and training of their workforce, which have a major effect on the leader's planning and strategy execution. Organizational culture is a vital variable of management, which fundamentally affects the organization's effectiveness and efficiency, the satisfaction of employees and patients, as well as the quality of the provided services. It is also important the workforce be able to identify the processes that are directly related to achieving the strategic goals of the organization and to customer satisfaction in particular.

The department heads, the assessment group, the nursing staff and the patients of the Serres General Hospital comprise the research field. The primary data were collected by the use of a questionnaire based on a six point-Likert scale, which allows econometric techniques. The current research investigates the relationships between the assessment of organizational procedures with the nursing staff's perceptions and with the patients' satisfaction. Additionally, it is examined whether the satisfaction of nursing staff can predict patient satisfaction.

An effective leader must set realistic and achievable goals and use stakeholders' surveys in order to shape appropriate strategies. Management planning in healthcare services is absolutely essential, and the process of planning depends on the identification of the organizational goals in relation to the procedures implemented, the motivation of the healthcare staff, and the measurement for the rational allocation of all resources.

Заглавие: „Качеството на публичната администрация във връзка с лидерската ефективност: въздействие върху удовлетвореността и ефективността на човешките ресурси.“

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	4
1. Значение на изследването	4
2. Обект и предмет на изследването	7
3. Изследователска теза	7
4. Предназначение и задачи на дисертацията	7
5. Целите на изследването.....	8
6. Изследователска област	9
7. Методология на изследването	10
8. Изследователски хипотези	11
9. Резултати от изследването	12
10. Значението на дисертацията	13
11. Ограничителни условия на изследването.....	13
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА	14
Глава 1: ЛИДЕРСТВО	16
Глава 2: ВАЖНОСТТА ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ И ПРОЦЕДУРИ.....	17
Глава 3: УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ГРЪЦКАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ	18
Глава 4: СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ В ГРЪЦКИТЕ ОБЩЕСТВЕНИ БОЛНИЦИ. 21	
Глава 5: МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	22
Глава 6: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО	25
Глава 7: ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	27
III. САМООЦЕНКА НА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	27
IV. ПРЕДСТАВЯНЕ НА КОНФЕРЕНЦИИ И НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА.....	29
V. ПРЕПРАТКИ	

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Значение на изследването

Необходим е преход в публичната администрация, включително местната власт, от бюрократична система към съвременен модел на управление, насочен към ефективност и ефикасност, с крайна цел предоставянето на интегрирани качествени услуги на гражданите и повишаване участието на гражданите в процесите на вземане на решения (Manitakis, 2014)¹.

¹ Manidakis, A. (2014): The administrative reform takes time. Speech at the Greek National Center for Public Administration and Government.

В днешно време обществените организации разбраха, че за да осигурят своя успех, не е достатъчно техните висши ръководители да имат ефективни управленски умения, те също трябва да бъдат лидери с умение за стратегическо планиране. Лидерите са хора, които чрез предприемане на специфични действия успяват да убедят другите да ги „следват доброволно и с желание“. Независимо от организационното или йерархично ниво, на което се намират, добрите лидери са в състояние да постигнат забележителни резултати, подпомагани от своите доволни сътрудници.

Организациите представляват много повече от просто група от индивидуалности; те обхващат хора, системи, процедури и предишен опит. Ръстът и развитието на човек е много основен фактор в този процес, но това не означава края на процеса. Лидерите трябва да са в състояние да се възползват от знанията и уменията на хората. Те не осъзнават, че организациите са неизбежно се повеждат към застой, когато не обръщат внимание на развитието и обучението на работната си сила и че това може да има пагубен ефект върху организацията.

Най-важният фактор за успеха на всяка организация е нейната работна сила. Колкото по-приятна и интересна е работата на служителите и колкото повече те участват в процеса на вземане на решения, толкова по-решително ще допринесат за ефективното функциониране на организацията (Leopold, 2002)².

Както преподавал Аристотел: „Удоволствието от работата поставя съвършенството в работата“.

Трябва да има процеси за подбор на лидери, демонстриращи съществена и висока квалификация, със знания за чувствителния публичен сектор на здравеопазването, научни възгледи, които са в съответствие със системен подход, самосъзнание и емоционална интелигентност, които ще могат да формират и да допринесат за преглед на нови лидери от смесените групи или качествени кръгове, работещи в болницата. Изискват се лидери, както в политически, така и в оперативно-болничен контекст, които ще си сътрудничат рефлексивно и ще функционират като аналитични реалисти, способни да предприемат ефективни действия по отношение на многобройните и разнообразни конкурентни поведения, които трябва да оценят чрез меритократична обективност. Необходима е промяна в организационната култура.

Най-общо казано, можем да кажем, че определението за организационна култура включва служителите и старшите служители, продуктите, процедурите и ценностите, установени от ръководството на организацията. То също така включва индивидуален опит, общи очаквания, както и вътрешната философия и принципи, които поддържат обединена работната сила и се отразяват във външния образ, взаимодействия и бъдещи планове на организацията (Belias & Koustelios, 2014)³.

Болниците са сложни, бързорастящи организации. Повечето служители трябва ежедневно да използват добре своите знания, за да могат да извършват работата си чрез прилагане на процедури въз основа на техния собствен произход, перспектива, образователни потребности и процедури за сертифициране (Drucker, 2006)⁴. Процедурите, произтичащи от обучението и знанията,

² Leopold, J. (2002). *Human Resources in Organizations*. Prentice Hall, London.

³ Belias, D. & Koustelios, A. (2014). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of organization culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81-100.

⁴ Drucker, P. (2006). *On executive leadership and effectiveness*. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds.), *Leader to leader institute. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era* (p. 3-27). Jossey - Bass.

отнасящи се до здравния сектор, могат да бъдат полезни за пациентите, работниците, операторите и общественото здравеопазване като цяло, например в контрола на инфекциозните заболявания в болниците (Chen et al., 2013)⁵. Лидерите трябва да насърчават култура, която окуражава решаването на проблеми (Sánchez-Polo & Cegarra-Navarro, 2008)⁶ и дух на учене през целия живот (Chang et al, 2009)⁷. Организациите трябва също да обърнат внимание на оценката на работния процес, преди да пристъпят към каквито и да е интервенции (Ash et al., 2012)⁸.

Ролята на човешките ресурси е особено важна за безпроблемната работа на здравните органи. Подборът, обучението и подходящото използване на персонала са предпоставка за правилната организация и функциониране на такива институции.

В сравнение с други институции, организацията и функционирането на болниците, имат определени особености (Stathis, 2000)⁹. Следователно правилното управление на човешките ресурси е основен въпрос за подобряване на качеството (Sun et al., 2000)¹⁰.

Oikonomidou & Konstantinidis (2019)¹¹ подчертават, че когато организацията създава рамки, които да позволят на хората да поемат по-голяма отговорност и да поемат повече инициатива, хората допринасят за развитието на работното място.

Разликите в организациите, принадлежащи към сектора на здравеопазването в сравнение с други организации, не се отнасят само до нивото на управление, но се разпростират и върху неговата организация. Както е в случаите при другите институции, важно е да се свържат индивидуалните отдели в сектора на здравеопазването, за да се подобри представянето. Всъщност интегрирането на отделенията в областта на здравеопазването цели директни, координирани и бързи действия, които са решаващи за живота на пациентите (Kostagiolas, 2008)¹². Необходими са развити умения, което означава, че трябва да се осигури обучение, насочено към усъвършенстване на уменията и да се основава на принципите и техниките за подобряване на качеството (Kyriopoulos et al., 2003)¹³.

Разграничаването, причинено от специализацията в професиите в сферата на здравеопазването и различните нива на вземане на решения и инициативи, прави управлението на такива организации много взискателно (Sigalas, 1999)¹⁴. Планирането на човешките ресурси в здравните услуги е абсолютно необходимо,

⁵ Chen KY, Yang CM, Lien CH, Chiou HY, Lin MR, Chang HR, et al. (2013). Burnout, job satisfaction, and medical malpractice among physicians. *International journal of medical sciences*. 2013; 10(11):1471-8.

⁶ Sanchez-Polo, M.T. & Cegarra-Navarro, J.G. (2008). Defining the knowledge that an organisation requires to create customer capital from a customer perspective. *The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals*, vol. 28(8), pages 1125-1140.

⁷ Chang, YY, Hsu, PF., Li MH. Chang, CC. (2009). Performance evaluation of knowledge management among hospital employees. *International Journal Health Care Qual Assure* 24(5), 348-365.

⁸ Ash et al., (2012). Recommended practices for computerized clinical decision support and knowledge management in community settings: A qualitative study. *BMC Medical Informatics and Decision Making* 12(1):6.

⁹ Stathis, G. (2000). *Dialogues on hospital management*. Minutes of the 1st Pan-Hellenic Scientific Conference on Hospital Management, Athens: Mediforce.

¹⁰ Sun, H., Hui, I.K., Tam A.Y.K & Frick, J. (2000). *Employee involvement and quality*, The TQM Magazine, 14(2): 110-119.

¹¹ Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2020). The effect of administrative actions on the satisfaction of Primary and Secondary public school principals. Paper presented at 2nd International Congress on Management of Educational Units 29 November-1 December 2019, Thessaloniki, Greece. (Confirmation of publication at the *Journal of Contemporary Education Theory & Research-JCETR*).

¹² Kostagiolas, P. et al. (2008). *Improving Quality in Health Services*, Athens: Papatotiriou.

¹³ Kyriopoulos et al., (2003). *Quality in Health Services*, Athens: Themeli Publications.

¹⁴ Sigalas, I. (1999). *Organizations and Health Services* "in Fair et al. (editing), *Basic Principles of Health Service Management*, Hellenic Open University, Athens, 1999, Vol. 2, pp. 57-112.

тъй като работата на системата зависи от компетентността, качеството и рационалното разпределение на здравния персонал.

Според гореспоменатото, задължение е на всеки лидер да гарантира наличието на съответните условия, които могат да доведат до непрекъснато подобряване на процедурите. Такива условия могат да бъдат създадени чрез включване на подходяща стратегия за планиране, изпълнение, систематичен контрол, преработка на процеса и опростяване, която ще ги превърне в движещата сила за успеха на обществената организация.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на настоящата дисертация е ефективното лидерство и неговото влияние върху ефективността на човешките ресурси, а предметът е измерването на управленските и организационните процедури като предпоставка за удовлетвореността на работната сила клиентите. Резултатите чрез измерване възприятията на персонала и клиентите, предоставят ценна информация, която се отнася до връзките между горните концепции, а също така може да бъде използвана като обратна връзка и данни за планирането на висшето ръководство. Ръководството трябва да има способността да преодолява и действа извън съществуващите преобладаващи културни граници, с цел да създаде нов иновативен контекст на непрекъснато подобряване на стратегията и участието на персонала във вземането на решения.

3. Изследователска теза

Настоящото проучване се фокусира върху сектора на общественото здравеопазване. Никой не трябва да забравя, че обществените болници са организации, предлагащи социална стока, тази на здравето, която заема първостепенно място по скалата на човешките ценности и нужди. Ефективността и ефикасността на всяка здравна система зависи от ефективното лидерство, което включва непрекъснато подобряване на организационните процедури, с цел да се отговори на нуждите на работната сила, пациентите и на цялото общество с подходящи здравни услуги.

Фокусът му е изследването на проблемите на управлението и организационните процедури и тяхното наблюдение и оценка от ръководството. Целта му е да допринесе за непрекъснатото подобряване на управленските действия и политики от страна на лидера, както и да осигури система за непрекъсната обратна връзка и преразглеждане на организационните процедури в процеса на цикъл на качеството.

Настоящото изследване проучва връзката между оценката на организационните процедури с възприятията на сестринския персонал и удовлетвореността на пациентите. Освен това се изследва дали удовлетвореността на сестринския персонал може да предскаже удовлетвореността на пациента.

4. Предназначение и задачи на дисертацията

Целта на това проучване е да потвърди, че когато ефективното управление и иновативните организационни процедури са приведени в съответствие със стратегията на публичната организация, те влияят върху представите на

служителите за организацията и оказват положително влияние върху удовлетвореността на клиентите.

В допълнение целта на емпиричното изследване е да се проучи дали организацията (обществена болница) предприема действия с цел подобряване на управленските и организационните процедури, в непрекъснат курс за устойчиво развитие. Това изследване проучва възприятията на ръководителите на отдели, както и удовлетвореността на останалия персонал и клиентите, така че ръководството да събира необходимите данни, с цел да поправи проблемните области и да насърчи култура на отчетност и непрекъснато обучение по отношение на предоставянето на здравни услуги. Емпиричното изследване показва дали реформите са били представени на работното място на обществената болница, с цел да се установи система за стратегическо управление, която ще свързва обекта и съдържанието на работа с организационната структура на организацията. Също така проучва дали общата цел на тези реформи е да се отговори на искането за опростяване на процедурите, прозрачност, меритократичен подбор и йерархично насърчаване, развитие на знания и умения (организационно обучение), въз основа на специфични функции и задължения. И накрая, проучването изследва дали има тенденция за оформяне и обслужване на клиентите на гражданското общество, в съответствие с условията на етично, съзнателно и добросъвестно ръководство.

