

## Η επίδραση της εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας

Παΐλας Κυριάκος

Διοικητικός Υπάλληλος ΤΕ, Msc, Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, Πολυκλινική Ολυμπιακού Χωριού, Ανώνυμη Εταιρεία Μονάδων Υγείας (Α.Ε.Μ.Υ. Α.Ε.)

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δημόσιες σχέσεις ως βασικός πυλώνας του εσωτερικού marketing ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του. Η εφαρμογή τους γίνεται στους εσωτερικούς πελάτες, που είναι το ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και λοιπό προσωπικό καθώς και τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Ο ρόλος που διαδραματίζει η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων στις δομές παροχής υπηρεσιών υγείας είναι μείζονος σημασίας. Παράμετροι όπως το φύλο, η ηλικία, το είδος απασχόλησης και οι μορφές των εργασιακών σχέσεων καταδεικνύουν τις διαφορετικές συνιστώσες που έχουν άμεση επίδραση στη συμπεριφορά και τη στάση των επαγγελματιών υγείας. Η υιοθέτηση των μεθόδων και τακτικών των δημοσίων σχέσεων και η εφαρμογή του εσωτερικού marketing στις υπηρεσίες υγείας κρίνεται αναγκαία για την επίτευξη θετικού ισοζυγίου στην ψυχονοητική και σωματική ευεξία των επαγγελματιών υγείας και την βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού μέσω της αποτελεσματικότητας του συστήματος υγείας. Η εφαρμογή των δημοσίων σχέσεων στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αφορά όλες τις βαθμίδες της περίθαλψης και η ευθύνη του ορθού προγραμματισμού και της υλοποίησής τους αποτελεί αρμοδιότητα της Διοίκησης του οργανισμού. Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων καθώς και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είτε ξεχωριστά είτε συνδυαστικά καλούνται να εκπληρώσουν τη δέσμευση της Διοίκησης της μονάδας υγείας να μεγιστοποιήσει το όφελος της ατομικής και ομαδικής βελτίωσης του επαγγελματία υγείας.

**Λέξεις Κλειδιά:** Δημόσιες σχέσεις, εσωτερικό marketing, υπηρεσίες υγείας, επαγγελματίες υγείας.

**Υπεύθυνος αλληλογραφίας:** Κυριάκος Παΐλας, Ανδρέα Παπανδρέου 11, Άγιος Δημήτριος, ΤΚ 17341, 6947935128, E-mail: [kirpls@hotmail.com](mailto:kirpls@hotmail.com)

Rostrum of Asclepius® - "To Vima tou Asklipiou" Journal

Volume 22, Issue 3 (July – September 2023)

### SPECIAL ARTICLE

## The effect of the application of public relations in the employees' efficiency in health services

Pailas Kyriakos

Administrative employee TE, Msc, Department of Human Resources, Polyclinic of Olympic Village, Health Units SA

### ABSTRACT

The public relations as a main pillar of internal marketing of a providing health services organization, constitute an integral part of them. Their application is done in the internal clients, who are the medical, nursing, administrative and other personnel and the middle and senior management staff of the organization too. The role of the application of the public relations that take place in the structures of providing health services is major. Parameters as the gender, the age, the kind of occupation and the forms of job relations show the different components that have direct impact in the behavior and the attitude of the health professionals. The adoption of methods and tactics of public relations and the application of internal marketing in the health services considered indispensable for the accomplishment of positive balance in the mental and physical well-being of the health professionals and the increment of the population health level across the efficiency of the health system. The application of public relations in the units of providing health services concerns all the levels of care and the responsibility of their proper planning and implementation is domain of the leadership of the organization. The department of the public relations as well as the human resource management department either together or separately appear to fulfill the commitment of the leadership of the health unit to maximize the benefit of the individual and the collective improvement of the health professional.

