



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

Oikonomidou E. Maria

„Организационно представяне и качество на публичната администрация: оценка и усъвършенстване чрез практики за управление 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: Assoc. Prof. Tatyana T. Tomova, PhD
Рефери: Assoc. Prof. Elena Kalfova, PhD и
Assistant Professor Denitsa Hinkova, PhD

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 304 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 283 източника. В подкрепа на анализа са дадени 32 таблици, 24 фигури и 7 графики.

Вътрешната защита на дисертацията ще се проведе на 22 юни 2020 г. от 14:00 ч. чрез WebEx. Членовете на комисията на катедра „Публична администрация“ на Софийски университет „Св. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ и авторът ще участват 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

Education presents many peculiarities and an intense complexity due to the nature of the provided services. The effectiveness and efficiency of any Educational System depend primarily on effective HRM, which involves proper strategic planning and execution, in order to meet the demands of students and of the whole society for quality education services. To meet these requirements long-term strategic planning based on relevant short-term management goals, that are simultaneously adapted to the rapidly changing environment and the demands of modern and good governance, is essential. Evaluation in the field of education, using appropriate criteria and indicators, could facilitate the identification of any deficiencies and/or problems, as well as their treatment. The continuous improvement of the provided educational services requires the rational allocation and exploitation of resources, primarily Human Resources, so that the educational system is capable of responding to its social mission.

Moreover, the quality and efficiency of Public Administration in the field of Education affect the smooth operation of public schools. The aim of this research is to record the perceptions of administrative employees, who are the human resources of Educational Directorates and the main contributors of administrative services to schools. An employees' perception survey is used in order to explore their needs and expectations, enhance their satisfaction level and improve the quality of the provided services. The theoretical framework attempts to describe the prevalent view that the implementation of HR practices as bundles by the Public Administration's management contributes to the administrative staff's satisfaction, motivation and the adoption of an active role for the continuous improvement of organizational performance. Additionally, the continuous assessment of HRM through the employees' perceptions enhances their performance, which leads to the improvement of the services provided to schools and society. Moreover, the provision of high-quality and effective administrative support to schools can contribute to their smooth operation, and to the satisfaction of the schools' principals and teachers.

The administrative staff of the Primary and Secondary Directorates of Education in the Region of Central Macedonia (17 public administrative agencies of education located in 7 Greek cities) comprises the research field. The primary data were obtained using a part of the CAF tool questionnaire that allows for the use of econometric techniques. The current research examines the relationship between HR practices, as independent variables, and employee satisfaction. The data analysis explores HR Practices as bundles and the degree of their impact on employee satisfaction, as well as the employees' perceptions regarding the implementation of a TQM model/Measurement tool. The individual characteristics of employees are examined in relation to their satisfaction.

The formulation of the research hypotheses is done in four levels and for their investigation four distinct studies were carried out. The contributions of the research are in accordance with the results of these separate studies and are listed below:

1. The first study approved that HR innovative practices implementation, in the form of three bundles, significantly affects employee results either satisfaction is treated as one dimension or

as 18 specific satisfaction aspects. Furthermore, each HR bundle of practices has a different level of effect on satisfaction compared to the other two bundles. Additionally, each HR practice individually significantly affects the mean value of satisfaction as one dimension.

2. The second study revealed that the effect of the degree of implementation of HR practices, in the form of three bundles introduced by the CAF, is statistically significant with regard to employee satisfaction and therefore, the higher the rating for the HR practices, the higher the employees' satisfaction and their performance. Also, the descriptive analysis of the degree of HR practices implementation revealed the problematic areas of HRM and showed which specific HR practices should be strengthened, within each HR bundle, at the Directorates of Education.

3. The third study revealed that the effect of the degree of employees' perception that a TQM model / Measurement tool future implementation can improve organizational performance is statistically significant and gives valuable information with regard to each satisfaction aspect.

4. The fourth study approved that employee satisfaction is significantly affected by the employees' individual characteristics (age, professional experience, educational level, past mobility, intention to leave). HR innovative practices combined with the awareness of individual characteristics could improve behavioral outcomes, towards more efficient and effective HRM and talent management, with a focus on the human assets as a competitive advantage of public administration.

The main originality of the dissertation lies in the parallel study of a) the relationship between HR innovative practices and the satisfaction of internal customers, b) the perceptions of administrative officers with regard to a TQM model future implementation, and c) the effect of employees' individual characteristics on their satisfaction, in the context of the four distinct studies and by using different methodological approaches. Of great importance is the application of the research's model as a practical framework for the operation of the under research concepts in the particular environment of the Greek public administration, as international adaptation and implementation. However, the limitation of empirical research in the specific field of public administration of education and in a specific geographical area necessitates its implementation in other fields of public administration as well as in other geographical areas of the country.

Regardless of any potential limitations, it contributes to the enrichment of the international literature with the development and control of the structural model that supports the growing positive impact of "supportive" HR innovative practices on employee satisfaction. This structural model is also the starting point for activating top management, of Greek Public Administration in Education, to collect, analyze, and use data obtained through employee surveys. Current demands render the function of education more complex since it is being asked to move beyond the simple experiential approach to administrative action that was based on the experience of older members of staff and to combine the latter with knowledge and skills pertaining to New Public Management and Good Governance.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	2
1. ЗНАЧЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	2
2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	5
3. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА.....	6
4. ЦЕЛ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ВЪПРОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	7
5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	9
6. СЪБИРАНЕ НА ДАННИ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	10
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	12
III. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧАСТИТЕ И ГЛАВИТЕ ОТ ДИСЕРТАЦИЯТА.....	13
ВЪВЕДЕНИЕ.....	13
Първата теоретична част на дисертацията включва 4-те глави по-долу:.....	13
ГЛАВА 1: СТРАТЕГИЯ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ.....	13
ГЛАВА 2: ТОТАЛНО КАЧЕСТВО И УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	14
ГЛАВА 3: СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР.....	14
ГЛАВА 4: ГРЪЦКИ ПУБЛИЧНИ АДМИНИСТРАТИВНИ РЕФОРМИ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО.....	16
Втората част от методологията на изследването включва:.....	17
ГЛАВА 5: МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	17
Третата част на статистическия анализ и заключенията, включват двете глави по-долу:.....	18
ГЛАВА 6: СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ.....	18
ГЛАВА 7: РЕЗУЛТАТИ В ЧЕТИРИ НИВА И ЗАКЛЮЧЕНИЯ.....	18
ОБЩИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРИЛОЖЕНИЯ.....	21
IV. САМООЦЕНКА И ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	23
V. ПРЕДСТАВЯНЕ НА КОНФЕРЕНЦИИ И НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА.....	25
VI. ПРЕПАТКИ.....	26

I. ОБЩИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1. ЗНАЧЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Във време на социална и икономическа криза в Гърция, ефективността на държавната политика и качеството на публичните услуги, представляват жизненоважни фактори, които определят съответния отговор на променящите се нужди и очаквания на гражданите и бизнеса. Освен това, глобализацията на икономиката и технологичният бум, са пренасочили фокуса на държавния механизъм, чрез разработване на политики, насочени към реорганизация на текущите системи за управление, заедно с намаляване нивото на бюрокрацията. Наложителното търсене на публични услуги, които са фокусирани върху нуждите на всички заинтересовани страни, налага приемането и прилагането на най-добрите административни практики, използвани в съвременното управление, и на признати инструменти за оценка, базирани на стратегия с ясни цели, която следи и обективно оценява управлението. Практически резултат от тези мерки е била наблюдаваната промяна в мисията, ролята и целта на обществените услуги. Постарата концепция за „Нов публичен мениджмънт“ и по-новата концепция за „Добро управление“ са възникнали чрез интереса и изследванията на много учени, с цел да предложат решения за постигане на Нова публична администрация, която върви ръка за ръка с ценностите и принципите на качеството, за да се отговори на нуждите на гражданите и обществото и да постигне непрекъснат курс на устойчиво развитие. Има широко разпространен интерес към измерването, не само качеството на услугите, но и качеството на публичното управление и тълкуването на качеството се измести от „добър процес“ към „добър резултат според гражданите“. Измерването на доброто управление може да се насърчи, например чрез награди, наблюдение, оценка, обратна връзка и даването на възможност и овластяването на заинтересованите страни, включително на държавните служители¹. По този начин, са били използвани мерки за добро управление в различни контексти и управлението на човешките ресурси (УЧР) е критична област за оценяване на качеството. И двата гореспоменати термини, включват принципите за тотално управление на качеството (TQM - Total Quality Management) за високите постижения и дори непрекъснатото подобряване на качеството във взаимна полза на всички заинтересовани страни и успеха на

¹ Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328).

организацията.

Струва си да се отбележи, че тоталното управление на качеството (TQM) оказва значително влияние върху управлението на човешките ресурси (УЧР) и обратно. Изводът от тоталното управление на качеството (TQM) от стратегическата гледна точка на управлението на човешките ресурси (УЧР) е, че то поставя голям акцент върху даването на възможност и овластяването на служителите и развитието на техните умения за подобряване на работата и представянето им. Тоталното управление на качеството (TQM) привлича все по-голямо внимание в Гърция, заради предизвикателствата на публичния сектор като опция за подобряване качеството на управлението на човешките ресурси (УЧР), както и на предоставянето на услуги, на разумна стойност. По този начин, управлението на човешките ресурси (УЧР) в рамките на тоталното управление на качеството (TQM), може да бъде критично конкурентно предимство за гръцките публични организации, тъй като тоталното управление на качеството (TQM) и управлението на човешките ресурси (УЧР) могат да допринесат за доброто публично управление.