В сектора на обществените болници, процедурите, свързани със сестринските услуги, се управляват от по-голямата част от работната сила и техните резултати имат пряко влияние върху основните клиенти на болницата (пациентите). По този начин настоящото проучване избира да изследва сестринските услуги, поради голямото им въздействие както върху вътрешната, така и върху външната болнична среда, а също и поради тесния контакт на сестринския персонал с външните клиенти (пациенти). Освен това сестринските процедури са пряко свързани с действията на медицинския персонал и се припокриват с някои административни функции (например с отделите за консумативи/припаси и HRотделите), докато непосредствените и крайни потребители на продукцията са пациентите и обществото.

5. Целите на изследването

Целта на настоящото изследване е да проучи връзките между управленските и организационните процедури със служителите и удовлетвореността на пациентите. Анализът на данните също изследва слабостите на работата на управленските и организационните процедури с удовлетвореността на служителите и пациентите. Анализът на данните също изследва слабостите в работата на управленските и организационните процедури за непрекъснато подобряване на сестринските услуги. Освен това лидерите, както и ръководителите на отдели, могат да бъдат осведомени и управляват всяка проблемна област, чрез създаване на средносрочна програма за подобрене, подкрепяйки стратегическото управление при определяне на приоритетите на действията и очертаване на плана за действие, въз основа на първични данни от научните изследвания. Що се отнася до организационните процедури в областта на болничното общественото здравеопазване, процедурите на сестринските услуги, допринасят ефективно за постигането мисията на стратегията на болницата. Идентифицирането, проектирането и създаването на иновативни процедури, допринасят за подобряване на организационното обучение на текуща

основа и подпомагат стратегическите и оперативните цели на организацията. Основна цел на изследването е да се проучи дали чрез разпространението на такава култура, ръководителите могат да развият философия и манталитет, които насърчават непрекъснатото подобряване на процедурите. Ръководството трябва да има способността да преодолява и действа извън съществуващите преобладаващи културни граници, с цел да създаде нов иновативен контекст на непрекъснато подобрене и участие на персонала във вземането на решения. Освен това, друга цел е да се проучи дали чрез разпространението на такава култура, ръководителите могат да развият философия и манталитет, които насърчават непрекъснатото усъвършенстване на процедурите сред служителите на болничния мениджмънт и признават основната обществена стойност на тяхната работа. По този начин предоставяните услуги ще се погрижат за нуждите на своите потребители в рамките на доверие, законност, качество, безопасност, лична ползност и удовлетвореност. Следователно е очевидно, че изкореняването на строгите практики на болничната администрация, може да започне само с промяна в поведението и отношението към услугите с обществена стойност.

6. Изследователска област

Областта на изследване беше многопрофилната болница в Серес, която предоставя услугите си на една от най-големите префектури в Гърция и е единствената болница в района. Град Серес се нарежда в списъка на десетте най-големи градове в Гърция, по отношение на населението си. Болницата отвори през 2003 г. и е една от най-новите болници в страната. Важна причина за избора на тази конкретна болница за проучването е фактът, че тя е класифицирана като мащабна институция със съответна мащабна оперативна и организационна структура. Общият ѝ капацитет е определен на четиристотин петдесет (450) легла, поради което може да се погрижи за сравнително голям брой пациенти. Многопрофилната болница в Серес включва всички отделения по медицина и грижи и предоставя широки и разнообразни услуги. Всички сестрински крила също са в експлоатация. Основна причина за избора на тази конкретна болница за изследването е фактът, че проучване на голям брой клиники и лаборатории в голяма многопрофилна болница, каквато е болницата в Серес, придава валидност на изследването. Съществува изоморфна ситуация, характеризираща съответните процедури и практики, както и нагласите и поведението на персонала, когато участват толкова голям брой клиники.

Трябва да се обърне специално внимание на факта, че болницата работи под петнадесет години в нова ултрамодерна сграда, с удобни съоръжения и апаратури и ново оборудване. Следователно не е възможно да се правят наблюдения, коментари или да се тълкуват факти, като се посочват проблеми, свързани с технологичните и други апаратури и съоръжения, т.е. с трудните елементи на системата, а само с нейните по-лесни елементи, като например човешки ресурси и лидерство, административните процедури и общото културно ниво на конкретната област, покрита от болницата и от гръцкото общество.

Освен това няма проблем относно липсата на адекватни технически средства и ресурси, което е проблем, който обикновено засяга всички малки болници и би могло потенциално да насочи вниманието ни от административни и организационни проблеми към проблеми от техническо естество, свързани с инфраструктура и ресурси.

Друга основна причина, поради която тази конкретна болница беше избрана за проучването, е фактът, че тази организация въведе Общата рамка за оценка (CAF - Common Assessment Framework) през 2018 г. като инструмент за управление на качеството, с цел да подобри представянето. Организациите, които се заемат с прилагането на CAF, се стремят към оптимално представяне, а самите служители чрез активното си участие, желаят да въведат климат на върхови постижения в организацията. Всички служители на болницата, особено тези, които са били членове на групите за оценка, бяха запознати с концепциите, проучени в това изследване. Причината е, че те са били обучени по съответната административна терминология и методи за оценка в съответствие с принципите на качеството и следователно могат да отговорят на въпроси и проблеми, свързани с нашето изследване, с по-голяма точност и надеждност. Освен това, след като получиха обучение и разбраха, че тази оценка насърчава техния личен напредък и тази на организацията, в която работят, участващият персонал се интересува активно да участва в проучване, което изучава нивото им на удовлетвореност и оценява управлението на организацията, в която работят. Те смятат, че основната цел на подобни проучвания е ръководството да записва и оценява тяхното съдържание, с цел допълнително подобряване на ефективността и ефикасността на болницата.

И накрая, също беше възможно да се проведе изследването поради цялостната структура на болницата. Средата на болницата в Серес помогна за решаването на изследователските въпроси по отношение на измерването на удовлетвореността на пациентите, на сестринския персонал и на мениджърите, така че да може да се извърши това конкретно новаторско изследване, което се фокусира както върху процедурите, така и върху организационното обучение, които се провеждат на ежедневна база в болницата, както и на нивото на удовлетвореност на клиентите / пациентите на болницата.

7. Методология на изследването

В това конкретно изследване беше приета стратегията за изследване на казуса. Основната причина за избора на тази стратегия е намерението на изследвателя да проучи задълбочено изследваните съставни променливи и да покаже отношенията, които ги свързват с отговорите, събрани чрез въпросници и интервюта от различни групи от популацията, а именно: а) директорът на болницата; б) отдел по качество, в) ръководителите на сестринските услуги, г) служителите (сестрински персонал) и д) пациентите, приети през определен период от 2018-2019 г. в многопрофилната болница в Серес, организация, действаща в префектурата Серес в Северна Гърция.

Методологията на изследването има за цел да даде възможност на всички членове на сестринския персонал (ръководителите на отделения и наличния към момента персонал) да изразят своето мнение и удовлетворение по отношение на ролята на ръководството и мениджмънта, по отношение на следваните процедури и организационната култура, приета на работното място. Освен това беше проведено проучване за мнението на пациента, което се фокусира върху предоставяните сестрински услуги. Важно е освен проучването на вътрешните клиенти, да се изследват също така и възгледите на външните клиенти. Проучването на възгледите на всички горепосочени изследователски целеви групи, създаде контекста за редица сравнения, които ни накарата да идентифицираме конкретни връзки и надеждни заключения.

Условието за това проучване се състои в разпространението на три въпросника. Ръководителите на сестринските отделения и членовете на групата за оценка отговориха на първия въпросник и бяха представени техните възприятия по въпросите на управлението и непрекъснатото преразглеждане на процедурите. Цялата съответна информация за научното изследване е събрана с подкрепата на висшето ръководство на болницата.

Освен това проучването се основава на първични данни, получени чрез втория въпросник от сестринския персонал на болницата в Серес. И накрая, проучването разчита на данни от основните му клиенти, които са пациентите като основни потребители на сестринските услуги.

Според методологичния подход, регресията е оценена по метода на най-обикновените най-малки квадрати (OLS) и OLOGIT анализа. Резултатите, отнасящи се до независимите и зависимите променливи, също се анализират дескриптивно на въпрос и се класифицират на ниско до средно ниво за отговори 0-2 от скалата за оценка и на средно до високо ниво за отговори 3-5 от скалата за оценка.

Дескриптивният анализ изследва нивото на подобряване на организационните процедури и прилагането на ефективни управленски действия, по отношение на сестринската услуга и подчертава най-добрите практики според ръководителите на отдели и възприятията на групата за оценка, както и удовлетвореността на служителите и клиентите. В допълнение, дескриптивният анализ показва най-ниските оценки и проблемните полета, които се нуждаят от действия за подобряване. Съдържанието на изследването е ефект от непрекъснатото усъвършенстване на процедурите и на най-добрите управленски практики върху удовлетвореността на сестринския персонал и клиентите. Тези резултати могат да бъдат използвани като ценна информация и данни на разположение на лидерите за изпълнение на ефективно ръководство.

8. Изследователски хипотези

Емпиричното изследване хвърля светлина чрез своите хипотези за действията на висшия мениджмънт и следните аспекти на обществената болнична операция:

а.) дали има възможности за предприемане на инициативи и иновативни решения, фокусирани върху ефективността и ефикасността на служителите, и б.) дали процедурите могат да се използват за развиване на ангажираност и лоялност към организацията, както и акцент върху иновациите и конкурентоспособността, като по този начин предлага мотивация на служителите. По този начин, **хипотеза 1** е, че непрекъснатото подобряване на организационните процедури, значително влияе върху положителните възприятия на сестринския персонал за болницата.

б.) дали има подкрепа за вземане на решения с участието, включително клиентите и как тя носи удовлетворение на персонала и подобряването на предоставяните услуги. По този начин, **хипотеза 2** е, че процедурите за услуги, ориентирани към гражданите / клиентите, значително влияят върху удовлетворението на сестринския персонал, по отношение на управлението на болницата.

в.) дали ръководството координира и организира ежедневните операции и процедури на болницата, като в същото време взема решения, които допринасят за нейната конкурентоспособност, се фокусира върху резултатите от

операциите, насърчава иновациите и поема риск в контекста на управлението на участието. Така, **хипотеза 3** е, че планирането на управлението е ключов лидерски фактор, който значително влияе върху положителните възприятия на сестринския персонал за болницата

г.) дали развитието на уменията е организирано и приведено в съответствие със стратегията на организацията. И така, **хипотеза 4** е, че развитието на уменията значително влияе върху удовлетворението на сестринския персонал по отношение на управлението на болницата.

д.) дали политиката на ръководството се характеризира с екипен дух, консенсус, участие, иновации, лична инициатива, свобода, оригиналност с акцент върху производството и постигането на целите и уважение към личната стойност на всеки член на болницата. Така, **хипотеза 5** е, че организационната култура на обучение значително влияе върху положителните възприятия на сестринския персонал на болницата.

е.) дали удовлетвореността на служителите провокира удовлетвореността на клиентите. По този начин, **хипотеза 6** разглежда дали съществува значима връзка между удовлетвореността на сестринския персонал и удовлетвореността на пациентите.

9. Резултати от изследването

Одобрението на изследователските хипотези включваше четири нива и бяха проведени четири отделни проучвания за техния контрол. Приносите на изследването се разкриват в резултатите от тези отделни проучвания и са изброени по-долу:

Първото проучване потвърди, че идентифицирането, проектирането и управлението на иновативни организационни процедури на постоянна база, в които участват всички заинтересовани страни, има по-голямо влияние върху удовлетвореността от другите фактори. Вторият фактор, който влияе върху удовлетвореността, е развитието на уменията.

Второто се фокусира върху дескриптивното изследване на възприятията на оценителите относно организационните процедури и управленските действия, в комбинация с удовлетворението на сестринския персонал, като вътрешни клиенти и удовлетвореността на пациентите като външни клиенти.

Второто проучване разкри, че пациентите са били изключително доволни, напротив на удовлетвореността на сестринския персонал и възприятията на ръководителите на отделенията, относно процедурите и управленските действия, които се записват на ниско до средно ниво. Вероятно сестринските услуги и процедури не могат да бъдат оценени задълбочено от пациентите поради факта, че те не притежават знания, свързани с областта на сестринството, и по този начин те не могат да оценят нищо друго, освен добротата и поведението на сестринския персонал.