**Keywords:** Public relations, internal marketing, health services, health professionals.



**Corresponding Author:** *Kyriakos Pailas, Andrea Papandreou 11, Agios Dimitrios, zip code 17341, 6947935128, E-mail: [kirpls@hotmail.com](mailto:kirpls@hotmail.com)*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Ο**ι δημόσιες σχέσεις σε μια επιχείρηση αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της. Ανήκουν στο Τμήμα Marketing και διαχωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές δημόσιες σχέσεις. Οι εσωτερικές δημόσιες σχέσεις ενός οργανισμού έχουν στόχο να παράξουν μια αξιόλογη εικόνα για το προσωπικό του ενώ οι εξωτερικές δημόσιες σχέσεις είναι οι ενέργειες μιας επιχείρησης που απευθύνονται σε συγκεκριμένους πελάτες ή σε ολόκληρο το φάσμα των πελατών. Οι δημόσιες σχέσεις που απευθύνονται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συμβάλλουν στη βελτίωση της συνεργασίας των εργαζομένων, στη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ τους καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Στην περίπτωση των υπηρεσιών υγείας η εργασία σε αυτές χαρακτηρίζεται ως υψηλής έντασης.<sup>1</sup> Βασικός πυλώνας του εσωτερικού marketing ενός οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι για να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί πελάτες πρώτα πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών που είναι το ανθρώπινο δυναμικό του.<sup>2</sup> Οι εσωτερικοί πελάτες στην παροχή υπηρεσιών υγείας αποτελούν όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού, δηλαδή το ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και λοιπό προσωπικό καθώς και τα μεσαία και ανώτερα διευθυντικά στελέχη.<sup>3</sup> Η

παροχή υπηρεσιών υγείας μπορεί να γίνει αποδοτικότερη μέσω του καλού κλίματος και της συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί και το σημαντικότερο κεφάλαιό του. Οι λόγοι που υστερούν οι δημόσιοι φορείς στην εφαρμογή των δημόσιων σχέσεων σε σχέση με τους φορείς του ιδιωτικού τομέα είναι η απουσία οικονομικών πόρων, η εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την αποτελεσματικότητα των δημοσίων σχέσεων, η στέρηση ειδικών υπαλλήλων που θα υποστηρίξουν τις δημόσιες σχέσεις καθώς και η αρνητική προδιάθεση απέναντι στην καινοτομία.<sup>4</sup> Η δημόσιες σχέσεις είναι εφικτό να οργανωθούν σε δυο μορφές, την εξαρτημένη οργάνωση και την ανεξάρτητη ή ελεύθερη οργάνωση. Η εξαρτημένη οργάνωση αποτελεί μέρος της οργανωτικής διαδικασίας του φορέα παροχής υπηρεσιών υγείας και περιλαμβάνει τις άτυπες και υποτυπώδεις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες δεν προσφέρουν σημαντικά αποτελέσματα, και τις αναγνωρισμένες και συστηματικές δημόσιες σχέσεις όπου προκύπτει παρουσία εξειδικευμένων εργαζομένων και τμήματος δημοσίων σχέσεων.<sup>5</sup>

## ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΔΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

## **ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Από την ομάδα των δημοσιευμένων μελετών που διερευνήθηκαν, τα αποτελέσματα ανέδειξαν την εξέχουσα σημασία που επιτελούν οι δημόσιες σχέσεις ως συνιστώσα του εσωτερικού marketing στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Το εκτιμώμενο επίπεδο της εσωτερικής ποιότητας που διερευνήθηκε σε έξι δημόσιες δομές δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας του Νομού Αττικής κρίθηκε χαμηλό. Το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επέδρασαν στην αντίληψη των επαγγελματιών υγείας σχετικά με την αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από το έργο που επιτελούν καθώς και της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Αντίθετα, η ηλικία και το είδος της απασχόλησης στις δομές υγείας κατέδειξαν ότι επηρέασαν τη θεώρηση των εργαζομένων και την ανταπόκρισή τους στις αρχές της ποιότητας. Οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι ανταποκρίθηκαν καλύτερα έναντι αυτών με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, ενώ οι διοικητικοί υπάλληλοι είχαν υποδεέστερο επίπεδο εκτίμησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών σε σχέση με το ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό.<sup>2</sup> Μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε τρία δημόσια Νοσοκομεία της Βόρειας Ελλάδας και είχε σκοπό να διερευνήσει την επίδραση του εσωτερικού marketing στην ικανοποίηση συγκεκριμένων επαγγελματιών υγείας όπως