Въпреки че моделите на TQM се фокусират предимно върху измерването на управлението на изпълнението и идентифицирането на неговите организационни причини за непрекъснатото подобряване на услугите, в областта на публичната администрация, крайната цел е да допринесе за доброто управление, чрез използване на всички ресурси. Освен това ефективното УЧР дава възможност на хората да допринасят ефективно и продуктивно за цялостната мисия на организацията, както и за визията и постигането на целите на тази организация. Освен това, в контекста на тоталното управление на качеството, е важно да се осъзнае, че само доволните служители отвеждат организацията към доволни клиенти. Така, от една страна, публичната администрация трябва да посреща нуждите и очакванията на държавните служители и да ги поддържа удовлетворени. От друга страна, самооценката на УЧР от самите служители под рамка, може да допринесе за по-нататъшното прилагане на HR иновативни практики, които увеличават ангажираността и индивидуалното представяне на държавните служители, а оттам и на организационното представяне.

Настоящият дисертационен труд се фокусира върху гръцката публична администрация на образованието. Според Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР), важността на образованието за набиране на курс за устойчив растеж за Гърция, изисква придържане от една страна на принципите на качество и превъзходство, а от друга страна - на политиките на Европейския съюз

(ЕС), с общата цел да реформира гръцката образователна система, в съответствие с Европейските образователни стандарти и глобалните тенденции на пазара на труда². Образованието представя много особености и интензивна сложност, поради естеството на предоставяните услуги. Ефективността и ефикасността на всяка образователна система зависят преди всичко от ефективното управление на човешките ресурси (УЧР), което включва правилно стратегическо планиране и изпълнение, за да отговори на нуждите на учениците и на цялото общество, за качествени образователни услуги. За да се отговори на тези изисквания, е от съществено значение дългосрочното стратегическо планиране, основано на съответните краткосрочни управленски цели, които едновременно са адаптирани към бързо променящата се среда и изискванията на съвременната реалност. Оценяването в областта на образованието, използвайки подходящи критерии и показатели, може да улесни идентифицирането на евентуални недостатъци и/или проблеми, както и справянето с тях. Структурата на образователната система се състои от взаимосвързани единици. Според гръцката национална образователна система, дирекциите за основно и средно образование са отговорни за управлението и ръководенето на училищата на местно ниво³. Директната комуникация и подкрепата и надзорът на училищата от дирекциите по образование, от една страна, въздействат върху удовлетворението на всички заинтересовани страни (напр. директорите на училищата), а от друга страна, влияят върху подобряване качеството на предоставяните услуги на училищата и обществото и на безпроблемната работа на училищата. Ефективното представяне на административните органи и удовлетворените административни служители, са от критично значение за образователните процеси, чрез връзката им с всички членове на училищната общност. Удовлетворяването на нуждите на всички членове на училищната общност и прилагането на действия в съответствие със стратегическото планиране на всеки образователен орган са мерки, пряко свързани с подобряване на качеството и ефективността. Освен това, проучванията за удовлетвореността и оценяването на мениджмънта, са най-добрите практики за по-конкретна оценка и целенасочено

² OECD (2011). *Education Policy Advice for Greece, Strong Performers and Successful Reformers in Education*. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119581-en>

³ Eurydice, (2018). *Organisation and Governance*. available at https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-and-governance-33_en. [Accessed the 20th of September 2019].

подобряване на организационното представяне. По този начин, прякото измерване на удовлетвореността и изобразяването на нуждите, очакванията и възприятията на служителите от всички йерархичните нива и сектори, изискват директно проучване и обратна връзка, за да предоставят информация относно различни аспекти на въпросната организация⁴.

Проблемите, анализирани в докторската дисертация, са едновременно актуални в няколко области. Те засягат съвременните практики на публичната администрация, проблемите, свързани с УЧР в администрацията, и от особено значение е зададен въпрос, как да се подобри образованието чрез качествени административни услуги. Това е една от горещите теми, от както образованието е ключов елемент за осигуряване на устойчив растеж на всяка нация и нейното подобряване на качеството осигурява по-скоро развитието на цялото общество, а не на развитието изключително и само на публичния сектор. Проучването на четири нива, приведено в съответствие с концептуалния анализ, подчерта необходимостта системата за управление на човешките ресурси за оценка и управление, да бъде свързана с цялостната оценка на резултатите от работата и представянето на обществената организация. Ето защо е от съществено значение да се формулира стратегия, която **оценява УЧР** в рамка за качество, която да разработва механизми за изследване и включване на възгледите на служителите по организиран начин, за прилаганите управленски практики и предоставяните услуги, както и да насърчава културата на доверие и отворена комуникация в рамките на принципите на доброто управление. Следователно структурният модел на дисертацията, основан на рамката на TQM и показателите за оценяване и измерване, свързани със стратегическото УЧР, се насърчава да се прилагат, за да се подобри организационното изпълнение и „доброто управление“ на гръцката публична администрация.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Обект на настоящия дисертационен труд е качеството на публичната администрация и нейното влияние върху организационното изпълнение, а предметът е двустранен: а) Качество чрез стратегическото управление на

⁴ EIPA & EUPAN (2013). *CAF - Improving Public Organisations through Self-Assessment*, EUPAN & European CAF Resource Centre at EIPA, September 2012.

човешките ресурси (УЧР)⁵, като предпоставка за повишаване на организационното изпълнение, както и **б) иновативни практики за оценка на човешките ресурси при рамка на тоталното управление на качеството⁶**, като предпоставка за удовлетвореността на служителите и непрекъснатото подобряване на УЧР.

Тази дисертация хвърля светлина, чрез теоретичен анализ и емпирично изследване в три от най-влиятелните аспекти на организационното представяне, които са: подобряване на качеството на публичната администрация в рамките на TQM, стратегическо УЧР и връзката му с удовлетвореността на служителите в рамките на принципите на доброто публично управление в областта на образованието. По-конкретно, това проучване се занимава с прилагането на иновативните практики в областта на човешките ресурси (HR) в рамките на принципите на доброто управление и с ефекта на индивидуалните характеристики на административните служители върху аспектите на удовлетвореността. Освен това, изследва прилагането на рамка за TQM в системата на управление на образователните административни органи в Гърция, което би допринесло за подобряване на представянето, общото качество на услугите и безпроблемната работа между административните органи и училищата. Със сигурност тази дисертация дава потенциално ценна представа за качеството на администрацията за първите две степени на образование (начално и средно образование) и оставя извън научния си интерес административните органи на останалите по-високи степени (след средното образование) в гръцката образователна система.

3. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА

Авторът разработва и доказва тезата, че прилагането на HR иновативни практики, в рамките на качеството, е организационно предимство за публичната администрация, което води до по-висока мотивация и удовлетвореност на служителите, а оттам и до по-високо общо качество в работата на администрацията и предоставянето на по-добри услуги в образователния сектор. Освен това авторът доказва необходимостта от единен подход при практиките за УЧР под формата на пакети и от свързването на тези практики с TQM, за постигане на високоефективна работна система и качество в **администрацията на образованието**. Това изследване има намерение да покаже, че

⁵ Dessler G. (2015). *Human Resource Management, 14th Edition*. ©2015 Pearson

⁶ Ministry of Interior, Department of Administrative Reform and E-Government, (2015). *CAF - Improving Public Organisations through Self-Assessment*. National Printing Office, Athens: 2015[in Greek]

вътрешните причини, като повишаване участието на служителите, както и подсилването на тяхната чувствителност към въпросите за качеството, са важни фактори, които гръцката публична администрация трябва да насърчава при прилагането на реформи в рамките на принципите на доброто управление.

Настоящият дисертационен труд подкрепя необходимостта от систематично разработване на проучвания, изобразяващи възприятията на служителите, с цел да се идентифицират основните области на УЧР за оценяване и да се проучат всички пропуски в управленските действия за постигане на стратегическите цели. Тази дисертация подчертава комбинацията от качество и измерване в рамките на стратегията и нейното влияние върху организационното представяне и доброто управление на гръцката публична администрация. В допълнение, това изследване подкрепя ролята на стратегическото УЧР за успеха на обществената организация, като един от основните фактори на организационното представяне, чрез оценяване на HR иновативни практики в рамките на TQM.

4. ЦЕЛ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ВЪПРОСИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Основната цел на дисертационния труд е да предостави иновативен структурен модел за висшите мениджъри за подобряване на УЧР, за подобряване на работната среда и продуктивност, към по-ефективно и ефикасно управление и оценка на таланта при набирането на персонал, с акцент върху човешките активи или социалния капитал за обществените организации. Тази основна цел на дисертацията ще бъде одобрена чрез проучване на приноса на УЧР за успеха на обществената организация. Освен това тази дисертация ще хвърли светлина върху приноса на качествена рамка за прилагането на стратегическо УЧР като ключов фактор за организационното представяне, чрез оценяване на текущите практики на управление, както и характеристиките и възприятията на служителите. Настоящите нужди правят функцията на публичната администрация да премине отвъд простия експериментален подход и да комбинира професионалния опит със знанията и уменията, свързани с Новото публично управление и Доброто управление.

Целта на емпиричното изследване е да насърчи използването на рамка за TQM и показатели за измерване, свързани с УЧР, за да се подобрят организационното представяне и „доброто управление“ на гръцката публична администрация в областта на образованието. То има за цел да:

- ✓ докаже основното въздействие на стратегическото УЧР върху

представянето

- ✓ проучи дали степента на прилагане на HR практики влияе и дори прогнозира степента на удовлетвореност на административните служители
- ✓ идентифицира пропуски в постигането на целите на управлението с цел непрекъснато подобряване както на УЧР, така и на предлаганите услуги в съответствие с PDCA цикъла
- ✓ проучи намерението на служителите за бъдещото внедряване на TQM моделите и неговото въздействие върху аспектите на удовлетвореността
- ✓ проучи влиянието на индивидуалните характеристики върху удовлетвореността

Емпиричното изследване се опитва да проучи разпространената гледна точка на теорията, че прилагането на HR практики като пакети, в рамките на TQM, повишава нивото на удовлетвореност на служителите и допринася за тяхната мотивация и приемането на активна роля за непрекъснатото усъвършенстване на организацията. Повишаването на тяхното удовлетворение, ангажираност и изпълнение води до подобряване на услугите, предоставяни на училищата и обществото. Предоставянето на висококачествена и ефективна административна подкрепа на училищата може да допринесе за тяхната безпроблемна работа и добро управление на общественото образование.