3. Третото проучване изследва ефекта на организационните процедури и управленските действия (в пет групи) върху всеки параметър за удовлетвореност. Третото проучване разкри, че всяка група засяга значително специфични параметри на удовлетвореност. Тази информация може да се използва като ценни данни за ръководителите, за да се премине към следващата стъпка на стратегията, т.е. планиране.

4. Четвъртото проучване изследва ефекта на удовлетвореността на сестринския персонал върху удовлетвореността на пациентите.

Четвъртото проучване разкри, че проучването на пациентите в конкретната област не се влияе значително от проучването на удовлетвореността на служителите и по този начин пациентите не са подходящите заинтересовани страни, за да дадат надеждна информация и обратна връзка за сестринските услуги.

10. Значението на дисертацията

Основната оригиналност на дисертацията се състои в паралелното проучване на възприятията и удовлетворението на основните заинтересовани страни, с цел намиране на проблемните области, които се нуждаят от действия за подобряване и подчертаване на прилаганите най-добри практики за управление, както и за изобразяване на надежден и безпристрастен образ на обществена организация.

Данните от дисертацията могат да помогнат на ръководителите на болниците. По този начин ще се подобри организационно - административната и финансовата - управленска функция и ще се повлияят положително ефективността и ефикасността на болницата, удовлетвореността на служителите и пациентите, както и качеството на предоставяните услуги. Следователно, важен е приносът ѝ, за обогатяване на международната литература с разработването и контрола на структурния модел, който подкрепя положителното въздействие на измерването на управленските действия, както и прилагането на анкети и проучвания на служителите за насърчаване на организационната култура на промяна и иновации.

11. Ограничителни условия на изследването

Фактът, че това емпирично изследване е ограничено до специфичната област на грижите за сестрински грижи, предоставяна в обществените болници, и до конкретен географски район, изисква прилагането му в други области на общественото здравеопазване, в други публични институции, а също и в други географски части на страна. Освен това се предлага структурният модел на първото и третото изследване да бъде разширен и обогатен с други променливи по отношение на показателите за подобряване на организационните процедури.

И накрая, в случая с обществените болници, би било интересно да се получи оценка на сестринските услуги от други заинтересовани страни, с изключение на пациентите. По-нататъшното изследване би могло да проучи възгледите на други страни / целеви групи, като медицинския персонал или персонала на отдела за консумативи/припаси, тъй като те са в състояние да оценят задълбочено предоставяните услуги поради техните познания по темата

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Структурно дисертацията се състои от приноси (2 страници), резюме (2 страници), каталог на съдържанието (3 страници), увод (7 страници), презентация, представена в седем глави (159 страници), заключение (10 страници), списък с референции (19 страници) и приложения - въпросници (4 страници).

Структурата на дисертацията е посочена, както следва:

Съдържание

Списък на използваните абривиатури

Списък с фигури

Списък на таблици и графики

Въведение.....	5
<u>Първа глава (1): ЛИДЕРСТВО</u>	12
1.1 Теории за лидерството.....	15
1.2 Стиллове на лидерството.....	31
1.3 Стратегическо лидерство.....	37
1.4 Различията в лидерството - управление и публичен - частен сектор.....	51
<u>Втора глава (2): ЗНАЧЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННО ОБУЧЕНИЕ И ПРОЦЕДУРИ</u>	54
2.1. Качество и организационно обучение.....	54
2.2 Определения за организационно обучение.....	65
2.3 Разлики в организационното и индивидуалното обучение.....	61
2.4 Фактори, влияещи на организационно обучение.....	67
2.5 Процедури.....	82
2.6 Опростяване на публичните процедури.....	92
<u>Трета глава (3): УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ГРЪЦКАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ</u>	97
3.1 Гръцка публична администрация.....	97
3.2 Важността на човешките ресурси.....	103
3.3 Управление на човешките ресурси.....	103
3.4 Човешки ресурси и здравни услуги.....	109
<u>Четвърта глава (4): СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ В ОБЛАСТТА НА ГРЪЦКИТЕ ОБЩЕСТВЕНИ БОЛНИЦИ</u>	112
<u>Пета глава (5): МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО</u>	126
5.1 Стратегия на изследването.....	126
5.2 Изследователски цели и предназначения.....	128
5.3 Изследвателски инструмент и поле на изследване.....	131
5.4 Изследвателски хипотези.....	138
<u>Шеста глава (6): АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО</u>	144
6.1 Дескриптивен анализ.....	144
6.2 Тест за надеждност.....	156
6.3 Статистически анализ.....	158

Глава седма (7): <u>ЗАКЛЮЧЕНИЯ</u>	171
Препратки.....	181
Приложения – въпросници.....	200

Глава 1: ЛИДЕРСТВО

В съответствие с вярването на древните гърци и римляни, лидерите се раждат. Тази теория загуби своето значение с нарастването на влиянието на психологията. "Харизмата" само без развитие на лидерски умения не дава най-добри резултати. И обратно, „второстепенния подарък“, при систематично обучение и развитие на умения, може да бъде значително подобрен. Този аргумент е оправдан от съдържанието на стиловете на ръководството. Подобряването на лидерството означава развитие на самосъзнание, разпространение на информация и прозрачност.

Ръководството трябва да има способността да преодолява и действа извън съществуващите преобладаващи културни граници, с цел да създаде нов иновативен контекст на непрекъснато усъвършенстване и участие на персонала във вземането на решения. Ефективният лидер трябва да си постави реалистични и постижими цели и да използва проучванията на заинтересованите страни, за да формира подходящи стратегии. Планирането на управлението в здравните услуги е абсолютно необходимо и процесът на планиране зависи от идентифицирането на организационните цели, във връзка с прилаганите процедури, мотивацията на здравния персонал и измерването на рационално разпределение на всички ресурси. Лидерите са хора, които чрез предприемане на конкретни действия успяват да убедят другите да ги „следват доброволно и с желание“. Независимо от организационното или йерархично ниво, на което са, добрите ръководители са в състояние да постигнат забележителни резултати, подпомагани от своите доволни сътрудници.

Концепцията за ефективно лидерство включва сложна и динамична функция. Това означава, че за да бъде разбран в своята цялост, е необходимо да се разглежда като процес, основан на стълбове, като личността на лидера (или колективното ръководство), профила на групата последователи / членове / подчинени, т.е. организационната култура, ценностната система, източникът на сила, силните и слабите страни на организацията, както и възможностите и заплахите на външната среда.

През последните десетилетия експертите по мениджмънт претърпяха революция в това как определят лидерството и какви са нагласите им към него. Те преминаха от много класически автократичен подход към много креативен, участващ подход. Необходими бяха обаче различни стилове за различни ситуации и всеки лидер трябваше да знае кога да прояви определен подход (Kendra Cherry, 2012)¹⁵.

Изпълнението на стратегическото управление е мощен инструмент в ръцете на лидерите и им помага да вземат рационални решения в условия на несигурност. За Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012)¹⁶ фазите на стратегията са:

1. конфигурация на анализа и избор на стратегия
2. приложение - стратегия за изпълнение
3. стратегия за оценка

Стратегическото планиране се определя като динамичен и сложен процес, чрез който се разработват и оценяват дългосрочно проложими избори на организация, като се вземат предвид критичните външни и вътрешни фактори,

¹⁵ Kendra Cherry (2012) Leadership Styles, <http://psychology.about.com/od/leadership/>.

¹⁶ Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.

които влияят на текущата конкурентоспособност, ефективност, представяне и в крайна сметка успеха на организацията. Стратегическото планиране трябва да има за цел създаването на ефективно състояние, която ще допринесе за устойчивото икономическо и социално развитие.

Основната разлика между лидерството и управлението е, че лидерите имат хора, които ги следват, докато мениджърите имат хора, които просто работят за тях. Лидерството е в това да накараш хората да разберат и да повярват във визията, която сте заложили на компанията, и да работят с вас за постигането на вашите цели, докато управлението е повече за администрирането и уверението, че ежедневните дейности се случват както трябва.

❖ ЛИДЕРСТВОТО Е ЗА ВДЪХНОВЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕТО Е ЗА ПЛАНИРАНЕ

Основната разлика между публичния и частния мениджмънт е, че основната цел на частното управление е да се увеличи максимално печалбата от бизнеса, докато основната цел в публичното управление е да се увеличи максимално общественият интерес (Wisniewski, 2001)¹⁷. Така публичните услуги се финансират от държавния бюджет, т.е. чрез данъчно облагане или чрез вноски от служители и работодатели, докато частният бизнес разчита на клиентите (Wisniewski & Donnelly, 1996)¹⁸. Освен това конкуренцията няма същото значение за частния и публичния сектор. В частния сектор незадоволеният клиент на даден бизнес има голяма вероятност да се обърне към конкурент, което не може да се случи в много публични услуги поради монополния им характер (Black et al., 2001)¹⁹.

Глава 2: ВАЖНОСТТА ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОТО ОБУЧЕНИЕ И ПРОЦЕДУРИ

Експлозивният темп на промените в международната среда принуждава организациите постоянно да търсят начини за подобряване на качеството си. Необходимо е да се приемат стратегии, за да се подобрят административните процедури, така че качеството на продукцията на една единица да е предпоставка за гарантиране на качеството на продукцията на следващата. Непрекъснатото усъвършенстване чрез учене през целия живот е от съществено значение не само за коригиране на конкретни грешки, но и за непрекъснато придобиване на нови знания, умения и компетенции и продължаване на прилагането на нови политики за управление чрез засилване на капацитета за обучение на организациите. Всички изследователи стигат до общото заключение, че съществува силна връзка между организационното обучение и представянето, качеството на процесите и ефективността на

¹⁷ Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, Vol.11, n.6, 380-388.

¹⁸ Wisniewski, M. & Donnelly, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total Quality Management*, Vol.7, n.4, 357-365.

¹⁹ Black, B. et al. (2001). Service quality performance measurement in public/private sectors. *Managing Auditing Journal*, v.16/7, 400-405.

услугите.

Процесът се дефинира като поредица / последователност от действия, които се извършват в организации и предприятия, които имат за цел да конвертират входящи данни (чрез добавяне на стойност) в постижения / резултати, т.е. продукти и услуги, адресирани до техните съществуващи и / или потенциални клиенти (Evans & Lindsay, 2007)²⁰.

Всеки процес има цели, които трябва да бъдат постигнати, вложения и резултати и действия, които допринасят повече или по-малко, пряко или косвено, за добавяне на стойност (Zairi, 1997)²¹. Подобряването на представянето и качеството на процесите трябва да бъде приоритет на ръководството на организацията (Zavlanos, 2006)²². Простите, разбираеми, приложими и лесни за използване процедури трябва да бъдат философията на публичния сектор.

Препроектирането на административните процедури за публичния сектор, като се вземат предвид принципите на Дейвънпорт, включва развитието на архитектурната структура на публичните органи, която ще свърже стратегията на една организация с нейните административни процеси, за да изпълни нейните цели и визии.

За Papadimitropoulos (2008)²³ опростяването на процедурите е „непрекъснатото и систематично преразглеждане на законодателната и регулаторната рамка и на административните практики, които определят административните процедури, за да могат те да бъдат съвместими с принципите на ефективното законодателство и на ефективната - ефикасна експлоатация на публичните услуги въз основа на обслужване на съответните граждани". Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР, 2009)²⁴ определя опростяването на процедурите като ограничение на бюрокрацията. Опростяването на процедурите оказва влияние върху гражданите, бизнеса и ежедневната работа на служителите в публичния сектор. Стратегиите за опростяване, са сложни планове, които имат дългосрочни цели и цялостна държавна политика. Стратегиите за опростяване обикновено включват пет (5) последователни фази:

Първа фаза: Програмиране, Фаза 2: Консултации, Фаза 3: Планиране, Фаза 4: Приложение, Фаза 5: Мониторинг и оценка

Глава 3: УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ГРЪЦКАТА ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Необходим е преход в публичната администрация, включително местната власт, от бюрократичната система към съвременен модел на управление, насочен към ефективност и ефикасност, с крайна цел предоставянето на интегрирани качествени услуги на гражданите и засилването на участието на

²⁰ Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2007). *The management and control of quality*. Mason, OH: Thomson South Western.

²¹ Zairi, M. (1997). Business process management: a boundary less approach to modern competitiveness. *Business Process Management*, 3 (1), 64-80.

²² Zavlanos, Sp. (2006). *The Quality of Our Services and Products*. Versions Stamoulis, Athens.

²³ Papadimitropoulos, D. (2008). Administrative Update, *Management Science Quarterly Review*, Issue 46, July-August-September 2008.

²⁴ OECD (2009). Organisation for economic cooperation and development. Annual Report 2009.

гражданите в процесите на вземане на решения (Manitakis, 2014)²⁵ .
Обществените организации

трябва да се съсредоточат върху нуждите и очакванията на потребителите, като насърчават изследването на техните възгледи и активното им участие в развитието на техните услуги (Konstantinidis & Oikonomidou, 2020)²⁶.