οι ιατροί, νοσηλευτές και το παραϊατρικό προσωπικό, έδειξε ότι το ιατρικό προσωπικό και οι άρρενες εργαζόμενοι παρουσίασαν μεγαλύτερη ικανοποίηση στο εργασιακό τους πεδίο, ενώ και οι εργαζόμενοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου εμφανίστηκαν ικανοποιημένοι. Αναφορικά με την ηλικιακή πυραμίδα των εργαζομένων, η έρευνα αποκάλυψε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων τόσο αυξάνονται και οι εργασιακές τους απαιτήσεις και συνεπώς μειώνεται η ικανοποίησή τους εάν δεν επισημανθεί και δοθεί προτεραιότητα στην περαιτέρω ανάπτυξη του εργαζομένου.<sup>6</sup> Στην Ταιβάν, έρευνα που πραγματοποιήθηκε με συμμετοχή 200 νοσηλευτριών, εκ των οποίων τα έγκυρα ερωτηματολόγια ήταν 114, έδειξε σημαντική συσχέτιση του εσωτερικού marketing και της δέσμευσης του οργανισμού υγείας για συμμετοχή του νοσηλευτικού προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους. Το μοντέλο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης καθίσταται αναγκαίο και χρήσιμο στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας ενώ οι managers του νοσηλευτικού προσωπικού οφείλουν να ενασχολούνται και να αφομοιώνουν τις πτυχές που προσφέρει το εσωτερικό marketing.<sup>7</sup> Η εκπαίδευση του προσωπικού ως πυλώνας των δημοσίων σχέσεων και τμήμα του μείγματος των επικοινωνιών marketing αποτελεί προστιθέμενη αξία στην εξυπηρέτηση όχι μόνο του ασθενών<sup>8</sup> αλλά και



της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.<sup>9,10</sup>

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό σε συνδυασμό με τους στόχους των δομών υγείας για την μεγιστοποίηση του οφέλους για τον ίδιο τον ασθενή.<sup>11</sup> Επαγγελματίες υγείας

πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας κατόπιν παρακολούθησης σεμιναρίου συνεχιζόμενης ιατρικής εκπαίδευσης συνέβαλαν στη μείωση των εισαγωγών παιδιών επιβαρυσμένα με διαταραχές άσθματος στο τμήμα επειγόντων περιστατικών. Παρόμοια, η παρακολούθηση διαδικτυακού εκπαιδευτικού προγράμματος βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό την ακρίβεια στη χορήγηση της ενδεδειγμένης δοσολογίας σε ασθενείς.<sup>12</sup> Η υψηλής ποιότητας διανομή υπηρεσιών υγείας συνιστά σημαντικό κεφάλαιο των δομών υγείας το οποίο συμβάλλει στο μέγιστο βαθμό στην καλή φήμη τους. Οι managers που εφαρμόζουν τις δημόσιες σχέσεις από το σύνολο των επιλογών του εσωτερικού marketing οφείλουν να κινητοποιούν, να επιμορφώνουν με σεμινάρια, να βελτιώνουν το ηθικό των επαγγελματιών υγείας καθώς και την αφοσίωσή τους στην εξυπηρέτηση του ασθενή. Η χρήση focus groups δύναται να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αντληθούν απόψεις όπως και η μέτρηση του ηθικού και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η καταγραφή των συγκεκριμένων απόψεων πρέπει να αναγνωρίζει και τις φυλετικές και πολιτισμικές διαφορές που ενδεχομένως να