Въпросите на изследването се отнасят до:

А. Връзката между иновативните практики в областта на човешките ресурси като пакети и удовлетвореността на служителите.

Б. Ефектът от оценката от резултатите на прилагането на HR практики върху степента на удовлетвореност.

В. Връзката между намерението на служителите за бъдещо прилагане на модела TQM и специфичните аспекти на удовлетвореността.

Г. Ефектът от индивидуалните характеристики на служителите върху удовлетвореността.

Д. Описание на настоящата ситуация по отношение на прилагането на HR практики и техните резултати.

5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Методологията, използвана в дисертационното изследване, се състои основно от два компонента: анализ и синтез на съществуващи научни изследвания и емпирични проучвания.

Въпросният предмет беше разгледан с помощта на **емпирични изследвания и количествения метод**. Беше установено, че надеждността е много висока, с индекс на алфа на Кронбах (Cronbach α). Формулирането на изследователските хипотезите беше направено на четири нива и за тяхното изследване бяха проведени четири проучвания. Използвани са методологичните подходи както на регресионния, така и на дескриптивния анализ.

- Първото се фокусира върху изследването на административния персонал, който беше проучен по отношение на удовлетвореността им а) като едно измерение, но също така и б) като отделни аспекти на удовлетвореността. Регресионният анализ беше оценен с метода на обикновените най-малки квадрати, за да се оцени въздействието на HR пакетите върху удовлетвореността. Освен това, подреденият логистичен регресионен анализ беше приложен за измерване на ефекта от всяка HR практика върху всеки аспект на удовлетвореността.
- Второто проучване разглежда степента на удовлетвореност на административните служители по отношение на нивото на прилагане на пакетите от HR и се прилага методът на категорични променливи (манекен променлива)⁷. Проблемните области на УЧР се изследват чрез дескриптивен анализ чрез измерване на средния резултат от прилагането на HR практики и нивото на удовлетвореност.
- Третото - се фокусира върху изучаването на бъдещото внедряване на TQM модел, според представите на служителите с цел постигане на организационно представяне. Подреденият логистичен регресионен анализ беше използван за измерване на всеки аспект на удовлетвореността.
- Четвъртото проучване изследва значението на индивидуалните характеристики на служителите и се прилага методът на категоричните

⁷ Damodar N. Gujarati (2004). Basic Econometrics, 4th edition. The McGraw-Hill Companies, chapter 9

променливи.

6. СЪБИРАНЕ НА ДАННИ И ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Административният персонал на началните и средните дирекции по образование в региона на Централна Македония (**17 публични административни образователни агенции, разположени в 7 гръцки града**) обхваща полето на изследване. Това проучване има за цел да запише възприятията на административните служители от всички йерархични нива и сектори. **Първичните данни бяха получени с помощта на част от въпросника за обща рамка за оценка въз основа на шест-степенната скала на Ликърт**, което позволява използването на иконометрични техники. По-конкретно, използваният въпросник се занимава с иновативни HR практики и техните резултати.

Първо, беше извършена предварителна проверка чрез разпространение на въпросниците на извадка от десет служители, които преди това бяха информирани за предмета и целта на проучването и следователно можеха да имат информирано мнение за пригодността на въпросника. Отбелязани бяха някои малки проблеми с разбирането, които след коригирането им доведоха до окончателната конфигурация на въпросниците. Разпространението на окончателния въпросник беше проведено през ноември 2019 г. както в електронен вид (използвайки google формуляри), така и в печатна форма. На имейл адреса на всеки директор беше изпратено писмо, обясняващо целта и обхвата на проучването. Също така те бяха уверени, че проучването е в съответствие с международните правила за изследователска етика и всички административни служители могат доброволно да изберат да попълнят електронния въпросник. В края на двуседмичния период, бяха изпратени 182 отговора, от които 141 (30,37% от общия брой на служителите) бяха правилно попълнени и бяха използвани в по-нататъшния изследователски процес.

Както е при всяко изследване, настоящото проучване също представя определени ограничения и слабости. Една такава слабост е фактът, че то изследва само възприятията на административните служители и тяхното удовлетворение. Освен това се предлага да се обогати структурният модел на проучването на удовлетвореността на служителите с други променливи, по отношение на измерването на представянето на служителите. Освен това, в съответствие с принципа на управление, основано на доказателства (EBM), една организация трябва да събира обективна информация от всички заинтересовани страни. В повечето случаи това става чрез изследвания, които се фокусират върху вътрешни и външни

клиенти, докато целевите групи или специалните потребителски групи също се използват за тази цел. Това ограничение на емпиричното изследване налага разширяването му чрез допълнително проучване на възприятията на външните клиенти. М. Икономиду и И. Константиноидис (2020) разгледаха възприятията на директорите на училища, във връзка с организационните аспекти на дирекциите за основно и средно образование в Източен Солун и тяхното удовлетворение и се стигна до статистически значими изводи. Изготвянето на данни за допълнително проучване на удовлетвореността на клиентите, се предлага във всички административни органи на образованието в региона на Централна Македония.

И накрая, ограничението на настоящото проучване се отнася до факта, че неговото изследователско поле обхваща само 16 дирекции за образование и агенцията на Регионална дирекция за образование в Централна Македония (общо 17 агенции). Регионът на Централна Македония обаче е най-големият и втори по население регион на Гърция. Населението му е 17,1% от общото население на Гърция. Ограничението на емпиричното изследване в специфичната област на публичната администрация в образованието и в конкретна географска област, налага по-нататъшното му прилагане в други области на публичната администрация, както и в други географски райони на страната.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

В структурно отношение дисертацията се състои от увод (10 страници), теоретична част, представена в четири глави (119 страници), методологическата рамка и статистически анализ в две глави (95 страници), заключенията и общите изводи (30 страници), списък с препратки (14 страници) и две приложения (23 страници).

Структурата на дисертацията е посочена, както следва:

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА ИЗПОЛЗВАНИТЕ АБРЕВИАТУРИ

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ И ТАБЛИЦИТЕ

ВЪВЕДЕНИЕ

част 1 – теория

част 2 – изследователска методология и поле на изследване

част 3 – статистически анализ и заключения

ОБЩИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

ПРЕПРАТКИ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – СЪБИРАНЕ НА ДАННИ И ВЪПРОСНИК

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ТАБЛИЦИ 7 – 12 от регресионния анализ

III. ПРЕДСТАВЯНЕ НА ЧАСТИТЕ И ГЛАВИТЕ ОТ ДИСЕРТАЦИЯТА

ВЪВЕДЕНИЕ

Въведението представя общото изложение на темата на изследване, очертава рамката на научния анализ и въпросите на изследването. Този раздел ясно определя обекта и предмета на изследването, целите, задачите и методите на изследването. Така изградената рамка на анализа е логична, последователна, целта е амбициозна и разглежда актуални проблеми от развитието на публичната администрация и управлението на човешките ресурси.

Първата теоретична част на дисертацията включва 4-те глави по-долу:

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Първата глава изяснява основните концепции, които авторът използва при доказване на докторската теза. На теоретично ниво се извеждат концепциите за стратегическо управление и стратегическо управление на човешките ресурси.

Стратегията е насоката и обхвата на една организация в дългосрочен план, която постига предимство в променяща се среда, чрез конфигуриране на ресурси и компетенции, с цел постигане на очакванията на заинтересованите страни. Стратегията е начинът, по който една организация съчетава своите вътрешни силни и слаби страни с външни възможности и заплахи, за да поддържа или създава конкурентно предимство. Компонентите и предпоставките на стратегическото управление са взаимосвързаните ключови фактори, които влияят на организационното представяне. Тези фактори за успех на всяка организация, показват нарастващата роля на неосезаемите активи в създаването на стойност в днешната икономика и предизвикателството на стратегията за изпълнение. Авторът също така свързва подхода за управление на представянето със стратегическото управление на човешките ресурси, което е теоретично важно. Стратегическото УЧР е критичен неосезаем актив за подобряване на организационното представяне и постигане на конкурентно предимство. Според стратегическото УЧР, ръководството определя план и измерими цели, които предполагат определени изисквания към работната сила по отношение на уменията, компетенциите и поведението на служителите, необходими за постигане на стратегическите цели на организацията⁸. Тази глава подчертава стратегическия подход на УЧР и неговата роля за

⁸ Dessler G. (2015). *Human Resource Management, 14th Edition*. ©2015 Pearson

организационното представяне.

ГЛАВА 2. ТОТАЛНО КАЧЕСТВО И УЧР

Втората глава разширява теоретичната основа, като представя моделите на тоталното управление на качеството (TQM) и значението на организационната култура и управлението на човешките ресурси за въвеждането на такива системи в публичния сектор.

TQM е съвкупност от принципи, процеси и най-добри практики, които с течение на времето са се оказали ефективни за постигане на високи нива на качество, за да отговорят на очакванията на клиентите и другите заинтересовани страни. TQM е система за управление, ориентирана към човека, която изисква разбирането, приемането и активното участие на човешките ресурси в прилагането на нейните принципи⁹. Най-важният фактор за прилагане на модели, мерки и реформи е тяхното приемане от работната сила и въвеждането им в подходяща организационна култура¹⁰. Според прегледа на литературата има иновативна тенденция за УЧР в схващането, че допълващи „пакети“ от HR практики повишават организационната продуктивност и представяне, постигат устойчиво конкурентно предимство и водят до „печеливша“ ситуация както за компанията, така и за нейните служители¹¹.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Третата глава разглежда развитието на основни теоретични концепции (ново публично управление и добро управление) и развитието на УЧР практики в тази рамка. Развити икономики като на САЩ, Канада и Великобритания, приеха модели за оценка и иновативни практики и отбелязват значително подобрение в своето представяне¹². Новият публичен мениджмънт (НПМ) се появи с цел да промени бюрократичния модел на миналото и включва действия, които могат да бъдат категоризирани както

⁹ Taylor, W.A. & Wright, Gillian. (2003). The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes. *International Journal of Manpower*. 24. 535-550. 10.1108/01437720310491071

¹⁰ Hodgkinson, M. and Kelly, M. (2007). Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, 77-91.