Необходимо е за реформите да „осигурят конкретна перспектива“, свързана с тяхната роля - да приветстват човешките очаквания, да ги адаптират към нуждите на организацията и да ги насочат към реализирането на нейните цели. Не може да има реформа, ако последната не цели при преоформяне на начини на действие, роли на служителите и мотивация “(Tsivakou, 1999)²⁷.

Най-важният фактор за успеха на всяка организация е нейната работна сила. Колкото по-приятна и интересна е работата на служителите и колкото повече участват в процеса на вземане на решения, толкова по-решително ще допринесат за ефективното функциониране на организацията (Leopold, 2002)²⁸.
Както преподава Аристотел: „Удоволствието от работата поставя съвършенството в работата“.

Според Katsimardos & Vouas (2015)²⁹ реформирането на политиката за управление на човешките ресурси (УЧР) е може би най-важното предизвикателство за гръцката публична администрация. Тежката продължаваща криза и необходимостта от рязко намаляване на публичните разходи, създават задушаваща рамка за политиката за управление на човешките ресурси. Безспорно фискалната консолидация е задължително условие за преодоляване на кризата и възстановяване на стабилността. В този контекст упражняването на рестриктивни политики по отношение на човешкия капитал на публичния сектор, изглежда неизбежно. В същото време намаляването на заплатите прави публичния сектор непривлекателен, като по този начин не може да поддържа квалифицирани ръководители, както и да привлича нови умели и висококвалифицирани кадри. Освен това, широката амортизация на публичната заетост неизбежно води до деморализация, загуба на производителност и покачване на корупцията. Цялостната способност на публичната администрация да планира и прилага публични политики е сериозно подкопана.

Имайки предвид тези тенденции, рискове и предизвикателства, става очевидно, че Гърция се опитва да осъществи реформи, които или остават незавършени, забавени или дори прекъснати поради фискални ограничения и намаляване на разходите. В момента се провеждат реформи и по отношение на управлението на данни в УЧР.

Вече се провежда тримесечно планиране на набиране на персонал, докато влизанията, изходите и прехвърлянията на служители сред публичните обекти се наблюдават ежемесечно. Базата данни за преброяването на публичните служители вече е свързана с агенцията, която отговаря за компенсациите на служителите. Това се счита за първа стъпка към опит за построяване на политиката за управление на човешките ресурси с бюджетните процеси и финансовото управление, но са необходими допълнителни намеси.

²⁵ Manitakis, A. (2014): The administrative reform takes time. Speech at the Greek National Center for Public Administration and Government.

²⁶ Konstantinidis I. & Oikonomidou M. (2019). Evaluating hrm practices in public administration: the 1st caf implementation in public hospital of Serres, in the region of north Greece. *Journal of Public Policy and Good Governance, Public Policies.bg, Volume 10/Number 3/September 2019*.

²⁷ Tsivakou, I. (1999). People's Expectations and Role. *Vima Newspaper 28-2-1999*.

²⁸ Leopold, J. (2002). *Human Resources in Organizations*. Prentice Hall, London.

²⁹ Katsimardos P. & Vouas K. (2015). *Human Resaerch Management in Greece*. American Society for Public Administration.

Планирането на работната сила не може да бъде ограничено просто в записването на количествени данни, а трябва да бъде подобро с капацитета за събиране на качествени данни относно нуждите от компетентност, като по този начин помага на ръководителите да набират и разпределят човешките ресурси по най-ефективния начин. Фокусирайки се върху ловкостта, стратегията за управление на човешките ресурси трябва да бъде структурирана по начин, който поддържа и насърчава управление, което е динамично, адаптивно, екстровеертно и ориентирано към качеството на работа и обслужване. Преходът към нов модел на организация и управление на човешките ресурси предполага използването на съвременни техники и методи, адаптирани към особеностите на гръцката администрация и административна култура. Целият набор от инструменти за управление на човешките ресурси, като системата за наемане, възнаграждение, повишаване, оценяване, мобилност и обучение, трябва да бъде пререструктуриран така, че да съответства на нуждите от гъвкавост и адаптивност, без да се игнорират бюджетните ограничения. Настоящата гръцка политика по отношение на управление на човешките ресурси не успява да противодейства на отрицателното въздействие на мерките за намаляване на разходите върху административния капацитет. Структурните реформи всъщност се подкопават, отлагат или забавят, тъй като фискалната корекция придобива пълен приоритет и поглъща цялото внимание, усилия и ресурси. Следователно не е изненада, че производителността и ефективността на гръцките обществени организации остават ниски, докато фискалните мерки продължават да намаляват административните ресурси, компетенциите и морала.

Има голям брой най-добри практики, които показват, че водят до по-добро представяне на организацията. 7-те най-добри практики за човешки ресурси, представени по-долу, са предложени от Pfeffer (1998)³⁰:

Тези най-добри практики са:

1. Предоставяне и осигуряване на сигурност на служителите
2. Селективно наемане: Наемане на подходящите хора
3. Самоуправляващи се и ефективни екипи
4. Честно и основано на изпълнението обезщетение
5. Обучение за съответните умения
6. Създаване на гладка и егалитарна организация
7. Направата на информацията лесно достъпна за тези, които се нуждаят от нея

Планирането на човешките ресурси в здравните услуги е абсолютно необходимо, тъй като работата на системата зависи от компетентността, качеството и рационалното разпределение на здравния персонал. Ролята на човешките ресурси е особено важна за безпроблемната работа на здравните органи. Подборът, обучението и подходящото използване на персонала са предпоставка за правилната организация и функциониране на такива институции. Определени характеристики на сектора на здравеопазването включват необходимостта от непрекъснато развитие, високото ниво на разпределение на работната ръка, неговата сложност и многостепенна структура. Групите на работната сила, които се състоят от тази структура, т.е. лекари, медицински сестри, административен персонал, техници и т.н., всички имат различен образователен, икономически и социален

³⁰ Pfeffer, J. (1998). The human equation. Boston, MA: Harvard Business School Press.

произход.Разграничаването, причинено от специализацията в професиите в здравеопазването и различните нива на вземане на решения и инициативи, прави управлението на такива организации много взискателно (Sigalas, 1999)³¹. Независимо от това, поради големия недостиг на персонал (особено сестринския персонал), неравномерното му разпределение в цялата страна и недостатъчното финансиране на системата, е необходимо да се насърчава план за реформа и рационализация на системата на здравеопазването. Професионалното изгаряне и преобладаващите тежки условия могат да доведат до влошаване на здравните услуги и до появата на по-чести злополуки на работното място. Преработка на здравеопазването в страната чрез свързване на търсенето и предлагането на медицински специалисти, адаптиране на образователната система към съвременните изисквания, осигуряване на необходимите човешки ресурси чрез набиране на персонал, подпомагане ролята на ученето през целия живот, както и чрез етично признаване на здравни специалисти, всичко това е в основата на реструктурирането на здравната система в Гърция.

Само ако най-добрите практики, които имаме в HR, са съобразени с това, към което се стреми организацията, можем да създадем HR функция, която добавя стойност и която наистина поддържа организацията.

Глава 4: СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ В ГРЪЦКИТЕ ОБЩЕСТВЕНИ БОЛНИЦИ

Секторът на обществените болници е бил целта на големи усилия за реструктуриране и спестяване на разходи като част от програма за подпомагане на служителите (EAP), особено поради постоянните дефицити и неефективното управление. През 2013 г. започнаха структурните реформи за намаляване на броя на леглата, клиниките и специализираните звена, но те имаха ограничено изпълнение. Имаше по-голям успех с реформите за подобряване на прозрачността, намаляване на разходите за консумативи и промяна на системата за болнични плащания. Всичко това помогна на болниците да рационализират разходите, но не непременно се превърнаха в напълно ефективно разпределение на ресурсите (Kaitelidou et al., 2016)³². Проблемът е още по-належащ по отношение на сестринския персонал. Винаги е имало недостиг на сестри, поради ниския брой и това е особено при обществените заведения. Предизвикателството за адекватното наемане на персонал в публичните институции се засилва от замразяването на наемането на целия персонал в публичния сектор, включително здравните специалисти, което се прилага от 2010 г. По-конкретно, трябва да се осигурят адекватни нива на персонал при прилагането на новата система за първична медицинска помощ. Болниците са сложни бързоразвиващи се организации (Drucker, 2006)³³. Стратегическото управление е необходимо в болниците с цел:

³¹ Sigalas, I. (1999). *Organizations and Health Services "in Fair et al. (editing), Basic Principles of Health Service Management*, Hellenic Open University, Athens, 1999, Vol. 2, pp. 57-112.

³² Kaitelidou, D. et al (2016). The impact of economic crisis to hospital sector and the efficiency of Greek public hospitals in Europe. *Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 10, January 2016. P.P. 111 – 125 URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx-ISSN: 2235 -767X>.

³³ Drucker, P. (2006). *On executive leadership and effectiveness*. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds.), *Leader to leader institute. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era* (p. 3–27). Jossey - Bass.

развитие на икономическа ефективност (по-добро управление на ресурсите), разработване на подходяща мисия и култура (изясняване на целите и визията), подобряване на програмирането и организационното планиране (предоставяне на информационна стратегия на висшето ръководство), повишаване на конкурентоспособността (способността за разработване на иновативни действия), конфигуриране на подобрени комуникационни канали, предоставяне на стимули за човешките ресурси и други.

Когато здравните специалисти станат наясно, чрез управлението на знанието, за наличието на наличния капитал на знанието на организацията, те ще могат да вземат по-достоверни и информирани решения. Освен това, дори когато разпространението на знания включва случаи на медицински грешки, това може да допринесе за процеса на обучение, като идентифицира пропуските, направени в по-ранни случаи на лечение на пациентите, като по този начин води до по-добро здравеопазване. Управлението на знанията е философия за използване на силата на знанието в съвременната епоха на конкуренция и липса на ресурси. По-специално при администрирането на здравните звена, прилагането на стратегии за управление на знанието, може да помогне за намаляване на грешките, което е изключително важно за подобряване на качеството на предоставяните здравни услуги (Karamitri, 2016)³⁴.

Глава 5: МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В това конкретно изследване, беше приета стратегията за изследване на казуса. Основната причина за избора на тази стратегия е намерението на изследвателя да проучи задълбочено изследваните съставни променливи и да покаже отношенията, които ги свързват с отговорите, събрани чрез въпросници и интервюта от различни групи от населението, а именно: а) директора на болницата; б) отдела по качество, в) ръководителите на сестринските услуги, г) служителите (сестринският персонал) и д) пациентите, приети през определен период през 2018-2019 г. в обществената многопрофилна болница в Серес, организация, действаща в префектурата Серес в Северна Гърция.

Въз основа на принципа на „триангулация“ данните бяха събрани от три различни източника (въпросници, лични интервюта и официални документи), с цел извличане на възможно най-надеждните данни. Също така беше сметено за необходимо да се приеме тази стратегия поради повишената степен на „кръговост“ и „рефлексивност“ на процеса на изследване във връзка с изследователските въпроси / хипотези и събирането / интерпретацията на данните. Това наблюдение се подсилва както от концептуалното обръкване, наблюдавано сред изследваните променливи, така и от наличието на неясни констатации, които се отнасят до тяхната взаимовръзка, както и от липсата на подобни изследвания, свързани с гръцката публична администрация.

Целта на това изследване е да потвърди, че когато ефективното управление и иновативните организационни процедури са приведени в съответствие със стратегията на публичната организация, те влияят върху представите на

³⁴ Karamitri, I. (2016). Knowledge management: an effective management tool. PhD Thesis, Open University of Cyprus. Nicosia.

служителите за организацията и оказват положително влияние върху удовлетвореността на клиентите.

Фокусът му е изследването на проблемите на управлението и

Освен това проучването се организационните процедури и тяхното наблюдение и оценка от ръководството. Целта му е да допринесе за непрекъснатото подобряване на управленските действия и политики от страна на ръководителя, както и да осигури система за непрекъсната обратна връзка и преразглеждане на организационните процедури в процеса на цикъл на качеството.

Началниците на отделенията, групата за оценка, сестринският персонал и пациентите на многопрофилна болница в Серес включват **изследователската област**. Важна причина за избора на тази конкретна болница за изследване е фактът, че тя е класифицирана като мащабна институция със съответна мащабна оперативна и организационна структура. Първичните данни бяха събрани чрез използване на въпросник, базиран на **шест-степенната скала на Ликерт**, която позволява иконометрични техники.

Настоящото изследване проучва връзката между оценката на организационните процедури с възприятията на сестринския персонал и удовлетвореността на пациентите. Освен това се изследва дали удовлетвореността на медицинския персонал може да предскаже удовлетвореността на пациента.

Постановката за това проучване се състои в разпределението на три въпросника.