προκύψουν σε έναν οργανισμό υγείας με σκοπό να ελαχιστοποιήσει το εργασιακό stress. Οι διευθυντές και τα στελέχη των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να βρίσκονται πλησίον των επαγγελματιών υγείας αποφεύγοντας παράλληλα να τονίζουν με τις ενέργειες και τις προθέσεις τους τον διαχωρισμό βάσει της θέσης ευθύνης τους.<sup>13</sup> Στην Ευρώπη, στον τομέα της ογκολογίας η επαγγελματική εξουθένωση κυριαρχεί σε ποσοστό 70% ενώ στις χώρες του υπόλοιπου κόσμου σε ποσοστό 20% – 70%. Σε χρονικές περιόδους επιδημίας ή πανδημίας στον κλάδο της κλινικής ογκολογίας, οι επικεφαλής του ιατρικού προσωπικού που προβάλλουν ένα ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, συμμετέχουν σε συναντήσεις με τους ιατρούς της ογκολογίας, δημιουργούν ένα μείγμα επαυξημένης ικανοποίησης και μείωσης των αγχωτικών διαταραχών του ιατρικού προσωπικού. Παράλληλα, η συμμετοχή των ογκολόγων σε προγράμματα διαχείρισης άγχους, ψυχοκοινωνικής εκπαίδευσης καθώς και η χρηματική και ηθική υποστήριξη που λαμβάνουν, οδηγούν σε ένα μείγμα μείωσης των αγχωτικών διαταραχών, αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης των ιατρών και μείωσης των ιατρικών λαθών.<sup>14</sup> Οι παρεμβάσεις αυτές βοηθούν τους εργαζομένους συνολικά στην μεγαλύτερη δυνατή ισορροπία μεταξύ ζωτικών και ψυχικών αποθεμάτων<sup>15,16</sup> που χωρίς αυτά προκύπτουν συσχετίσεις με οικειοθελείς

αποχωρήσεις ιδιαίτερα στο νοσηλευτικό προσωπικό.<sup>17,18</sup>

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

Αναμφισβήτητα, η επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας μέσω των δημοσίων σχέσεων στην συνολική λειτουργία ενός οργανισμού είναι μείζονος σημασίας. Αυτό αποδεικνύεται από την δημοσίευση των προαναφερθέντων μελετών όπου αποδεικνύεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους ασθενείς είναι άμεσα συνυφασμένη με την επίδραση των δημοσίων σχέσεων. Την αρμοδιότητα αυτή την αναλαμβάνουν είτε το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων είτε το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Προκύπτει σε πολλές περιπτώσεις η συνδυαστική ανάληψη πρωτοβουλιών και από τα δυο τμήματα. Οι λύσεις που θα πρέπει να αναλάβει ένας οργανισμός και κατ' επέκταση ένας φορέας παροχής υπηρεσιών υγείας είναι ο σεβασμός της προσωπικότητας του εργαζομένου, η ειλικρίνεια στην επικοινωνία, η προσέγγιση των ιεραρχικών βαθμίδων μεταξύ τους καθώς και η ενθάρρυνση έκφρασης των απόψεών τους. Μια κρίσιμη και στρατηγική παράμετρος εξέχουσας σημασίας είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού η οποία θα πρέπει να είναι το κοινό σημείο διασύνδεσης όλων των

εργαζομένων και κύριο μέλημα αρχικά δημιουργίας και στη συνέχεια διατήρησής της στο διηνεκές. Χωρίς την ύπαρξη σωστής οργανωσιακής κουλτούρας είναι πιθανόν να προκληθούν οικειοθελείς αποχωρήσεις εργαζομένων στο σύστημα υγείας ιδιαίτερα του νοσηλευτικού προσωπικού. Οι αξίες και το επίπεδο κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι διαστάσεις που καθορίζουν την ποιότητα της επικοινωνίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η αποφυγή του ατομισμού και η εισαγωγή της ομαδικότητας, η καθιέρωση προτύπων υπαλλήλων και η ενθάρρυνση της καινοτομίας αποτελούν καίρια σημεία προς την καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ένα από τα πρωτεύοντα καθήκοντα των δημοσίων σχέσεων είναι να αμβλύνουν τα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας των εργαζομένων. Η καθιέρωση των newsletters μπορεί να αναδείξει τα νέα των εργαζομένων, τα επιτεύγματά τους, τις κοινωνικές εκδηλώσεις και εκφράσεις της ζωής τους, τις εξελίξεις σχετικά με τις οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές του οργανισμού και την ενημέρωση που αφορά τη στόχευση και στρατηγική της Διοίκησης. Η εισαγωγή της ολοένα και εντατικότερης χρήσης μέσω e-learning<sup>19</sup> επικοινωνίας διαφαίνεται στη σημερινή εποχή πιο άμεση σε σχέση με την έντυπη μορφή απεικόνισης μηνυμάτων, προγραμματισμένων και έκτακτων ανακοινώσεων, αλλαγών βαρδιών