¹¹ Dimitrios M. Mihail, Myra Mac Links, Sofoklis Sarvanidis, (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 Iss: 1 pp. 190 – 216

¹² Ugheoke S., et al., (2015). Implementation of High Performance Work System in Public Organizations: Implication to Organizational Performance. *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 28. ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025

следва:

- ✓ Отчетност и оценка на професионални мениджъри за тяхното изпълнение;¹³

Стратегическо планиране на политиката. На обществените организации се гледа като институции, които разработват, а не предлагат политики. Държавата има изпълнителна роля, която има за цел да разработи и формулира квазипазарни институции, в рамките на които наличните ресурси се разпределят и координират¹⁴.

- ✓ Изпълнение на TQM модели, с цел да се помогне на обществените организации да получат устойчиво съвършенство¹⁵,
- ✓ Е-управление. По-ефективната употреба на информационните и комуникационните технологии играе значителна роля: необходимо е по-малко набиране на персонал, може да се подобрят функциите на подкрепа и да се намали дублирането на роли¹⁶,
- ✓ Измерване на ефективността и мониторинг на постигнатите резултати¹⁷.
- ✓ Създаване на договори, свързани с изпълнението, заедно с определянето на целите и взаимните задължения, за да се предоставят стимули за изпълнение на служителите.
- ✓ Отстояване на принципа на легитимност като ограничение за действията на НПМ. Обществените организации често се разглеждат като многобройни и дори противоречащи си цели, които правят организационните очаквания за представянето, да изглеждат двусмислени и налагани от външни политически, икономически, правни и други ограничения¹⁸.

Доброто управление излезе начело на публичната администрация за по-нататъшно задълбочаване и допълване на принципите и действията на НПМ. Концепцията се съсредоточава върху отговорността на правителствата и управляващите публични органи, за задоволяване нуждите на гражданите, а не за подбор на групи в

¹³ Dunleavy, P. and Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 14, 9-16.

¹⁴ Bryson J., Berry F., Yang K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*. DOI - 10.1177/0275074010370361

¹⁵ EFQM Leading Excellence, (2013). *EFQM Excellence Model 2013*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>. [Accessed the 15th of September 2019].

¹⁶ Foundation: BISS (Baltic Institute of Social Sciences) "O.D.A." LTD, (2015). *The study on the future role and development of the public administration*. RIGA, 2015

¹⁷ Ritz A. (2009). Public service motivation in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences* 75(1)3b

¹⁸ Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33, 70.

обществото¹⁹.

Характеристиките на двата термина са в съответствие с принципите за качество, които са включени във всяка TQM система. По време на всяко системно прилагане на TQM, основната задача на УЧР е да комуникира и да убеди служителите да приемат, интернализират и прилагат TQM, за да постигнат взаимна полза, както за техните индивидуални цели, така и за развитието на организацията²⁰. Критичните елементи, свързани с УЧР, които допринасят за качеството на вътрешните процеси и услуги, са: прилагане на инструменти за управление, HR политики и процедури, работа в екип, овластяване и ангажираност на служителите, целево ориентирано управление и целева осведоменост, обучение и развитие на човешките ресурси, комуникация и механизми за отворен диалог, награди и признание²¹.

Значението на организационната култура и политика за развитието на управленските практики в публичната администрация е анализирано в тази глава. Специален акцент се поставя върху приемането на CAF (Common Assessment Framework - Обща рамка за оценка) като обща рамка за оценка на публичната администрация в ЕС. Това обосновава използването на такава схема в емпиричното изследване в следващите раздели на докторската дисертация.

ГЛАВА 4. ГРЪЦКИ ПУБЛИЧНИ АДМИНИСТРАТИВНИ РЕФОРМИ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Четвъртата глава разглежда реформите, проведени в Гърция за постигане на по-добра система за управление на човешките ресурси в публичната администрация през последните десетилетия. Стратегическият план на Гръцкото министерство за административните реформи, определи оптималното използване на човешките ресурси като основен фактор в административната реформа²².

Тази глава също така очертава причините, поради които въвеждането на УЧР практики подобрява удовлетвореността и представянето на административните служители и по този начин предоставя качествени услуги на училищата. Някои изследователи твърдят,

¹⁹ UNESCAP-United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, (2009). *What is New Governance?* <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>. Accessed on 4 April 2020

²⁰ Swiss, James, (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 356-362

²¹ Hallowell R., L.A. Schlesinger, J. Zornitsky (2002). *"Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management"*. Human Resource Planning, p. 27 (EBSCO Publishing)

²² Laws 4440/2016 & 4369/2016 and Gov. Gazette 1882_B_2018

че човешките ресурси са "актив" за всяка организация, а не "отговорност" и че в задоволителна работна среда, която допринася за развитието на знания и умения, активно участие и ангажираност на служителите и прилагането на нови идеи, УЧР и качеството се сближават с TQM. Като се има предвид, че по-голямата част от организационните дейности зависят от знанията и възможностите на човешките ресурси, няма рационална причина, поради която училищната система не може да прилага общо качество²³. В рамките на философията на TQM, образователните организации представляват неразделна социална система, в която се развиват двупосочни отношения между членовете (регионални директори, директори на образованието, ръководители на отдели, директори на училища, училищни съветници, административен персонал, учители, ученици, родители, местната общност). Следователно задоволяването на нуждите на всички членове на училищната общност и прилагането на действия в съответствие със стратегическото планиране на всеки образователен орган са мерки, пряко свързани с подобряването на качеството и ефективността. Идеята, че насърчаването на националната образователна политика, образователните реформи и иновациите в училищата е под надзора на дирекциите за основно и средно образование, стана обект на много дискусии сред политиците. Специфичните административни аспекти на дирекциите по образование, значително влияят на удовлетвореността на директорите на училищата, като основни заинтересовани страни в образователната система²⁴. Според структурата на гръцката национална образователна система, пряката комуникация и подкрепата и надзорът на училищните звена от тези административни органи, влияят на гладката работа на училищата и повишават качеството на техните образователни услуги²⁵. Освен това, може да се очаква, че осведомеността за проблемните административни аспекти в рамките на основното и средното образование, според възприемането на административните служители като вътрешни клиенти, служи като основа за

²³ Saiti A., (2012). Leadership and quality management. *Quality Assurance in Education, Vol. 20 Iss 2 pp. 110 – 138*

²⁴ 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*

²⁵ Eurydice, (2018). Key features of the Education System. <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>. [Accessed the 20th of September 2019].

съответните мерки за корекция и политически инициативи.

Втората част от методологията на изследването включва:

ГЛАВА 5. МЕТОДОЛОГИЧЕСКА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Втората част на дисертацията анализира полето на изследване, целта и задачите на изследването и научните причини за прилагането на емпиричния методологичен подход.

Седемте хипотези са формулирани според теоретичната рамка на изследователските въпроси и са свързани с целите на изследването. Представени са адаптирането на разпознатия въпросник и формулирането на конкретни въпроси според изследователските изисквания и събирането на данни. Изборът на инструмент за изследване, методът на събиране на данни и методологията за обработка на данни - регресионни модели - са обяснени и позволяват проверка на резултатите.

Третата част от статистическия анализ и заключенията, включват двете глави по-долу:

ГЛАВА 6. СТАТИСТИЧЕСКИ АНАЛИЗ

Количественият анализ на първичните данни беше извършен чрез събиране на данни чрез използване на въпросник, който позволява изчисляването с помощта на иконометрични техники. Методите са подбрани по подходящ начин по отношение на целите на изследването и вида на събраните данни.

Регресията беше изчислена с четири подхода, за да се намери връзката между променливите. Променливите бяха прегледани с помощта на определени числови показатели, известни като коефициенти на корелация. Също така променливите бяха анализирани описателно на въпрос и бяха класифицирани на ниско до средно ниво за отговори 0-2 от скалата за оценка и средно до високо ниво за отговори 3-5 от скалата за оценка, изобразяващи най-добрите практики и проблемните области в УЧР.

ГЛАВА 7. РЕЗУЛТАТИ В ЧЕТИРИ НИВА И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Статистическите резултати в изследването на четири нива са значителни и в съответствие с всички хипотези. По-точно:

А) Първото проучване потвърди, че прилагането на иновативни практики в областта на човешките ресурси под формата на три пакета (означава IV_A, IV_B, IV_C), въведени от САФ, значително влияе върху резултатите на служителите, или удовлетворението се

третира като едно измерение (средна стойност на DV (зависима променлива)) или като 18 специфични аспекта на удовлетвореност. Всеки пакет от практики на човешките ресурси има различно ниво на ефект върху удовлетворението в сравнение с другите два пакета. Освен това всяка HR практика поотделно, значително влияе върху средната стойност на удовлетвореността като едно измерение. Също така можем да заключим кои конкретни HR практики са по-значими във всеки пакет, като наблюдаваме коефициентите и индекса R-квадрат

Таблица : регресия на обикновенните най-малки квадрати

Зависима променлива: средна стойност на DV (зависима променлива) (въпроси за удовлетвореността)	
средно_IV_A	0.218*** (0.0625)
средно_IV_B	0.229*** (0.0587)
средно_IV_C	0.506*** (0.0514)
Постоянно	0.426*** (0.0975)
Наблюдения	141
<u>R-квадрат</u>	<u>0.750</u>

Бележка : стандартни грешки в скобите *** $p < 0.01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$

Б) Второто проучване разкри, че колкото по-висок е рейтингът на HR практиките, толкова по-висока е удовлетвореността на служителите и тяхното представяне. Освен това дескриптивният анализ показва, че административните служители дават сравнително нисък резултат от прилагането на HR практики от организациите, за които работят. Най-ниският среден резултат в комбинация с резултата от най-голямата статистическа значимост на пакета от човешки ресурси, свързан с овластяването на служителите, води до заключението, че дирекциите за образование трябва да обръщат повече внимание на този конкретен фактор и да прилагат конкретни действия за

подобряване. Струва си да се спомене, че оценката на удовлетвореността е по-висока от тази, дадена на HR практиките, според възприятията на служителите. Можем да заключим, че всички служители са вътрешно мотивирани от вътрешни мотиватори, поради услугите, които предлагат на обществото (учители, училища, ученици и т.н.)