Ръководителите на сестринските отделения и членовете на групата за оценка отговориха на първия въпросник и бяха представени техните възприятия по въпросите на управлението и непрекъснатото преразглеждане на процедурите. Цялата информация за научните изследвания е събрана с подкрепата на висшето ръководство на болницата.

основава на първични данни, получени чрез втория въпросник от сестринския персонал на болницата в Серес. И накрая, проучването разчита на данни от основните му клиенти, които са пациентите като основни потребители на сестринските услуги.

Според методологичния подход, регресията е оценена по метода на обикновени **най-малки квадрати (OLS)** и **OLOGIT анализа**. Резултатите, отнасящи се до независимите и зависимите променливи, също се анализират дескриптивно на въпрос и се класифицират на ниско до средно ниво за отговори 0-2 от скалата за оценка и на средно до високо ниво за отговори 3-5 от скалата за оценка.

Дескриптивният анализ изследва нивото на подобряване на организационните процедури и прилагането на ефективни управленски действия по отношение на сестринската услуга и подчертава най-добрите практики според ръководителите на отделенията и възприятията на групата за оценка, както и удовлетвореността на служителите и клиентите. В допълнение, дескриптивният анализ показва най-ниските оценки и проблемните полета, които се нуждаят от действия за подобряване. Съдържанието на изследването е ефект от непрекъснатото усъвършенстване на процедурите и на най-добрите управленски практики върху удовлетвореността на сестринския персонал и клиентите. Тези резултати могат да бъдат използвани като ценна информация и данни в разположение на лидерите за изпълнение на ефективно ръководство.

Целта на настоящото изследване е да проучи връзката между управленските и организационните процедури с работата на служителите и удовлетвореността на

пациентите. Анализът на данните също изследва слабостите на работата на управленските и организационните процедури за непрекъснато подобряване на сестринските услуги. Освен това ръководителите, както и мениджърите на отдели, могат да осъзнаят и управляват всяка проблемна област, като създадат средносрочна програма за подобрене, подкрепяйки стратегическото управление при определяне на приоритетите на действията и очертаване на плана за действие, въз основа на данни от първични изследвания. Що се отнася до организационните процедури в областта на общественото здравеопазване в болницата, тези на сестринските услуги допринасят ефективно за постигането на мисията на болничната стратегия. Идентифицирането, проектирането и създаването на иновативни процедури допринасят за подобряване на организационното обучение на текуща основа и подпомагат стратегическите и оперативните цели на организацията.

Емпиричното изследване хвърля светлина чрез своите хипотези за действията на висшия мениджмънт и **следните аспекти на публичната болнична операция:**

а.) дали има възможности за предприемане на инициативи и иновативни решения, фокусирани върху ефективността и ефикасността на служителите, и б). дали процедурите могат да се използват за развиване на ангажираност и лоялност към организацията, както и акцент върху иновациите и конкурентоспособността, като по този начин предлага мотивация на служителите. По този начин, **хипотеза 1** е, че непрекъснатото подобряване на организационните процедури значително влияе върху положителните възприятия на медицинския персонал за болницата.

б.) дали има подкрепа за взимане на решения с участието, включително клиентите и как тя носи удовлетворение на персонала и подобряването на предоставяните услуги. По този начин, **хипотеза 2** е, че процедурите за услуги, ориентирани към гражданите / клиентите, значително влияят върху удовлетворението на сестринския персонал по отношение на управлението на болницата.

в.) дали ръководството координира и организира ежедневните операции и процедури на болницата, като в същото време взема решения, които допринасят за нейната конкурентоспособност, се фокусира върху резултатите от операциите, насърчава иновациите и поема риск в контекста на управлението на участието. По този начин, **хипотеза 3** е, че планирането на управлението е ключов лидерски фактор, който значително влияе върху положителните възприятия на медицинския персонал за болницата

г.) дали развитието на уменията е организирано и приведено в съответствие със стратегията на организацията. По този начин, **хипотеза 4** е, че развитието на уменията значително влияе върху удовлетворението на сестринския персонал по отношение на управлението на болницата.

д.) дали политиката на ръководството се характеризира с екипен дух, консенсус, участие, иновации, лична инициатива, свобода, оригиналност с акцент върху производството и постигането на целите и уважение към личната стойност на всеки член на болницата. По този начин, **хипотеза 5** е, че организационната култура на обучение значително влияе върху положителните възприятия на медицинския персонал за болницата.

е.) дали удовлетвореността на служителите провокира удовлетвореността на клиентите. По този начин, **хипотеза 6** разглежда дали съществува значителна връзка между удовлетвореността на сестринския персонал и удовлетвореността на пациентите.

Глава 6: АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО

Дескриптивният анализ изследва нивото на подобряване на организационните процедури и прилагането на ефективни управленски действия по отношение на сестринската услуга и подчертава най-добрите практики, според ръководителите на отдели и възприятията на групата за оценка, както и удовлетвореността на служителите и клиентите. В допълнение, дескриптивният анализ показва най-ниските оценки и проблемните полета, които се нуждаят от действия за подобряване. Съдържанието на изследването е ефект от непрекъснатото усъвършенстване на процедурите и на най-добрите управленски практики върху удовлетвореността на сестринския персонал и клиентите. Тези резултати могат да бъдат използвани като ценна информация и данни на разположение на лидерите за изпълнение на ефективно ръководство.

Дескриптивният анализ изобразява най-добрите практики, областите на управление, които трябва да бъдат подобрени, както и аспектите на удовлетвореността на служителите и пациентите, както следва:

Работещите в отделението за сестри посочват, че трябва да се внимава за по-прецизно разпределение на задълженията между работната сила в болницата. По този начин липсата на равенство, несправедливост и протезиране ще бъдат премахнати и заменени от равенство, справедливост, участие и идентификация с организацията.

Сестринският персонал забеляза, че разработването и управлението на ИТ системите от болницата трябва да се усъвършенства, за да се подкрепи изцяло ежедневната работа на болницата и да се осигури разпространението на знания в организацията. Използването на знанията, опита и креативността на персонала е стимул, който може значително да повиши работата.

Беше отбелязано също така, че удовлетвореността на служителите ще се увеличи чрез подобряване на техните знания и умения чрез допълнително организирано обучение. Въпреки че това може да е скъп и организационно сложен процес, той все пак е инвестиция както за служителите, така и за бъдещето на организацията. Подходящото и адекватно обучение на всички етапи и нива може да помогне за подобряване и опростяване както на административните, така и на сестринските процедури.

Беше разкрито, че факторите, които влияят средно на резултатите от изследването по отношение на удовлетвореността на сестринския персонал, са желанията на целия персонал за по-добра комуникация на оперативните цели на болницата, за повече диалог и контакт на работното място, за засилени усилия за насърчаване на административната модернизация на болницата и за грижи при обръщане към служителите в съответствие с принципа на равенство.

Има и грижи за служители със специални нужди. Ръководството обръща особено внимание на личните проблеми на служителите и разбира техните семейни ангажименти, докато извънредният труд, който се изисква при специални случаи, не е задължителен и зависи от съгласието и желанието на служителите. Полагат се усилия и за ефективно управление на други проблеми, като комфорт, хигиена и безопасност на работното място.

Одобрението на изследователските хипотези включваше четири нива и бяха проведени четири различни проучвания за техния контрол. Приносът на изследването се разкрива в резултатите от тези отделни проучвания и са

изброени по-долу:

Първото проучване потвърди, че идентифицирането, проектирането и управлението на иновативни организационни процедури на постоянна база, в което участват всички заинтересовани страни, има по-голямо влияние върху удовлетвореността от другите фактори. Вторият фактор, който влияе върху удовлетвореността, е развитието на уменията.

Второто проучване разкри, че пациентите са изключително доволни, напротив на удовлетвореността на сестринския персонал и възприятията на ръководителите на отделенията относно процедурите и управленските действия, които се записват на ниско до средно ниво. Вероятно сестринските услуги и процедури не могат да бъдат оценени задълбочено от пациентите поради факта, че те не притежават знания, свързани с областта на медицинските сестри, и по този начин не могат да оценят нищо друго, освен добротата и поведението на сестринския персонал.

3. Третото проучване изследва ефекта на организационните процедури и управленските действия (в пет групи) върху всеки параметър за удовлетвореност. Третото проучване разкри, че всяка група засяга значително специфични параметри на удовлетвореност. Тази информация може да се използва като ценни данни за ръководство, за да се премине към следващата стъпка на стратегията, т.е. планиране.

4. Четвъртото изследване разкри, че проучването на пациентите в конкретната област не се влияе значително от проучването на удовлетвореността на служителите и по този начин пациентите не са подходящите заинтересовани страни, за да дадат надеждна информация и обратна информация за сестринските услуги.

Таблица: регресия обикновените най-малки квадрати за всяка група. Зависима променлива: средна стойност на въпросите относно измерването на възприятието на сестринския персонал относно управлението на болницата.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
средно_IVa	0.523*** (0.0891)				
средно_IVb		0.406*** (0.0971)			
средно_IVc			0.382*** (0.0806)		
средно_IVd				0.509*** (0.0828)	
средно_IVe					0.395*** (0.0843)
Постоянно	0.916*** (0.181)	1.097*** (0.202)	1.242*** (0.147)	0.927*** (0.158)	1.145*** (0.168)
Наблюдения	103	103	103	103	103
R-квадрат	0.395	0.252	0.222	0.311	0.248

Бележка: стандартни грешки в скобите *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

Независимите променливи са средната стойност на въпросите за всяка група,

напр. средно_IVa се извлича от средната стойност на въпросите за първата група. Така че независимите променливи са средно_IVa, средно_IVb, средно_IVc, средно_IVd и средно_IVe.

Глава 7: ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Резултатите от изследването показват, че основният инструмент за оцеляване и развитие на гръцките обществени болници, е приемането на принципите на управление на участието и насърчаване на организационна култура на обучение, която ще доведе до непрекъснато реструктуриране - опростяване на процедурите, с крайна цел на удовлетвореността на клиента / гражданите и служителите.

Като общо заключение се отбелязва, че ръководството на болницата трябва да насърчава сътрудничеството между ръководителите на различните отделения в здравеопазването и по-нататъшното сътрудничество между мениджъри, професори, консултанти, обучители, вътрешни и външни сътрудници, местните власти и т.н. Това трябва да се направи в с цел да се подобри организационното обучение на персонала и да се проправи път за следващото поколение чрез обучение, въведено в ранните етапи на професионалния живот на човека и прилагано през целия период, когато следва кариера в сектора на здравеопазването. И накрая, управлението на сестринския персонал изисква систематично проучване и методически стъпки, за да се постигне желания резултат. Тези, които участват в управлението, трябва да имат познания по въпросите на стратегическото планиране и винаги да определят приоритетите. В крайна сметка обучението като явление, включено в оперативната култура на една организация, може да повлияе положително на четирите процеса или резултатите от обучението: придобиване на знания, разпространение на информация, интерпретация на информация и организационна памет. Освен това повечето членове на висшия мениджмънт и сестринския персонал вярват, че разработването и управлението на ИТ системите от болницата е основно конкурентно предимство, което може значително да подобри ежедневната работа на болницата и разпространението на знания в организацията. Използването на знанията, експертността и изобретателността на персонала е ключов стимул за подобряване на резултатите. Впоследствие служителите ще могат по-лесно да приемат и адаптират към всички промени в процедурите и дори ще имат желание да поемат отговорности и инициативи, като по този начин ще допринесат за изпълнението на оперативните планове на ръководството и за успеха на своята стратегия с въздействие върху местната общност и външните клиенти (пациенти).

III. САМООЦЕНКА НА ПРИНОСИТЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Основната оригиналност на дисертацията се състои в паралелното проучване на възприятията и удовлетворението на основните заинтересовани страни, с цел намиране на проблемните области, които се нуждаят от действия за подобряване и подчертаване на прилаганите най-добри практики за управление, както и за изобразяване на надежден и безпристрастен образ на обществена организация. Резултатите от дисертацията могат да помогнат на ръководителите

на болниците. По този начин ще се подобри организационно - административната и финансовата - управленска функция и ще се повлияят положително ефективността и ефикасността на болницата, удовлетвореността на служителите и пациентите, както и качеството на предоставяните услуги. Следователно, важен е приносът му за обогатяване на международната литература с разработването и контрола на структурния модел, който подкрепя положителното въздействие на измерването на управленските действия, както и прилагането на анкети и допитвания на служителите за насърчаване на организационната култура на промяна и иновации.

Резултатите от тази дисертация са за подпомагане на болничното управление. По този начин ще бъдат подобрени организационно-административните и финансово-управленските функции на болницата и ще се повлияят положително нейната ефективност и ефективност, удовлетвореността на служителите и пациентите, както и качеството на предоставяните услуги. По този начин може съществено да допринесе за обогатяването на международната литература, чрез разработването и контрола на структурен модел, който подкрепя положителното въздействие от измерването на мениджърските действия и прилагането на анкети и допитвания на служителите върху насърчаването на организационна култура на промяна и иновации.