και αδειών. Η αμφίδρομη αποστολή e-mails και στοιχείων ενημέρωσης μέσω ηλεκτρονικών συσκευών και εφαρμογών, αναδεικνύεται περισσότερο έγκαιρη από την έντυπη μορφή επικοινωνίας.<sup>20</sup> Ειδικό κεφάλαιο στην επιτυχημένη υλοποίηση των δημοσίων σχέσεων αποτελεί η εκπαίδευση. Η στοχοθεσία στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού οποιασδήποτε βαθμίδας φροντίδας υγείας, πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας, συνιστά προστιθέμενη αξία για τον φορέα παροχής υπηρεσιών υγείας. Η οργάνωση και η εφαρμογή της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στους φορείς υγείας κρίνεται απολύτως απαραίτητη λόγω του ιδιαίτερου και πολύτιμου αγαθού που είναι η διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού.<sup>21</sup>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από τη μελέτη αυτή καταδεικνύεται ότι η επίδραση των δημοσίων σχέσεων στους ανθρώπινους πόρους, ως συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας, μπορεί να επιφέρει βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού. Το ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών υγείας που αποτελεί κομμάτι των εισροών (inputs) στο μοντέλο παραγωγής του συστήματος υγείας, συντελεί μέσω της διαδικασίας (process) και των εκροών (outputs) στον απώτερο στόχο που είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα (outcome),

δηλαδή η μείωση της νοσηρότητας και της θνησιμότητας, η βελτίωση της ευημερίας και της ποιότητας ζωής του πληθυσμού μιας χώρας.<sup>22,23</sup> Η εργασιακή απασχόληση των επαγγελματιών υγείας λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου παροχής υπηρεσιών υγείας που είναι υψηλής έντασης εργασίας απαιτεί την εισαγωγή κάποιων βασικών και κρίσιμων παραμέτρων. Η ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού, αλληλοκατανόησης, κλίματος συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος, εισαγωγής κινήτρων και υποκίνησης του προσωπικού για επαγγελματική ανέλιξη, η δια βίου εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας,<sup>24</sup> η αναγνώριση του έργου τους καθώς και η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων,<sup>25</sup> είναι παράγοντες των δημοσίων σχέσεων όπου δημιουργούν προστιθέμενη αξία στο προσωπικό και συνεισφέρουν στη βελτίωση τόσο των ίδιων των εργαζομένων όσο και του επιπέδου υγείας του πληθυσμού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Tomaras P. Introduction in Marketing and market research. Fourth edition. Athens, Petros Tomaras, 2009.
2. Aspasia Goula, Theodoros Rizopoulos, Maria-Aggeliki Stamouli, Martha Kelesi, Evridiki Kaba, and Sotirios Soulis. Internal Quality and Job Satisfaction in Health Care Services. Int J Environ Res Public Health [Internet]. 2022 Jan 28

- 
- [cited 2022 Feb]; 19(3): 1496. Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8835078/>
3. Papanikolaou V. Quality in Health Services, Principles – Methods and Implementations. Athens, Papazisis Publications, 2007.
4. Sarafis Ant. P. Marketing in health services, assessment – inclinations – prospects. Athens, BETA medical publications, 2009.
5. Moutzoglou A. Marketing in hospital. Athens, Sblias Publications, 1996.
6. Efthymios Iliopoulos and Constantinos-Vasilios Priporas. The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. BMC Health Serv Res. [Internet]. 2011 Oct 9 [cited 2011]; 11: 261. Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3200181/>
7. Yafang Tsai. Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. BMC Health Serv Res. [Internet]. 2014 Apr 4. [cited 2014]; 14: 152. Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4077678/>
8. James K. Elrod and John L. Fortenberry, Jr. Foundational elements of communication in health and medicine: avenues for strengthening the marketing communications mix. BMC Health Serv Res. [Internet]. 2020 Sep 15. [cited 2020]; 20 (Suppl 1): 823. Available at:  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7490866/>
9. James K. Elrod and John L. Fortenberry Jr. Public relations in health and medicine: using publicity and other unpaid promotional methods to engage audiences. BMC Health Serv Res. [Internet]. 15 September 2020 [cited 2020] Article number: 821 (2020) Available at:  
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05602-x>
10. Tomić, Zoran & Lasic, Davor & Tomic, Teo. Public Relations in Health Care. *Materia Socio Medica*. [Internet]. March 2010 [cited 2010] Available at:  
[https://www.researchgate.net/profile/DavorLasic/publication/236210897\\_Public\\_Relations\\_in\\_Health\\_Care/links/00b49516ff81d575c3000000/Public-Relations-in-Health-Care.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/DavorLasic/publication/236210897_Public_Relations_in_Health_Care/links/00b49516ff81d575c3000000/Public-Relations-in-Health-Care.pdf?origin=publication_detail)
11. Lena VanNieuwenborg, Martine Goossens, Jan De Lepeleire, and Birgitte Schoenmakers. Continuing medical education for general practitioners: a practice format. *Postgrad Med J*.
-