В) Третото проучване разкри, че ефектът от степента на възприятие по отношение на намерението на административните служители за бъдещото прилагане на модел TQM по отношение на специфични аспекти на удовлетвореност е статистически значим. Този анализ дава ценна информация по отношение на всеки аспект на удовлетвореността.

Г) Четвъртото проучване потвърди, че удовлетвореността е значително повлияна от възрастта, професионалния опит, образователното ниво, предишната мобилност и намерението да напуснат.

ОБЩИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРИЛОЖЕНИЯ

Общите заключения свързват съдържанието на теоретичната част и обобщават общите резултати от изследването на докторската дисертация. Формулират се факторите, които определят удовлетвореността на служителите, както и възможностите за подобряване на работата на служителите. Теоретичната част подкрепя, че прилагайки HR практики, въведени с инструмента САФ, гръцката публична администрация следва европейските и международните тенденции, чиято цел включва модернизирание на УЧР и въвеждане на въпроси за качеството в организационното представяне. Настоящият докторски труд се фокусира върху гръцката публична администрация в образованието, тъй като образователната система е основна точка на всяка промяна, докато играе роля в настоящите социални, политически, икономически и културни развития.

Следвайки статистическия анализ, настоящото проучване подкрепи, че въпросникът САФ е подходящ инструмент за използване от административните органи на образованието, за да се проучат възприятията на служителите относно въпросите, касаещи проблемите с УЧР. Беше потвърдена положителната връзка между качеството на публичната администрация в областта на образованието и организационното представяне. Важна констатация е, че HR практиките, свързани с овластяването на служителите, имат приблизително удвояване на ефекта върху удовлетвореността, за разлика от другите два пакета за проучване на човешките ресурси, свързани с планирането на УЧР, съобразени със стратегията и развитието на човешките ресурси. Освен това, дескриптивният анализ изобразява настоящата ситуация чрез измерване на степента на прилагане на иновативните практики в областта на човешките ресурси и показва основните проблемни области, които се нуждаят от подобрене чрез дейности по управление на човешките ресурси. В допълнение, анализът на ефекта от степента на прилагане на човешките практики върху аспектите на удовлетвореността е от голямо значение за ръководството на образователните дирекции в усилията им да мотивират персонала си и да подобрят услугите си и показва кои конкретни практики трябва да бъдат засилени във всеки от HR пакетите. Резултатите също разкриха, че служителите имат намерение да прилагат модел / инструмент за измерване на TQM, но се притесняват от осигуряването на прозрачност и равни възможности по отношение на конкретни административни аспекти. И накрая, резултатите относно индивидуалните характеристики на служителите, могат да бъдат използвани като ценни данни за управлението на таланта и подобряването на поведенческите резултати. Като цяло той

разкри, че прилагането на HR иновативни практики и тяхното измерване в рамките на TQM оказват значително влияние върху организационната ефективност, повишават удовлетвореността, постигат ангажираност и по-добро представяне на служителите чрез подобряване на работната среда според тяхната оценка.

Прилагането на структурния модел на изследването като инструмент за оценка, основаващ се на TQM и показатели, свързани с УЧР, разпространява принципите на доброто публично управление и се предлага на всички административни органи на основното и средното образование във всички 13 региона на Гърция, за да мотивират персонала си и подобряват услугите си. Това пилотно проучване по природа може да подкрепи формулирането на съгласуван стратегически план на гръцките административни органи на основното и средното обществено образование, които подкрепят училищата. По този начин постигането на тази теза е практическата рамка, която дава на дирекциите на образованието потенциал да наблюдават качеството и човешките ресурси и да предлагат мерки в непрекъснат курс на устойчиво развитие на образованието.

IV. САМООЦЕНКА И ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Авторът е положил значителна работа за идентифициране, преглед и анализ на значителен набор от източници на информация. Бяха повдигнати актуални и важни въпроси относно развитието на публичната администрация, разработването на стратегически подход за управление на човешките ресурси, както и относно резултатите от приемането на някои популярни практики на ЕС в управлението на човешките ресурси от Гърция. Дисертацията използва класически подход на дедуктивен анализ. Поставяйки теоретично въпросите за управлението на човешките ресурси и организационната ефективност, авторът анализира връзката между двата процеса. Основната оригиналност на дисертацията се състои в паралелното проучване на а) връзката между HR иновативните практики и удовлетворението на вътрешните клиенти, б) възприятията на административните служители по отношение на бъдещото внедряване на модел TQM и в) ефекта на служителите „индивидуални характеристики на тяхното удовлетворение в контекста на четирите различни методологични изследвания. Резултатите от проведеното емпирично изследване ясно показват значителната работа в областта.

Приносът на дисертацията за обогатяването на международната литература с развитието на структурния модел и формулирането на практическата рамка за измерване, която подкрепя нарастващото положително въздействие на „поддържащите“ HR практики върху удовлетвореността и изпълнението на служителите, са ценни по отношение на изпълнението на стратегическото УЧР. Беше установено, че в рамките на управлението на качеството прилагането на стратегическо УЧР в рамките на TQM е от съществено значение за осигуряването на по-добри резултати за възможно най-високо качество на услугите. Основното изявление на автора за необходимостта системата за управление на човешките ресурси да бъде свързана с цялостната оценка на резултатите от работата на обществената организация, беше успешно потвърдена. Това е линията, по която изследванията могат да се развиват в бъдеще.

Събраните данни предоставят значително големи възможности за допълнителни анализи в бъдеще. Предлага се разширяване и обогатяване на структурния модел на проучването на удовлетвореността на служителите с други променливи от гледна точка на оценяването на представянето на служителите. Този вид оценяване се състои от вътрешни показатели за ефективност, свързани с хората, които позволяват на

организацията да оценява постигнатите резултати по отношение на цялостното поведение на хората, тяхното представяне, развитието на уменията, мотивацията им и нивото на участие в организацията. Такива резултати обикновено включват вътрешни оценявания на поведението, което хората показват на практика (например отпуск по болест, текучество на персонал, брой оплаквания на персонала, брой предложения за иновации и т.н.). Освен това се предлага разширяване и обогатяване на структурния модел на първото и второто проучване с друго съответно проучване по отношение на резултатите, разкриващи удовлетворението на външните клиенти.

Ограничаването на емпиричните изследвания в конкретната област на публичната администрация на образованието и в конкретна географска област налага по-нататъшното му прилагане в други области на публичната администрация, както и в други географски райони на страната.

Настоящото проучване може да бъде отправна точка за активиране на публичната администрация в областта на образованието за събиране, анализ и използване на данни, получени чрез анкети на служители. Следователно е важно да се формулира стратегия, която оценява УЧР в рамките на качествена рамка, която да разработва механизми, които да разглеждат и включват възгледите на служителите, върху прилаганите управленски практики и предоставяните услуги, и да насърчават културата на доверие и откритата комуникация в рамките на принципите на доброто управление.

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

Представяне на конференции:

Katsikas I. & Oikonomidou M., (2017). *Evaluating the Teaching Performance of the University Institutions: the case study of the University of Macedonia*. Paper presented at the 2nd International Conference on "Evaluation of Public Education" - Alexandroupoli, Greece, October 6-7, 2017. Conference publications: Evaluation in Education, Scientific series: Intercultural Education and Training, ISBN: 978-618-83706-0-9

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."Education-civilization-innovation at crossroads-The way ahead" (2nd ICOMEU 2019, 29 November-1 December 2019, Thessaloniki, Greece) (e-book). ISBN: 978-618-80440-8-1

Научни публикации:

Oikonomidou M. & Konstantinidis I. (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*

VI. ПРЕПРАТКИ

- Allen N.J., Meyer J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 pp. 1-18.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), pp 217-223.
- Anastasopoulou, A. (2010). Common Assessment Framework (CAF). Total Quality Management Tool in Public Administration. Improving a public organization through CAF self-assessment. Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14114/1/finalCAF.pdf>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Badescu, M. & Garcés-Ayerbe, C. (2009). The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain. *Technovation*, 29, 122–129
- Balfour, D. and Wechsler, B., 1996. Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity and Management Review*, Volume 29, pp. 256-277.
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4): 49–61.
- Barrett, K., & Greene, R. (1999). Grading the states: A management report card. *Governing*, 17-9
- Barrie G. Dale, (2003). *Managing Quality, 4 edition*. Publisher: Wiley-Blackwell
- Bart van Looy, Paul Gemmel, Roland Dierdonck, (2013). *Service Management: An Integrated Approach*. Published by Pearson Education Limited, United Kingdom
- Batt, R. and Colvin, A.J.S. (2011). “An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 54 No. 4, pp. 695-717.
- Becker B. & Huselid M. (2003). Measuring HR? Benchmarking is not the answer. *HR Magazine* 8, no 12, December 2003
- Becker Brian, Huselid Mark, and Ulrich Dave (2001). *The HR Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, p. 213
- Behn RD, (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Management Review* Vol. 63, No. 5
- Beywl W., (2003). The evolutive role of evaluation: Just another choice or a unique stance? *Evaluation and Program Planning* 35(2)
- Blodgett T., Newfarmer G., (1996). Performance measurement: (arguably) the hottest topic in government today. *Public Management*
- Boselie, P. (2010) High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1): 42-58.
- Bosse J., Burnett M., Rongione C., Scholtens H., (2017). An Innovative Public Sector in 2017 New Solutions to Complex Challenges. EPSA 2017 Publication. Available at: https://epsa2019.eu/files/site/EPSA2017_Publication_web.pdf [accessed Jan 18 2020]
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313–328).

- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270. <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York, USA: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 183-203.
- Boyne G., Meier K. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society* Vol.40- DO - 10.1177/0095399708326333
- Boyne, J. and Walker, R. (2002). Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 111-131
- Bradley E. Wright & Brian S. Davis (2001). Job satisfaction in the public sector: The Role of the Work Environment. *American review of public administration*, vol. 33 no. 1, March 2003 70-90.
- Brannick, M.T. and Levine, E.L. (2002). *Job Analysis Methods Research and Applications*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. California: Sage Publications, Inc.
- Brooks AC. (2002). Can nonprofit management help answer public management's "big question"? *Public Administration Review*, 62(3), pp 259–66.
- Brudney, J., Hetert, T., & Wright, D. (1999). Reinventing government in the American states: Measuring and explaining administrative reform. *Public Administration Review*, 59, 19-30.
- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Malmö: Liber.
- Bryson J., Berry F., Yang K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*. DO - 10.1177/0275074010370361
- Buelens, M., & Van der Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67, 1, 65-74.
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3): 7-22.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). Spotlight on building the workforce of the future. *Harvard Business Review* October 2016.
- Catano, V., Cronshaw, S., Wiesner, W., Hackett, R. & Methot, L (1997). *Recruitment and selection in Canada*. Toronto: ITP Press.
- CEB (2005). *Managers Disproportionately Impact Employee Performance and Retention*. Corporate Executive Board. All Rights Reserved.
- Chan, S.C.H. and Mak, W.- M. (2012). High performance human resource practices and organizational performance: the mediating role of occupational safety and health. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 3 No. 2, pp.136-150
- Chandler, J. (2003). The Efficacy of Various Kinds of Error Feedback for Improvement in the Accuracy and Fluency of L2 Student Writing. *Journal of Second Language Writing*, 12, 267-296.

- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28, 127–168.
- Colbert. B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy Management Review*. 29(3). 341-358.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *Amer. J. Sociol.* 94 S95–S120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Condrey, S. E. (1995). Reforming resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. *American Review of Public Administration*, 25, 341-354.
- Continuous Improvement: The essence of Kaizen (2009). Filed under: Management of Process Quality — Tags: continuous improvement, Deming Wheel, employees involvement, operator's ownership, PDCA cycle, problem solving process, SPC, Statistical Quality Control — Ferhan Syed @ , available at: <https://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/09/01/continuous-improvement-the-essence-of-kaizen/>. [Accessed the 30 th of January 2020]
- Cooke. R.. & Armstrong. M. (1990). The search for strategic HRM. *Personnel management*. 22(12). 30-33.
- Coursey, D. H. and S. K. Pandey (2007). Public service motivation measurement - Testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society* 39(5): 547-568
- Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7):903–30.
- Crawford, L.E.D. and Shutler, P. (1999), “Total quality management in education: problems issues for the classroom teacher”, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 67-72.
- Creech, B. (1994), *The 5 Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You*, New York: Plume.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S., 2001. Dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies* 28, 45–65.
- Damodar N. Gujarati (2004). *Basic Econometrics, 4th edition*. The McGraw-Hill Companies, chapter 9
- Datta, Guthrie, & Wright, (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *AMJ*, 48, 135-145, <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>.
- David Bowen and Edward Lawler, (1992). On the relationship between objective increases in pay and employees' subjective reactions. *Journal of Organizational Behavior* 13(6):559 - 571
- David H. R. & Susanne J. P., (2007). Reflections on New Public Management-Style Reforms. *Chinese Public Administration Review · Volume 4 · Numbers 1/2*
- Deming, W. Edwards (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press. [ISBN 0-262-54116-5](https://doi.org/10.2307/2541165)
- Deming, W.E. (1986), *Out of Crisis: Quality Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

- Dessler G. (2013). *Human Resource Management, 13th Edition*. International University. ©2013 | Pearson
- Dessler G. (2015). *Human Resource Management, 14th Edition*. ©2015 Pearson
- Dessler, G., & Al Ariss, A. (2012). *Human resource management: Arab World Edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Dimitriadi, Z. (2000). *Business Research Methodology*. Athens: Interbooks.[in Greek]
- Dimitrios M. Mihail, Myra Mac Links, Sofoklis Sarvanidis, (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 26 Iss: 1 pp. 190 - 216*
- Drucker F. Peter (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Dunleavy, P. and Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management, 14, 9-16*.
- Dyer, J. H., H. Singh. 1998. The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Acad. Management Rev.* 23(4) 660–679.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resources strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management* 6(3), pp 656-670.
- E. E. Lawler et al. (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *People & Strategy* 32, no. 1
- Edward E. Lawler and John W. Boudreau 2012. *Creating an effective human capital strategy, SHRM* (Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0812boudreau.aspx>) [assessed at Nov 19 2018]
- EFQM Leading Excellence, (2013). *EFQM Excellence Model 2013*. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>. [Accessed the 15th of September 2019].
- EFQM Leading Excellence, (2018). *EFQM Management Document User Guide*.
- EFQM, (2012). *EFQM Framework for Innovation Agencies*. PRO INNO Europe initiative (2009-2012) for Innovation Agencies. ©2012 EFQM
- EIPA & EUPAN (2013). *CAF - Improving Public Organisations through Self-Assessment*, EUPAN & European CAF Resource Centre at EIPA, September 2012.
- EIPA, (2019). *Our mission*. Available at: <https://www.eipa.eu/organisation>. [accessed Aug 20 2019].
- Emiliani, M.L. (2005). Using Kaizen to improve graduate business school degree programs. *Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 1, 37-52*.
- Eurydice, (2018). *Key features of the Education System*. <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>. [Accessed the 20th of September 2019].
- Eurydice, (2018). *Organisation and Governance*. available at https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-and-governance-33_en. [Accessed the 20th of September 2019].
- Evans & Lindsay (2007). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning, Jan 30, 2007
- Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R., 2005. In: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, UK
- Farnham, D., Hondeghen, A., Horton, S. (2005). *Staff Participation and Public Management Reform*. A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework. (EIPA)

- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 3, pp. 490–506
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93–116.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (1998). *Organizational Politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior*. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Foundation: BISS (Baltic Institute of Social Sciences) “O.D.A.” LTD, (2015). *The study on the future role and development of the public administration*. RIGA, 2015
- Frank H.M. Verbeeten, (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.427-454, <https://doi.org/10.1108/09513570810863996>
- Frederickson, H. G. (1997). *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Friedman, Barry. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19 (3), 157-171
- G. Hamel and C.K. Prahalad, (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review* July–August 1994 Issue
- G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, (2007). *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. London: Prentice Hal
- G. S. Hansen and B. Wernerfelt (1989). Determinants of firm Performance: the relative importance of Economic and Organizational factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10
- Geert Bouckaert and John Halligan, (2008). *Managing performance: International comparison*. ISBN 978 0 415 42395 3, New York: Routledge
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington (2005). *Exploring Corporate Strategy*. 7th edition, Pearson Education Limited 2002, 2005 p. 13, 68, 105
- Giannopoulou, Gryszkiewicz & Barlatier, (2011). A conceptual model for the development of service innovation capabilities in Research and Technology Organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies* 4(4) DOI: 10.1504/IJKMS.2011.048441
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013a). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42, 123-150. (13) (PDF) Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. Available from: https://www.researchgate.net/publication/268444003_Attitudes_Toward_Organizational_Change_Among_Public_Middle_Managers [accessed Jan 18 2020].
- Giauque, D., & Anderfuhren-Biget, S. (2010). *Organisation PSM antecedents. Do HRM practices matter? Testing the mediating role of job satisfaction and organizational commitment*. Paper prepared for the EGPA annual conference 2010, Toulouse September 8-10
- Giovanni Azzone, Tommaso Palermo, (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Iss: 1 pp. 90 - 111
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42 No. 2, pp. 349-78.
- Godard, J. and Delaney, J.T. (2000). Reflections on the high performance paradigm’s implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 482-502.

- Good Governance, (2019). https://en.wikipedia.org/wiki/Good_governance. Accessed on 25 January 2019
- Gould-Williams, J. (2003) The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 28-54.
- Gould-Williams, J. (2004) The effects of 'high commitment' hrm practices on employee attitude: the views of public sector workers. *Public Administration*, 82(1): 63-81.
- Gould-Williams, J.S. (1998). *The Impact of HRM Practices on Organisational Commitment*. In Neely, A.D. and Waggoner, D.B. (eds) *Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Centre for Business Performance, Cambridge University.
- Gov. Gazette 1882_B_2018. *Determination of the evaluation period for implementing the evaluative period of the year 2017. Definition of the form and content of the anonymous supervisors assessment questionnaire*. [in Greek].
- Graaf, G. and Z. van der Wal (2008). "On Value Differences Experienced by Sector Switchers." *Administration & Society* 40(1): 79-103
- Gruening G., (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4 (2001) 1–25
- Guest, D. and Conway, N. (1999). Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 367–89.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). *The role of quality practices in service organizations*[Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/700>
- Guzzo, R.A. and Noonan, K.A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33: 447–62.
- Hallowell R., L.A. Schlesinger, J. Zornitsky (2002). "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management". Human Resource Planning, p. 27(EBSCO Publishing)
- Hanks, B. S. H. (2003). Linking a meta analysis of relationships between human resource practices. *Journal of human resource management*,(36), pp 14-17.
- Harley, B. (2002) Employee responses to High Performance Work Practices: an analysis of the AWIRS95 data. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3): 418-434.
- Heinrich, C. (1999). Do government bureaucrats make effective use of performance management information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 363-393.
- Heinrich, C. J. (2007). False or fitting recognition? The use of high performance bonuses in motivating organizational achievements. *Journal of Policy Analysis and Management*, 26(2), 281-304. <http://dx.doi.org/10.1002/pam.20244>
- Hernandez, B., Jimenez, J., Martin, M.J., (2008). Extending the technology acceptance model to include the IT decision-maker: a study of business management software. *Technovation* 28,112–121.
- Heskett, J., W. E. Sasser Jr., and L. Schlesinger, (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
- Hodgkinson, M. and Kelly, M. (2007). Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 1, 77-91.
- Hood C. (1991). A Public Management for all seasons. *Public Administration*, Vol. 69, Iss. 1