Фактът, че това **емпирично изследване е ограничено** до специфичната област на грижите за сестрински грижи, предоставяна в обществените болници, и до конкретен географски район, изисква прилагането му в други области на общественото здравеопазване, в други публични институции, а също и в други географски части на страна. Освен това се предлага структурният модел на първото и третото изследване да бъде разширен и обогатен с други променливи по отношение на показателите за подобряване на организационните процедури. И накрая, в случая с обществените болници би било интересно да се получи оценката на сестринските услуги от други заинтересовани страни, с изключение на пациентите. По-нататъшното изследване би могло да проучи възгледите на други страни / целеви групи, като медицинския персонал или персонала на отдела за консумативи/припаси, тъй като те са в състояние да оценят задълбочено предоставяните услуги поради техните познания по темата. Освен това, очакванията на клиентите / гражданите могат да бъдат разгледани чрез анализ на нуждите на социалната среда и фокус върху основните изисквания на гражданите от съответните служби. Това би могло да формира полето за изследване за бъдещо проучване.

Силните ръководители трябва да си поставят реалистични и постижими цели и да формулират подходящи стратегии, за да ги постигнат. Планирането на мениджмънта в здравните услуги е абсолютно задължително и процесът на планиране зависи от идентифицирането на организационните цели във връзка с прилаганите процедури, мотивацията на здравния персонал и измерванията за рационално разпределение на всички ресурси.

IV. ПРЕДСТАВЯНЕ НА КОНФЕРЕНЦИИ И НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

Представяне на конференции:

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2019). Three papers presented at the 3rd International Public Administration Conference, organized by Sofia University “St. Kliment Ohridski”. 30 Years of Public Governance Political Reforms in Central and Eastern Europe: The Next Horizon. - Sofia, Bulgaria, April 11 - 12, 2019.

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2019). *The effect of administrative actions on the satisfaction of Primary and Secondary public school principals*. Paper presented at the 2nd International Congress on Management of Educational Units.”Educationcivilization-innovation at crossroads-The way ahead” (2nd ICOMEU 2019, 29 November-1 December 2019, Thessaloniki, Greece) (e-book). ISBN: 978-61880440-8-1.

Научни публикации:

Konstantinidis I. & Oikonomidou M. (2019). Evaluating HRM practices in public administration: the 1st CAF f implementation in public hospital of Serres, in the region of north Greece. *Journal of Public Policy and Good Governance*, Volume 10/Number 3/September 2019.

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2019). The impact of HRM practices to employees' satisfaction and organizational performance in public administration: the case of the administration services of education in the region of north Greece. *Journal of Public Policy and Good Governance*, Volume 10/Number 3/September 2019.

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2019). The impact of organizational learning and procedures on citizens' satisfaction in Greek public administration. *Journal of Public Policy and Good Governance*. Volume 10/Number 4/November 2019.

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2020). The effect of administrative actions on the satisfaction of Primary and Secondary public school principals. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*. Published online: 30 May 2020, JCETR, 4(1), pp. 1-2. DOI: 10.5281/zenodo.3773894

ΠΡΕΠΡΑΤΚΗ

Anagnostopoulos, K.P. (1996). "Learning and Organizations as Learning Systems", Management Information, Special Editorial SAW, Athens, p.79- 80.

Andersen, K. V. (2006). Reengineering Public Sector Organizations Using Information Technology. Research in Public Policy Analysis (Vol. 15) <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.

Antonakis, J. & House, R. (2002). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly* 25(4):746-771.

Antonakis, J. & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: *The Applied sciences*, 1(3), 88-93.

Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.

Arasa, R. & K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.

Argyriadis, D. (1998) *For a Public Administration that Outcomes and Communicates with Citizens*. Sakkula Editions. Athens.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed, Cogan Page: London.

Armstrong, R, Waters, E., Crockett, B., & Kelecher, H. (2007). The nature of evidence resources and knowledge translation for health promotion practitioners. *Health Promot International* 22(3), 254- 260.

Ash et al., (2012). *Recommended practices for computerized clinical decision support and knowledge management in community settings: A qualitative study*. BMC Medical Informatics and Decision Making 12(1):6.

Avolio, B. J. (2003). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. Day, & S. Zaccarro (Eds.), *Leadership development for transforming organizations: Grow leaders for tomorrow* (pp. 71 – 98). Mahwab, NJ Erlbaum.

Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 2000, pp. 615-668.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951–968.

Babiniotis, G. (2005). *Dictionary of the Greek language*. Lexicology Center Athens.

Balasubramanian, M. (2017). *Principles of Management. Unit introduction to Management and Organizations*. Published in: Leadership & Management 24/04/2017.

Balis, Ch. (2007). *Knowledge management system in healthcare organizations*. PhD Thesis, National and Kapodistrian University of Athens.

- Balis, G. (2018). *Learning to design learning through design: service design and experientially acquired entrepreneurial learning*. PhD thesis, UNSPECIFIED.
- Baron, R.M. & Kenny, D.M. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986), pp. 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed.) Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996). Is There Universality in the Full Range Model of Leadership? *International Journal of Public Administration*, Vol.19, No.6 pp. 731–761.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 9–32.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bassi, L. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development*, 12, 25-30.
- Beatty, B. (2003). The emotions of educational leadership: Breaking the silence. *International Journal of Leadership in Education*, 3(4), 331-357.
- Beatty, S. E. & Holloway, B. B. (2003). Service failure in online retailing: A recovery opportunity. *Journal of Service Research*, 6(1), 92 – 105.
- Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2000). The six silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*. 41, 29-40.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of organization culture. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 81-100.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge* (2nd ed.) New York, NY: Harper Collins.
- Beywl, W. (2003). *Selected comments to the standards for evaluation of the German Evaluation Society*. After: German Evaluation Society.
- Black, B, et al. (2001). Service quality performance measurement in public/private sectors. *Managing Auditing Journal*, v.16/7, 400-405.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K.H. (2008). Situational Leadership. *Leadership Excellence*, 25 (5), pp. 19, 2008.

- Bouradas, D. (2002). *Management*. Athens: Mpenos.
- Bouradas, D. (2005). *Leadership: The road to lasting success*. Athens: Publications Review.
- Brodbeck, F. et al. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 1- 29.
- Bryman, A., Gillingwater, D. & McGuiness, I. (1996). Leadership and Organizational Transformation. *International Journal of Public Administration*, 19/6: 849-872.
- Bryson, A. & Curry, A. (2001). "Service improvements in public services using SERVQUAL", *Managing Service Quality*, v.11, n.6,389-401.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M., Berry, F.S. & Yang, K. (2010).The state of public strategic management research: A selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*. XX(X):1-27.
- Bryson, J.M., Berry, F.S. & Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5):495-521.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Camps, J. & Lana-Arocas, R. (2009). High involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5): 1056–1077.
- Cangelosi, V.E., & Dill, W.R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where is the leader of tomorrow? *Management Review*, Vol. 83 Issue 3, p. 10-18.
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3),207-236.
- Cegarra-Navarro, J.G., & Sánchez-Polo, M.T.,(2010). Implementing telemedicine through e-Listening in hospital-in-the-home units. *International Journal of Information Management*, 30(6), 552–558.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, New York: Harper Business.
- Chang, M.-L. (2009). *Teacher emotion management in the classroom: Appraisals, regulation, and coping with emotions*. Unpublished doctoral dissertation.
- Chang, YY. Hsu, PF., Li MH. Chang, CC. (2009). Performance evaluation of knowledge management among hospital employees. *International Journal Health Care Qual Assure* 24(5), 348-365.
- Chemers, B. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey, .U.S.A.
- Chen KY, Yang CM, Lien CH, Chiou HY, Lin MR, Chang HR, et al. (2013). Burnout, job satisfaction, and medical malpractice among physicians. *International journal of medical*

sciences. 2013; 10(11):1471-8.

Chesbrough, H.W. & Appleyard, M.M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review* 74(1), 65-73.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation. The new Imperative for Creating and profiting from Technology*. Harvard Business School Press Boston M.A.

Chytiris, L. (2013). *Human Resources Management*. Athens: Publications Phaedimus.

Chytiris, L. (2013). *Organizational Behavior*. Athens: Publications Phaedimus.

Cisko, S. & Klieštík, T. (2009). *Strategic Implementation as a Part of Strategic Management*. Slovakia.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics: The Heart of Leadership*. Praeger. U.S.A.

Clarke, J., A., Houliaras D. & Sotiropoulos, D. (2016), *Austerity and the Third Sector in Greece*, Rutledge, New York.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(7): 747–767.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874–900.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522–53.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *The Actor and the System: The Constraints of Collective Action (Political Sociology)*. Éditions du Seuil. Paris.

Crozier, M. (1985). *The Bureaucratic Phenomenon*, New York: Oxford University Press.

Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.

Daft, R. (2006). *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.

Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

David, F.R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. *FT Prentice Hall*, p. 36-37, 45-47, 93.

David, R. (2012). *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.

De Brentani, U. & Ragot, E. (1996). Developing new business-to-business professional services. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 517–530.

De Brentani, U. (1995). New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, 32 (2), 93-103.

Den Hertog, P., Wietze van der Aa, & Mark W. de Jong (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21 (4), 490-514.

- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2008). *Strategic Management: text and cases*, 4th edition, New York: McGraw-Hill.
- Dimitriadis, Z. (2005). *Business Research Methodology*. Athens: Interbooks.
- Donnelly, J.H. Jr., Berry, L.L. & Thompson, T.W. (1985). *Marketing Financial Services*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Draper, A., Felland E., Liebhaber A. & Melichar L. (2008). *The Role of Nurses in Hospital Quality Improvement*. Center for Studying Health System Change. Research Brief No 3, pp 1-8.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Brothers.
- Drucker, P. (2006). *On executive leadership and effectiveness*. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds.), *Leader to leader institute. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era* (p. 3–27). Jossey - Bass.
- Drucker, P.F. (1988). The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, 45-53.
- Dutta, S. & Manzoni, J. (1999). *Process Re-engineering. Organizational Chance and Performance Improvement*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field study. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735–744.
- Easterby-Smith, M, Snell, R. & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practices? *Management Learning*, 29(3): 259-272.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of the Learning Organization: Contributions and Critiques. *Human Relations* 50(9): 1085-1113.
- Economou, C. et al (2015). *The impact of the crisis on the health system and health in Greece*. In: Maresso A, Mladovsky P, Thomson S, Sagan A, Karanikolos M, Richardson E, et al. editors. *Economic crisis, health systems and health in Europe: country experience*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies.
- Edquist, C. (1997). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Pinter, London.
- Edvardsson, B., Haglund L., Mattson, J. (1995): Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services, in: *International Journal of Service Industry Management*, 6, 2, p. 24–35.
- Espejo, R. (2011). 'What is Systems Thinking?' *System Dynamics Review*, Vol. 10 Nos. 2/3, pp. 199-212.
- Estes, A. C. (2015). IKEA just made it crazy easy to add wireless charging to our furniture. Gizmodo 15/4 from <http://gizmodo.com/ikea-just-made-it-crazy-easy-to-add-wireless-charging-t-1698047498>.
- European Commission, (2016). Summary of Operational Programmes supporting institutional capacity building 2014-2020 GREECE OP Public Sector Reform (CCI 2014GR05M2OP001).
- European Commission, (2017). E-Government in Belgium (March 2017).

- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2007). *The management and control of quality*. Mason, OH: Thomson South Western.
- Farnham, D., Horton, S. & White, G. (2003). Organizational Change and Staff Participation and Involvement in Britain's Public Services. *International Journal of Public Sector Management*, 16, 6, 434-445.
- Farsight Leadership Organisation, (2007): *Strategy implementation and realization*, www.businessballs.com/businessstrategyimplementation.htm, 24.10.2007.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2 (1), 38-55.
- Finger, M. & Brand, S.B. (1999). *The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector: Conceptual Contributions for Theory Development*. Political Science, Mathematics.
- Finger, M., Mercier, J.Y. & Bürgin-Brand, S. (2000). A critical analysis of power in organizational learning and change.
- Fiol, C.M. & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition. New York: McGraw-Hill.
- Fleener, J. W. (2006). *Trait approach to leadership*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. SAGE Publications; 2006.
- Fleener, J.W. (1988). *The utility of assessment centers for career development*. Doctoral dissertation, North Carolina State University, Raleigh, N.C.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34 No. 3, pp. 465-485.
- Friedlander, F. (2003). *Patterns of Individual and Organizational Learning*, in S. Srivastva & Associates (Eds.), *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Gardner, J.W. (1993). *On Leadership*. New York: The Free Press.
- Gardner, J. W. (1999). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gavurová, B. (2010). *Performance measurement in organizations with an emphasis on the application of the Balanced Scorecard system*. Technical University of Košice.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R. (2013). *Service management: An integrated approach*. Published in 2013 in Harlow by Financial Times Prentice Hall.
- Gerrish, K. et al (2011). *The role of advanced practice nurses in knowledge brokering as a means of promoting evidence-based practice among clinical nurses*. First published: 20 April 2011.
- Gherardi, S., Nicolini, D. & Odella, F. (1998). Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: *The Notion of Situated Curriculum, Management Learning* 29(3): 273-297.
- Gjuraj, E. (2013). The importance of national culture studies in the organizational context.