- [Internet]. 2016 Feb 5 [cited 2016 Apr]; 92 (1086): 217–222. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4819632/>
12. Kamran Ahmed, Tim T. Wang, Hutan Ashrafian, Graham T. Layer, Ara Darzi and Thanos Athanasiou. The effectiveness of continuing medical education for specialist recertification. *Can Urol Assoc J.* [Internet]. 2013 Aug 19.[cited 2013 Jul-Aug]; 7(7-8): 266–272. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3758945/>
13. W. Benoy. Joseph. Internal marketing builds service quality. [Internet]. 1996. Bi.no; January 1, 1996 [cited 1996]. Available at: [https://www.academia.edu/2221713/Internal\\_marketing\\_builds\\_service\\_quality](https://www.academia.edu/2221713/Internal_marketing_builds_service_quality)
14. Rasheed Omobolaji Alabi, Päivi Hietanen, Mohammed Elmusrati, Omar Youssef, Alhadi Almangush and Antti A. Mäkitie. Mitigating Burnout in an Oncological Unit: A Scoping Review. *Front Public Health.* [Internet]. 2021 Oct 1[cited 2021]; 9: 677915. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8517258/>
15. Alex Pollock, Pauline Campbell, Joshua Cheyne, Julie Cowie, Bridget Davis, Jacqueline McCallum, Kris McGill, Andrew Elders, Suzanne Hagen, Doreen McClurg, Claire Torrens, and Margaret Maxwell. Interventions to support the resilience and mental health of frontline health and social care professionals during and after a disease outbreak, epidemic or pandemic: a mixed methods systematic review. *Cochrane Database Syst Rev.* [Internet]. 2020 Nov 5 [cited 2020 Nov]; 2020(11): CD013779. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8226433/>
16. Sarah L. Brand, Jo Thompson Coon, Lora E. Fleming, Lauren Carroll, Alison Bethel and Katrina Wyatt. Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. *PLoS One.* [Internet]. 2017 Dec 4 [cited 2017]; 12(12): e0188418. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5714334/>
17. Yuan Zhang, Laura Punnett and Rebecca Gore. Predictors of Nursing Staff Voluntary Termination in Nursing Homes: A Case-Control Study. *J Appl Gerontol.* [Internet]. 2017 Aug 8 [cited 2019 Nov]; 38(11): 1518–1536. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8579732/>
18. Sara Jansen Perry, Jason P. Richter, and



- 
- Brad Beauvais. The Effects of Nursing Satisfaction and Turnover Cognitions on Patient Attitudes and Outcomes: A Three-Level Multisource Study. Health Serv Res. [Internet]. 2018 June 29 [cited 2018 Dec]; 53(6): 4943–4969. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6232403/>
19. Eleanor J. Sullivan, Philip J. Decker. Effective Leadership and Management in Nursing. Sixth Edition. Athens. Giourdas Publications, 2013.
20. Papalexandri N, Lyberopoulos D. Public Relations: Communication practices in modern organizations. Third Edition. Athens, Benos Publications, 2014.
21. Liaropoulos L. Organization of services and & Health Systems. Fourth Edition, 1st Vol. Beta Medical Arts Publications, 2015.
22. Soulis S. Health Economics. Second Edition. Athens, Papazisis Publications, 1998.
23. Theodorou M, Sarris M, Soulis S. Health Systems. Athens, Papazisis Publications, 2001.
24. Papadatou D, Anagnostopoulos F. Psychology in the field of health. Third Edition. Athens, Ellinika Grammata Publications, 1999.
25. Kyriazopoulos G. Applied Marketing. Third Edition. Athens, Synchroni Ekdotiki Publications, 2001.