- Hood Christopher (2007). Public Service Management by Numbers: Why Does it Vary? Where Has it Come From? What Are the Gaps and the Puzzles? *Public Money & Management*, 27:2, 95-102
- Hood, Christopher & Peters, B. Guy (2004). "The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, pp.267–282.
- Hopfenbeck, T. et al. (2013). *Balancing trust and accountability? The assessment for learning programme in Norway: A Governing Complex Education Systems case study*. OECD Education Working Papers, No. 97, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5k3txnpqlsnn-en>
- Huselid, M.A. & Becker, B. (1995). High Performance Work Practices and the Performance of the Firm: The Mediating Effects of Capital Structure and Competitive Strategy. *paper presented to the Academy of Management Conference, Vancouver, 6–9 August*.
- Huselid, M.A. (2005), "The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance", in Salaman, G., Storey, J. and Billsberry, J. (Eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, 121-146, London: Sage Publications.
- Hyndman N., Eden R. (2001). *The co-ordination of mission, objectives and targets in UK executive agencies*. CIMA Publishing: London, March 2001, 90 pp.
- Iles, P., Mabey, C. and Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management*, 1: 147–57.
- International Network for Natural Sciences (INNSPUB). <https://innspub.net/types-of-scientific-research/>. Accessed the 12th of January 2020, at 17:35.
- Jackson, N. (2002). "Principles to support the enhancement of teaching and student learning". *Educational Developments, Vol. 3, No. 1, 1-6*.
- Johnson et al. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* 35(3) DOI: 10.1177/0149206308330560
- Jones, D.C., Kalmi, P. and Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of HRM policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations, Vol. 49 No. 1, pp. 1-21*.
- Julia Bosse J. et al (2017). *An Innovative Public Sector in 2017 New Solutions to Complex Challenge*. EPSA 2017
- Julian Gould-Williams (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:1, 28-54
- KANEP/GSEE (2015). *Basic Measures of Education: Elementary and Secondary Education, Part A. 2002-2013, European and International Framework*. Centre for Educational Policy Development/General Confederation of Greek Workers, Athens, October, [in Greek], http://www.kanep-gsee.gr/sitefiles/files/2015_ekth.pdf.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Karageorgou, N. (2009). Training and staff development in public sector organizations (Doctoral dissertation). Available at: http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2615/1/Karageorgou_Nafsika_Diplomatiki_Ergasia_MBA.pdf [Accessed: 28-01-2017].
- Katsikas I. & Oikonomidou M., (2017). *Evaluating the Teaching Performance of the University Institutions: the case study of the University of Macedonia*. Paper presented at the 2nd International Conference on "Evaluation of Public Education" - Alexandroupoli, Greece,

October 6-7, 2017. Conference publications: Evaluation in Education, Scientific series: Intercultural Education and Training, ISBN: 978-618-83706-0-9

- Kaufman, B. (2010). A theory of the firm's demand for HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 615-36.
- Kehinde, O. (2011). Impact of Job Satisfaction on Absenteeism. *Humanities & Social Sciences*, 30.
- Khan, S. (1997). The key to being a leader company: Empowerment. *Journal for Quality & Participation*, 20, 44-50.
- Khare, r. m., & Pandey, c. m. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 14.
- Koberg CS, Boss RW, Senjem JC, Goodman EA. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment. *Group Organ Manage* 24(1):71-92
- Koka, B., J. Prescott. 2002. Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management J.* 23 795-816.
- Kushner RJ, Poole PP. (1996). Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), pp171-80.
- Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial Accountability & Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 77-95.
- Law 3230/2004 (Government Gazette 44 / 11.02.2004). *Establishment of the Measurement by Objectives System, Measurement of Efficiency and Other provisions*. [in Greek]
- Law 4440/2016, OGG 224_A' (2016). "Unified Mobility System in Public Administration and Local Authorities". http://apografi.gov.gr/kinitikotita/esk_thesmiko.html. Accessed on 25 December 2019
- Law. 4369/2016 (Government Gazette 33 / 02.27.2016). "National Register of Public Administration Executives, career structure creation (HR Development), evaluation systems, promotions and superiors choice (meritocracy transparency and efficiency of public administration) and other provisions". [in Greek]
- Law. 4440/2016 (Government Gazette 224 / 02.12.2016). "Unified Mobility System in Public Administration and Local Government, obligations of the persons appointed to the positions of Articles 6 and 8 of N. 4369/2016, and incompatible prevention of conflicts of interest and other provisions". [in Greek]
- Leana C., Pil F. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science* 17(3):353-366. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0191>
- Lewis, B. and Mitchell, V. (1990). "Defining and Measuring the Quality of Customer Service". *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 8 No. 6, pp. 11-17. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001086>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1): 41-58.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 371-397.
- Liodaki N. and N. Liodaki (2016). *Some Effects of the Economic Crisis on Shadow Education in Greece*. paper presented at the International Conference in Contemporary Social Studies. <http://icconss.soc.uoc.gr/en/papers/item/193-some-effects-of-the-economic-crisis-on-shadow-education-in-greece.html>.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Lomas, L. (2004). Embedding quality: the challenges for higher education. *Quality Assurance in Education, Vol. 12 No. 4, 157-165.*
- M. Jae Moon, (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review, Vol. 24, No. 2 (Dec., 2000), pp. 177-194.* Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3381267>. [Accessed: 04-07-2017 13:50 UTC]8b
- Macky, K. and Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 18 No. 4, pp. 537-67.*
- Mansor, N. N. A., Chakraborty, A. R., Yin, T. K., & Mahitapoglu, Z. (2012). Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia. *Procedia Social and Behavioral Sciences 40, pp 584-590.*
- Matiaskes, W. and Weller, I. (2003). 'Extra-Rollenverhalten'. in A. Martin (ed.) Organizational Behaviour: Verhalten in Organisationen, pp. 95–114. Stuttgart: Kohlhammer.
- Matthew S. Kraatz, Edward J. Zajac, (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science 12(5):632-657.* <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.5.632.100882a>
- McKimm, J. (2003). "Assuring quality and standards in teaching", in Fry, H., Ketteridge, S.M. and Marshall, S. (Eds), A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education, 2nd ed., London: Kogan Page.
- Mele, & Colurcio, (2006). The evolving path of TQM: Towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management 23(5): 464-489*
- Menon S. T. (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach". *Applied psychology: an international review, Vol. 50, No.1, pp. 153-180.*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.*
- Michael E. Mikakovkh (1991). Total Quality Management in the Public Sector. *National Productivity Review/Spring 1991 2TQM*
- Michalopoulos N., (2007). *Public Administration at the era of Results*. Papazisis, Athens. [in Greek]
- Michalopoulos, N., (2003). *From public bureaucracy to public management*. Athens: Papazisis, [in Greek].
- Mick Marchington & Irena Grugulis (2000). Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *The International Journal of Human Resource Management, 11:6, 1104-1124.* DOI: 10.1080/09585190050177184
- Milakovich, M. E. (1991). Total quality management in the public sector. *National Productivity Review, Vol. 10 (2): 195–213.*
- Ministry of Education and Religious Affairs (2018). OGG 102_A_2018: *Reorganization of primary and secondary education structures*. https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_4547_FEK_102A_12-06-2018.pdf. [Accessed the 12th of June 2018]. [in Greek]
- Ministry of Education and Religious Affairs (2018). OGG 32_A_2018: *Organization and structure of the Ministry of Education*. https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/FEK_organismos_ypoyrgeioy_paideias2018.pdf. [Accessed the 23rd of February 2018]. [in Greek]
- Ministry of Interior Affairs, Department of Administrative Reform and E-Government, (2015). *CAF - Improving Public Organisations through Self-Assessment*. National Printing Office, Athens: 2015[in Greek]