European Scientific Journal, 9(11), 160-180.

Glantz, J. (2002). *Finding Your Leadership Style*. A guide for Educators; Association for Supervision and Curriculum Development.

Global Economy. New Jersey: John Wiley & Sons.

Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review* p.82-83.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2015). *Managing Human Resources*. Pearson, U.S.A.

Gotzamani, K., (2005). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations: anticipated benefits & implementation pitfalls. *International Journal of Productivity & Performance Management*, vol. 54, No. 8, 2005, pp. 645-657.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 165–170.

Greece: Country Health Profile 2017 (Greek version) - © OECD 2017

Greenleaf, R.K. (1970): *A Life of Servant Leadership*. Kindle Edition.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*, 3rd ed. John Wiley, Delhi.

Gruenig R. & Kuehn R. (2006). *Successful Decision – making. A Systematic Approach to Complex Problems*. Springer Science & Business Media. New York.

Gurowitz, E.M. (2007). *The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria*.

Gustafsson, A. & Johnson, M. D. (2003). *Competing through services*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.

Hall, G., Rosenthal, J. & Wade, J. (1993) How to make reengineering really work. *Harvard Business Review*, 71:6, 119-131.

Hambrick, D.C. & Fredrikson, J.W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19 (4), 51-62.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Business Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Collins.

Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, March - April 1999: 106-16.

Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York, NY.

Harris, L. (2004). UK Public Sector Reform and the „Performance Agenda“ in UK Local Government – HRM Challenges and Dilemmas. Paper to the HRM and Performance Conference, Bath University, April.

Hart, P. (2011). Evaluating Public Leadership: Towards an Assessment Framework. *Public Money and Management*. Vol.31, No. 5, pp.323-330.

Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms,

pp. 73-90.

Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2005). *Management*. New York: Thomson, South Western.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1984). *Management of organizational behavior* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *American Psychological Association, Training and Development Journal*, Vol. 23 (5), pp.26– 34, 1969.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson/South Western.

Hoffman et al, (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(2):347-381.

Horton, S. (2003). Participation and Involvement: The Democratization of New Public Management. *International Journal of Public Sector Management*, 16, 6, 403-411.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 445-456.

Hrebiniak, L.G. & Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. Macmillan. New York.

Hrebiniak, L.G. (2008): Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution, in: *Ivey Business Journal Online*, 72, 2, 1.

Huey, J. (1994). The new post-heroic leadership. *Fortune*, 21, 42–50.

Hult, G.T.M. (1998), Managing the international strategic sourcing function as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29 (1): 193-216.

Iordanoglou, D. (2008). *Human Resource Management in Modern Organizations: New Trends and Practices*. Athens: Publications Review.

Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: a three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57-83.

Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (p. 281–295).

Jago, A. G. & Vroom, V. H., (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.

James, P. (1998). *Total Quality Management*. An Introduction. Prentice Hall, Athens.

Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.

Josste, C. & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: perceptions of South African strategic leaders. *South Africa. Bus. Rev.*, 13 (3) (2009), pp. 51-68.

Jung, D. & Sosik, J.J. (2006). ‘Who are the Spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders.’ *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 12(4):12(15).

Kaitelidou, D. et al (2016). The impact of economic crisis to hospital sector and the efficiency

of Greek public hospitals in European. *Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 10, January 2016. P.P. 111 – 125 URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx-ISSN: 2235 -767X>.

Kallinikos, I. (1998). *The Culture of Modernization. Newspaper Ad Step*, Athens.

Kallinikos, I. (1999). *Results Oriented Architecture. Newspaper Ad Days*, Athens.

Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J. (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 165-171.

Kaplan, S. & Norton, D. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, pp.1-4.

Karamitri, I. (2016). *Knowledge management: an effective management tool*. PhD Thesis, Open University of Cyprus. Nicosia.

Karanikolos, M. & Kentikelenis, A. (2016). Health inequalities after austerity in Greece. *International Journal for Equity in Health*, 15(1):1.

Karkatsoulis P. (2004). *The State in Transition: From “Administrative Reform” and “New Public Management” to “Governance”*, Athens: I. Sideris Publications [in Greek].

Karkatsoulis, P. (2004). Simplification of procedures as a public policy. *Economics Magazine Public Sector issue 207*.

Karkatsoulis, P. (2004). *The State in Transition*. Editor Sideris I. Athens Greece.

Karkatsoulis, P. (2014). *Addressing the crisis*. Editor Sideris I. Athens Greece.

Katsanevas, Th. (2009). *The Golden Rule for Career Choices: Contemporary Vocational Guidance*. Pataki Publications, Athens.

Katsimardos P. & Bouas K. (2015). *Human Resaerch Management in Greece*. American Society for Public Administration.

Kefis, B. (2005). *Total Quality Management - Theory and Standards*. Kritiki Publications, Athens.

Kendra Cherry (2012) Leadership Styles, <http://psychology.about.com/od/leadership/>.

Kim, D.H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1): 37-50.

King, A. & Lakhani, K.R. (2013). Using open innovation to identify the best ideas. *MIT Sloan Management Review*, 55 (1), 41-48.

Kofman, F. (1992). *Lecture Slides. Cambridge MA: MIT Sloan School of Management*.

Konstantinidis I. & Oikonomidou M. (2019). Evaluating HRM practices in public administration: the 1st CAF implementation in public hospital of Serres, in the region of north Greece. *Journal of Public Policy and Good Governance, Public Policies.bg, Volume 10/Number 3/September 2019*.

Kontana, T. (2011). *Investigation motivational data in the public domain*. Bibliographic and Empirical Research, University of Macedonia, Thessaloniki.

- Kostagiolas, P. et al. (2008). *Improving Quality in Health Services*, Athens: Papatotiriou.
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol.79, No.11, pp. 85-96.
- Kotterman, J. (2006). Leadership vs. Management: What's the difference? *Journal for Quality & Participation*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17.
- Kritikos, A. S. & Zimmermann K. F. (2014). *A Plan to Revitalize Greece*. *Harvard Business Review Blog*. Available from: <http://blogs.hbr.org/2014/06/a-plan-to-revitalize-greece>.
- Kyriopoulou et al., (2003). *Quality in Health Services*, Athens: Themeli Publications.
- Lane, J. & Wallis, J. (2009). Strategic Management and Public Leadership. *Public Management Review*, Vol.11, No.1, pp.101-120.
- Laspa, Ch. (2007). *Process Management*, Critical Editions, Athens.
- Law 3230/2004 (Government Gazette 44 / ta / 11.2.2004) "Establishment of a Management System with Objectives for Measuring Efficiency and Other Provisions".
- Law 4369/2016 (Government Gazette 33 / ta / 27.2.2016) «National Register of Public Executive Officers, Ranking, Positioning Systems, Evaluation, Promotion and Selection of Supervisors (Transparency - Merit and Effectiveness of Public Administration) ».
- Lazere, (1998). Lean strategy deployment delivers customer satisfaction at GE Healthcare.
- Leithwood, K.A. & Aitken, R. (1995). *Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress*. Thousand Oaks, California: Corwin Press Inc.
- Leopold, J.(2002). *Human Resources in Organizations*. Prentice Hall, London.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-40.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York, McGraw Hill.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271–301.
- Liebowitz, J. & Wilcox, L. (1997). *Knowledge Management and its Integrative Elements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Liu, Y., Keller, R.T., & Shih, H.A. (2011). The Impact of Team-Member Exchange, Differentiation, Team Commitment, and Knowledge Sharing on R&D Project Team Performance. *Social capital and innovation in R&D Management* 41(3), 274–287.
- Logothetis, N. (1993). *Total quality management from Deming to Taguchi and Statistical Process Control (SPC)*. Athens Interbooks.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on

prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311–338.

Lowe, K. B. & Gardner, B. (2000). Ten years of *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 1-56.

Lowe, K.B. & Gardner, W.L. (2000). Ten years of *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11, pp. 459–514.

Magoulianitis, G. (2011). *Leadership styles and vision in the Greek police*. Doctoral dissertation.

Makridimitris, A. (1999). The Hidden Enchantment of Administrative Reform, in the book.

Makridimitris, A. et al. (1995). Administrative Reform Problems, An. Sakkoula, Athens-Komotini.

Makridimitris, A., Liverakos, P. & Papadimitriou, K., (2004). Decentralization and local-government: The invitation to reorganize, Municipality 1: 5-37.

Mandelkern, S. (2001). *Regarding the Simplification of Procedures*, (Mandelkern Group on Better Regulation Final Report (2001), European Commission_ References to: http://ec.europa.eu/smartregulation/better_regulation/documents/mandelkern_report.pdf.

Manitakis, A. (2014): The administrative reform takes time. Speech at the Greek National Center for Public Administration and Government.

Mann, F.C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in journal organization. In R. Dubin (F.D.) *Leadership and productivity*, San Francisco Chandler.

March, J.G., Sproull, S.L. & Tamuz, M. (1991.) *Learning From Samples of One or Fewer*. *Organization Science*, Vol.2, No1, February.

Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1104 –1124.

Marquardt, M.J. (1996). *"Building the Learning Organization"*, McGraw Hill, New York, p.218.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50 (4): 370-396.

Matakos A., (2009). *Behavioral Aspects of Public Administration Reform Strategy*. "New Public Administration - Corporate Social Responsibility. Sakkoula Publications, Athens-Thessaloniki.

Mc Gregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, 21(166.1960).

Meindl, J.R. (1990) On Leadership: An Alternative Conventional Wisdom. *European Management Journal*, Vol.28, pp.297-305.

Menor, L.J., Takikonda, M.V. & Sampson, S.E. (2002). New service development: area for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20 (2), 135-157.

Michalopoulos, N. (1999). *Total Quality Management: Aspects of a Complex Phenomenon*. Papazisis Publications, Athens.

- Michalopoulos, N. (2003). *Ypesda, Joint Assesment Framwork (National Assessment Framework)*, National Printing Office, Athens, p.61.
- Michalopoulos, N. (2007). *Public Administration at the Time of Results*. Papazisis Publications, Athens.
- Miles, I. (2010). *Service innovation*. In Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. & Spohrer, J.C. *Handbook of service science*(p. 511-533). New York: Springer.
- Ministry of Administrative Reform (Directorate for Simplification of Procedures and Productivity (2019, 2012).CHAPTER C - NATIONAL PROCEDURE SIMPLIFICATION PROGRAM - Article 42 - National Procedure Simplification Program.
- Mumford, A. (1991). Individual and Organizational Learning - The Pursuit of Change. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 23 No. 6, pp. 24-31.
- Nanas, N. (2012). *Knowledge Media Institute*, Available: <http://www.knowledgemia.org/>, [3/3/2013].
- National Organization for the Provision of Health Services <http://www.eopyy.gov.gr>.
- Nevarez, C., Wood, J. L. & Penrose, R. (2013).*Leadership Theory and the Community college: Applying theory to Practice*. Sterling, VA: Stylus, 2013.
- Nicolas, R. (2004). Knowledge Management on Decision Making Process. *Journal of Knowledge Management*, Vol.8.No.PP.20-31.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organisation Science*, Vol. 5 No. 1 (February), pp. 14-37.
- Nonaka, I. et al (1996). A Theory of Organisational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 11 Nos. 7/8, pp. 833-845.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Prentice.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theoryand practice*.
- Northouse, P.G. (2007). *Contingency Theory. Leadership: Theory and Practice*, p.114-115. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. Retrieved from <https://reserve-libraries-psu-edu.ezaccess.libraries.psu.edu/psy/532/53201.pdf>.
- O.E.C.D. (ORGANISATION FOR ECONIMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT). *Overcoming Barriers to Administrative Simplification Strategies: Guidance for Policy Makers 2009* Regulatory Policy Division Directorate for Public Governance and Territorial Development.
- O’Leary, D. (1998). *Using ai in Knowledge Management: Knowledge Bases and Ondologies*. DOI Bookmark.
- OECD (1997), *OECD Report on Regulatory Reform*, Paris.

OECD (2002), *Regulatory Policies in OECD Countries: From Interventionism to Regulatory Governance*, Paris. 7.

OECD (2003), *From Red Tape to Smart Tape, Administrative Simplification in OECD Countries*, Paris.

OECD (2004), *Building Capacity for Regulatory Quality: Stocktaking Paper*, GOV/PGC (2004)11, Paris.