- Ministry of Interior Affairs, Department of Administrative Reform and E-Government, (2017). *Guide of the Common Assessment Framework Implementation*. National Printing Office, Athens: 2017[in Greek]
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19, 443-486.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Moon, M J., & deLeon, P. (2000). *Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities*. Paper presented at the 2000 American Political Science Conference, Washington, DC.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administrative Review*, 67(1): 40-53.
- Mullins, L.J. (2007), *Management and Organisational Behaviour*, 8th ed., Pitman Publishing, London.
- Naranjo-Gil David, (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations, *Technovation* 29, 810–818
- Newberry, S. and Pallot, J. (2004). Freedom or coercion? NPM incentives in New Zealand central government departments. *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 247-66.
- Nick Thijs, (2013). *How the CAF Model Strengthens Staff Participation*. A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework. (EIPA).
- Nura, A. A., & Osman, N. H. (2013). Gauging the Effect of Performance Management and Technology Based Human Resource Management on Employee Retention: The Perspective of Academics in Higher Educational Institutions in Sokoto State Nigeria. *Asian Social Science*, 9(15), 295.
- Nyhan R., (2000). Changing the paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American review of public administration*, Vol. 30 No. 1, March 2000 87-109. © 2000 Sage Publications, Inc.
- OECD (2011). *Education Policy Advice for Greece, Strong Performers and Successful Reformers in Education*. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119581-en>
- OECD (2011). *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264102880>
- OECD (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264130852-en>.
- OECD (2013). *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. OECD Publishing
- OECD (2015). *Education Policy Outlook 2015: Making Reforms Happen*. OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225442-en>.
- OECD (2016). *Performance Budgeting Survey*. OECD, Paris.
- OECD (2017). *Education Policy in Greece-A Preliminary Assessment*. © OECD 2017
- OECD (2017). *Government at a Glance 2017 - Chapter 5. Budgeting Practices and Procedures Greek Public Administration*. © OECD 2017
- OECD (2017). *Government at a Glance 2017 Country Fact Sheet, Greece*. © OECD 2017
- 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, Public Policies.bg, Volume 10/Number 3/September 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.*
- Ojasalo, K. (2009). Designing Industrial Services—What Is the Role of the Customer. *The Business Review, Cambridge, 14, 125-131.*
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, pp 434-441.*
- Ottewill, R. and Macfarlane, B. (2002). “National report for the business education support team: explicit and implicit judgment of quality - an analysis of the QAA Business and Management Subject Review Reports (2000-2001)”, Report for LTSN Business Education Support Team, Oxford: Oxford Brookes University.
- P. Senge, (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Currency Doubleday.
- Palo S. and Padhi N. (2005), How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization, *The TQM Magazine Vol. 17 No. 5*
- Papadakis, Kaloghirou, Iatrelli (1999), Strategic Decision Making: from Crisis to Opportunity, Volume10, Issue1, March 1999
- Papalazarou I., Tsoulfas G., (2018). Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework. *HOLISTICA Vol 9, Issue 1, 2018, pp. 49-64. DOI:10.1515/hjbpa-2018-0004*
- Paraskevopoulos I. (1993). *Methodology of Scientific Research.* Athens: Private Edition, 1993.[in Greek]
- Parhizgari A. and Gilbert G., (2004). Measures of Organizational Effectiveness : Private and Public Sector Performance. *Omega; The International Journal of Management Science 32, pp 221–229*
- Parish et al., (2008). Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management 21(1):32-52. DOI: 10.1108/09534810810847020*
- Patrik Hall (2013). *NPM in Sweden: The Risky Balance between Bureaucracy and Politics* 20a
- Paul R. Niven John Wiley & Sons (US) 2008. *Balanced Scorecard: Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies, Second Edition*
- Perry, J. & Rainey, H. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *The Academy of Management Review, Vol.13. DO - 10.2307/258571*
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7(2): 181-197.*
- Perry, J.L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006). Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review 66(4): 505–14.*
- Perry, James L. and Lois R. Wise. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review 50: 367-373.*
- Petrakopoulou, (2014). *The management and satisfaction of public sector personnel. Survey on the Satisfaction of IKA Employees During the Recession* (Master's thesis, Piraeus University). Available at: <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7272> [accessed: 17-01-2017][in Greek]

- Petrescu, I.A., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651-667.
- Petter et al., (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory* 12(3):377-400
- Pfeffer J., (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press. 288 pp
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profit by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PLAN - DO - CHECK - ACT cycle (2019-Wikipedia) <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#Plan> [Accessed on 28th of October 2019]
- Pollitt & Bouckaert, (2000). *Public Management Reform : A Comparative Analysis*. PUBLISHER: Oxford University Press. p. 87
- Pollitt, C. (1990). *Performance indicators, root and branch*. In M. Cave, M. Kogan, & R. Smith (Eds.), *Output and performance measurement in government: The state of the art* (pp. 167–178). London: Jessica Kingsley.
- Pollitt, Christopher, and Geert Bouckaert. (2000). *Public Management Reform*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pomeroy A., (2006). The Ethics Squeeze. *HR Magazine* 51, no. 3, pp. 48 55
- Poole, M., Mansfield, R. and Williams, J.G. (2006). Public and private sector managers over 20 years: a test of the convergence thesis. *Public Administration*, Vol. 84 No. 4, pp. 1051-76.
- Powell, T.C. (1995). “Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study”. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 15-37.
- Power, M. (2000). The audit society-Second thoughts. *International Journal of Auditing*, 4,111-119.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. and Hutchinson, S. (2009). *People Management and Performance*. Routledge, Abingdon.
- QAA (The Quality Assurance Agency for Higher Education) (2002a). *Subject Overview Report: Business and Managemen.*, Gloucester: Quality Assurance Agency for Higher Education.
- Qaisi A., (2015). *Comparison Study of TQM and NPM*. Seminar In Public Administration, taught by Professor Patrick Scott. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/281287628> [accessed Nov 24 2018].
- R. L. Hughes & K. Colarelli (2005). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons
- R. Whittington, A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton and M. Conyon, (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape. *Organization Science*, vol. 10, no. 5, pp. 583–600
- Rainey, H., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1-32.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Richardson, R. and Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. London: Institute of Personnel and Development.

- Ritz A. (2009). Public service motivation in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences* 75(1)3b
- Rob van der Kruijs, (2011). *Project theme: High Performance Work Systems in the Public Sector*. Project by Tilburg University
- Robert S. Kaplan & David P. Norton (2005). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review (July-August 2005)
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rosenbloom D., Piotrowski S., (2007). Rosenbloom and Piotrowski/ Reflections on New Public Management-Style Reforms. *Chinese Public Administration Review · Volume 4 · Numbers 1/2*
- Rousseau, (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. [Employee Responsibilities and Rights Journal](#) 2(2):121-139
- Saiti A., (2012). Leadership and quality management. *Quality Assurance in Education, Vol. 20 Iss 2 pp. 110 - 138*
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd ed., London: Routledge
- Sandra van Thiel & Frans L. Leeuw (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25:3, 267-281, DOI: 10.1080/15309576.2002.11643661
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12, 5-22.
- SHRM, (2012). *Metrics for the SHRM® 2011 2012. Customized Human Capital Benchmarking Report*. Reprinted with permission from the Society for HRM. All rights reserved.
- Siddique. C. M. (2004). job analysis: A strategic human resource management practice. *International journal of Human Resource Management*. 15(1).219-244.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- Sparrow, P. (1998). *New Organisational Forms, Processes, Jobs and Psychological Contracts*. In Sparrow, P. and Marchington, M. (eds) *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Prentice Hall.
- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A., Geldof, S. (2011). *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*. (EIPA)
- Steijn B., (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of public personnel administration* 24 (4), 291-303
- Steijn, B., & Leisink, P. (2006). Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 72(2), 187–201.
- Stevens & Campion, (1994). The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for HRM. *Journal of Management*. 1994, Vol. 20, No. 2, 503-530.
- Subramanian & Nilakanta (1996), Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance, *Omega, Int. J. Afgmt Sci. Vol. 24, No. 6, pp. 631-647*
- Swiss, James, (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review, Vol. 52, No. 4, pp. 356-362*

- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62: 1-29.
- Taylor et al. (2008). Leadership and strategic management: keys to institutional priorities and planning. *New Public Management and Academic Practices, Volume 43, Issue 3*
- Taylor, W.A. & Wright, Gillian. (2003). The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes. *International Journal of Manpower*. 24. 535-550. 10.1108/01437720310491071.
- Tharp, M.B. (2009). *Four Organizational Culture Types*. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360757023.3588organizational%20cult98.pdf>. [Accessed the 11th of January 2020].
- Thomas, K. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. San Fransisco: Berett-Koehler publishers Inc.
- Tsiotras G., 2008. *Quality Control and Quality Assurance Standards*. EAP. ISBN 960-538-374-8. [in Greek]
- Tuntas, G. (2001). Health systems in the 21st century. *Medicine*, 79, 3, 215 - 217. [in Greek]
- Ugheoke S., et al., (2015). Implementation of High Performance Work System in Public Organizations: Implication to Organizational Performance. *Asian Social Science; Vol. 11, No. 28*. ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
- Ulrich, D. et al (2009). *HR transformation: building human resources from the outside in 1st edition*. McGraw-Hill Education; 1 edition (July 13, 2009)
- UNESCAP-United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, (2009). *What is New Governance?* <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>. Accessed on 4 April 2020
- Van Thiel, S. (2001). *Quangos: Trends, causes and consequences*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach'. *Public Management Review* 9(4): 545–56.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior* 57, 326–347.
- Vlachaki, Z. (2015). Case Study of Human Resource Planning: Municipality of Elefsina (Master's thesis, University of Piraeus). Available at http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8667/Vlachaki_Zacharenia.pdf?sequence=1 [Accessed date: 02-01-17]
- Wade, J. (2000). "Excellence! The journey starts here". *Quality World, Vol. 26, No. 5, pp. 20-2*.
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. labor government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 371-393. <http://dx.doi.org/10.1002/pam.20177>
- Whitener E., (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management, Volume: 27 issue: 5, page(s): 515-535*
- Wilson, P. (1999). A theory of power and politics and their effects on organizational commitment of senior executive service members. *Administration and Society*, 31, 120-1

- Witt, L. A., & Hellman, C. (1992). *Effects of subordinate feedback to the supervisor and participation in decision-making in the prediction of organizational support*. Springfield, IL: NTIS. (NTIS No. DOT/AM 92/13)
- Wood A., Froh J., Geraghty A. (2006), Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review xxx (2010)*
- Wood, (1999). HRM and performance. *International Journal Management Reviews, Vol.1, Issue 4*. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00020>
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration, 33*, 70.
- Wright, B.E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory 14(1): 59–78*.
- Wright, B.E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review 67(1): 54–64*
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18(2)*, 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management, 5(2): 301–26*.
- Xirotiri - Koufidou, S. (2001). *Human Resources Management*. Athens: Anikoula. [in Greek]
- Xirotiri-Koufidou, (2010). *Human Resource Management*. Anikoula, 2010. ISBN 978-960-516-045-6. [in Greek]
- Yujie Cai, Jian Han, Siqing Peng, Luping Sun, (2016). Volunteer High Performance Work Systems and Service Performance: An Empirical Study of Beijing Olympic Volunteers. *Front. Bus. Res. China 2016, 10(4): 605–635*. DOI 10.3868/s070-005-016-0022-31
- Yukl G.A. (1989). “Managerial leadership: A review of theory and research”. *Journal of Management, Vol. 15, pp. 251-289*.
- Zavlanos, M. (2003). *Total quality in education*. Athens: Stamouli Publications
- Zimmerman (1991). The evolution-creation controversy: Opinions of Ohio school board presidents. *Science of Education, Volume 75, Issue 2*