OECD (2005), *OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance*, Paris For further information.

OECD (2006), *Cutting Red Tape: National Strategies for Administrative Simplification*, Paris.

OECD (2009). Organisation for economic cooperation and development. Annual Report 2009.

OECD (2017), *Government at Glance 2017*. OECD Publishing.
https://doi.org/10.1787/gov_glance2017-en.

OECD Health Statistics; Eurostat Database; WHO Global Health Expenditure Database (data refer to 2015.)

OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2017), *State of Health in the EU Office*. (Greece: Country Health Profile 2017 (Greek version) - © OECD 2017).

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2019). The impact of organizational learning and procedures on citizens' satisfaction in Greek public administration. *Journal of Public Policy and Good Governance. Public Policies.bg, Volume 10/Number 4/November 2019*

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (2020). The effect of administrative actions on the satisfaction of Primary and Secondary public school principals. Paper presented at 2nd International Congress on Management of Educational Units 29 November-1 December 2019, Thessaloniki, Greece. (Confirmation of publication at the *Journal of Contemporary Education Theory & Research-JCETR*).

Ojasalo, K. (2009). Business and Design Competences in Service Innovation and Development. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 13, No. 1, pp. 216-222.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), *overcoming barriers to administrative simplification strategies: Guidance for policy makers*, Regulatory Policy Division, Directorate for Public Governance and Territorial Development, 2009. (pag. 5-8)

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), *reducing the risk of policy failure-Challenges for regulatory compliance*, 2000.

Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.

Osborne, S. (2006). *The New Public Governance?* *Public Management Review*, Vol.8, No.3, pp-377-387.

Oswick, C. & Grant, D. (1996). Personnel Management in the Public Sector. *Personnel Review*, 25, 2, 4- 18.

Papadakis, W., Kaloghirou, Y. & Iatrelli, M. (1999). Strategic Decision Making: from Crisis to Opportunity. *Business Strategy Review*. Vol. 10, Issue 1 Page: i-vi, 1-64.

- Papadimitropoulos, D. (2008). Administrative Update, *Management Science Quarterly Review*, Issue 46, July-August-September 2008.
- Perry J.L. & Wise L.R. (1990). The motivational basis of public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, N.3, p.367-373.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Potter, J. (1996). Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality*. Discourse, Rhetoric and Social Construction. London: SagePress, Cambridge, MA.
- Pye, L. (1985). *Asian Power and Politics: the Cultural Dimensions of Authority*. Harvard University.
- Rad, A., Mohammad.M. & Mohammadian, Y. (2006). *A study on the relationship between managers leadership style and employees job satisfaction*. Emerald Group Publishing Limited,19(2).
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3): 329–354.
- Rammata, M. (2006). Practices of Simplifying Administrative Procedures in the Light of the Experience of European Countries.*Administrative Update-Quarterly Review of Administrative Science*, Issue 37, April-May-June 2006.
- Rammata, M. (2011). *Modern Greek Public Administration Between the bureaucracy and management*. Publishing Review, Athens.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, pp. 433–458.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill Book Company, New York
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Management*, 2(3), 282-295.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2009). *Contemporary human resource management, text and cases*. London: Pearson Education.
- Richards, D. & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming 468- 469 leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199–214.
- Richter, I. (1998). Individual and Organizational Learning at the Executive Level: *Towards*

- Research Agenda, Management Learning*, 29 (3): 299-316.
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational behaviour, concepts, controversies and applications*. (6th Ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Roos, W. & Van Eeden, R. (2010). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *South African Journal of Industrial Psychology* Vol. 34, Is. 1, p.54-63. Pub. AOSIS Publishing.
- Rousseau, D.M. & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Rud, O.P. (2009). Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the SA Journal of industrial Psychology, 28(2), 23-30.
- Sadler, P. (2003). *Strategic management 2nd edition*. London: Kogan Page Limited.
- Safarzadeh, T., Dahghan, E., Pazireh, M. & Pouraskari, F. (2015). Checking the relationship between strategic leadership, competitive advantage and organizational performance with mediating role of innovation. *International Journal of Business and Behavioural Science*. 5(1), 11-18. Sage: London.
- Saitis, C. (2007). *The headmaster at the modern school. From theory ... to practice*. Third edition. Athens: Ed. Author.
- Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J.R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1251-1263.
- Sanchez-Polo, M.T. & Cegarra-Navarro, J.G. (2008). Defining the knowledge that an organisation requires to create customer capital from a customer perspective. *The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals*, vol. 28(8), pages 1125-1140.
- Sanchez-Polo, MT. & Cegarra-Navarro, JG. (2008). Implementing knowledge management practices in hospital-in-the-home units. *J Nurs Care Qual* 23(1), 18-22.
- Scarnati J.T. & Scarnati J.B. (2002). Empowerment: the key to quality, *The TQM Magazine*, 14(2): 110-119.
- Schein, E. (1991). *What is culture?* In P. Frost, S. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp 243-253). Newbury Park, CA:Sage.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organisation studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, N.2, p.229.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2): 40-51.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, second edition (San Francisco: Jossey-Bass, 1992a). Schermerhorn, J.R. (2012). *Management*. New Jersey: Wiley.
- Schneider, B & Snyder, R.A. (1975). Some relationship between job satisfaction and organizational.
- Schneider, B., Reichers, A.E. (1983). *On etiology of climates*. *Personnel Psychology*, 36, 19-

37. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Row, Peterson and Company.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration*. Berkeley, CA: University of California Press.

Sempane, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology* | Vol 28, No 2 | a49 .

Senge, P. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.

Shahla Khosravan, Hossein Karimi Moonaghi, Shahram Yazdani, Soleiman Ahmadi & Mohammad Reza Mansoorian (2009). Leadership and management curriculum planning for Iranian general practitioners. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*.

Sharbat, A. & Fuqaha, S. J. (2014). The Impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations' Business Performance. *International Review of Business and Management Research*, 3(2), 668- 687.

Shurbagi, A.M. & Zahari, I.B. (2012). The relationship between Organizational Culture and job satisfaction in national oil cooperation in Lybia. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.

Sigalas, I. (1999). *Organizations and Health Services "in Fair et al. (editing), Basic Principles of Health Service Management*, Hellenic Open University, Athens, 1999, Vol. 2, pp. 57-112.

Sinclair, D. & Zairi, M. (1995). Measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement. *Business Process Re-engineering & Management Journal* 1(3) 50-65.

Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing* 58 (January): 35-45.

Skoulas, N.&Oikonomaki, K. (1998). *Human Resources Management and Development*. Kappa Publications, Athens.

Slavik, S. (2009). *Strategic Management*. 2. Vydanie Bratislava: Sprint dva.

Smith, P. & Peterson, M. (1988). *Leadership, Organizations and Culture*: 1988. London Sage.

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st century*, Vol. 3, pp106-119.

Sowmya, K.R. & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector. *Journal of Law and Conflict Resolution* 3(5), 76-79.

Speculand, R. (2006). *The great big Strategy Challenge*, in: *Strategic Direction*, 22, 3, 3-5.

- Sproull, L.S. & Hofmeister, K.R. (1986). Thinking about implementation. *Journal of Management*, 12(1), 43-60.
- Stathis, G. (2000). *Dialogues on hospital management*. Minutes of the 1st Pan-Hellenic Scientific Conference on Hospital Management, Athens: Mediforce.
- Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds) Greenwich, CT: JAI Press. OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*, Paris: OECD Publications.
- Stewart, T. (1999). The status of communication today: Organizational change dominates internal communication activity. *Strategic Communication Management*, pp. 22–25.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature. *The Journal of Psychology* 25.1 (1948): 35-71.
- Sun, H., Hui, I.K., Tam A.Y.K & Frick, J.(2000). Employee involvement and quality. *The TQM Magazine*, 14(2): 110-119.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Journal of Organization Science*, 2009, vol. 20, issue 2, 410-421.
- Teo, S. & Crawford, J. (2005). *Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A case study of an Australian Public Sector agency during commercialization*. Public Personnel Management, Spring: pp, 1-16.
- Tharp, B. M. (2009). *Defining “Culture” and “Organizational Culture”*: From Anthropology to the Office. Interpretation a Journal of Bible and Theology, Harworth.
- The OECD Guiding Principles for Regulatory Quality and Performance, www.oecd.org/regreform/principles.
- Thompson, A., Strickland, A.J. & Gamble, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy: Texts and Readings* (16th Edition). New York: Business Publications.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2010). *Crafting and Executing Strategy*. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation. Second edition*. Chichester: Wiley.
- Tonchia, S. & Tramontano, A. (2004). *Process Management for the extended enterprise*. Springer, Berlin.
- Torraco, R. & Swanson, R. (1995). *The Strategic Roles of Human Resources Development*. Human Resource Planning, Vol. 18, No. 4, pp. 10 – 21.
- Tountas, I. (2008). *Health Services*. Odysseas Publications / News Health, Athens.
- Trivellas, P., Ipsilantis, P., Papadopoulos I. & Kantas, D. (2012). Challenges for quality management in higher education-investigating institutional leadership, culture and performance. *Quality assurance and management*, 103-129.

- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30 (2), 125-134.
- Tsagalidou, S. (2011). *Knowledge Management in Public Administration* (Master thesis). Available from PSEPHEDA Digital Library and Institutional Repository (Identifier 14243 in Greek).
- Tsekos, Th. (2007). *Service Quality and Public Marketing*, Ant. N. Sakkoula, Athens.
- Tsiotras, G. (1995). *Quality Improvement*. Versions Benou, Athens.
- Tsivakou, I. (1999). People's Expectations and Role. *Vima Newspaper* 28-2-1999.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Mart, M. (2003). Public Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, Vol.63, No.2, pp.214-228.
- Van Wart, M. (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service*, 2nd edition, M. E. Sharp.
- Van Wijk, R., Van Den Bosh, F.A.J. & Volberda, H.W. (2003). Knowledge and Networks, n Smith, M.E., and Lyles, M.A., *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing.
- Virkkunen, J. & Kuutti, K. (2001). *Understanding organizational learning by focusing on "activity systems"*. *Accounting, Management and Information Technologies* 10 (4), 291-319.
- Vouzas, F. (2002). *"Total Quality Management and Public Enterprises"*, Conference Papers, ECHR, IDE, Administrative Modernization, December 2002, p. 21.
- Vouzas, F. (2002). *Human Resource Utilization, a Strategic Quality Improvement Agent. A Contingency Approach*, *Social Research Review*, Issue 108-109: 285-301.
- Vouzas, F. (2004), HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric - the case of Greek industry, *The TQM Magazine*, Vol 16 No 2, pp. 125-135.
- Vouzas, F. & Gotzamani, K. (2005). "Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence: The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards". *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 3, pp. 259-266.
- Vroom, V.H & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh, Penn.: University of Pittsburgh Press.
- Wani, Sh. A. (2011); *"Impact of Organizational Culture on Employee Motivation: A case study on Jammy & Kashmir Bank Ltd"*, MBA thesis, Glyndwr University Wright.
- Wei, F., Yuan, X. & Di, Y. (2010). Effects of transactional leadership, psychological empowerment and empowerment climate on creative performance of subordinates: A cross-level study. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1): 29-46.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition. Pearson.
- WHO Regional Committee for Europe, endorsed resolution EUR/RC67/R5 addressing health workforce policies in the WHO European Region.
- Wisniewski, M. & Donnelly, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total Quality Management*, Vol.7, n.4, 357-365.

- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, Vol.11, n.6, 380-388.
- Wolinski, S. (2010). Leadership Theories. Retrieved June 14, 2014, from <http://managementhelp.org/blogs/leadership/21/04/2010/leadershiptheories>.
- Xiaoming, C. & Junchen, X. (2012). A literature review on organizational culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29-37.
- Xirotiri - Koufidou, S. (2001). *Human Resource Management: The Challenge of the 21st Century in the Workplace*. 3rd Edition, Anikoula, Thessaloniki.
- Xirotiri - Koufidou, S. (2010). *Human resource Management*. Version Anikoula. Thessaloniki, Greece.
- Yazdani, M. (2009). Offering process model to application of knowledge management, based on organizational learning. *Journal of IT management*, 1, 6-86.
- Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro, S.J. & Klimoski, R. J. (Eds.), *the nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3 – 41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zairi, M. & Sinclair, D. (1995). Business process re-engineering and process management: a survey of current practice and future trends in integrated management. *Management Decision*, Vol. 33 No. 3, pp. 3-16.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundary less approach to modern competitiveness. *Business Process Management*, 3 (1), 64-80.
- Zavlanos, M. (2002). *Organizational Behavior*. Athens: Stamoulis.
- Zavlanos, Sp. (2006). *The Quality of Our Services and Products*. Versions Stamoulis, Athens.
- Zhang, Z. & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49(4): 743–765.