

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα Νοσηλευτηρίων. Η περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας**

**Τασούλα Κοιλιάρη**

**Επιβλέπον Καθηγητής  
Μιχάλης Σωκράτους**

**ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας**

**Τασούλα Κοιλιάρη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Μιχάλης Σωκράτους**

**Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.**

**Δεκέμβριος 2022**



## Περίληψη

Αντικείμενο έρευνας και μελέτης της παρούσας διατριβής αποτελεί ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα Νοσηλευτηρίων με διερεύνηση την περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας.

Δίνοντας έναν ορισμό για τον ηγέτη θα λέγαμε ότι ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους και να αφυπνίσει τον πόθο τους ενεργοποιώντας τον καλύτερο τους εαυτό. Η ικανότητα αυτή αποδίδεται στην στρατηγική, το όραμα και τα ιδανικά του ηγέτη. Η ηγεσία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν Οργανισμό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο ως προς την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις κατάλληλες θέσεις με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων. Πρόσθετα, εποπτεύει τους εργαζόμενους παρέχοντας τους διαρκή εκπαίδευση ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει και τους παρακινεί με απώτερο σκοπό την ανέλιξή τους. Η βελτίωση των ικανοτήτων συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ορθή και στοχευόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Στόχος της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων είναι η ορθή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας καθότι συνεισφέρει ουσιαστικά στη δημιουργία κέρδους και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παρούσα εργασία μελετώνται οι ροές υλικών και πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα, ως επίσης και ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι προμηθευτές.

Μελετώντας με τη χρήση ερωτηματολογίου, την περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας γίνεται μια σκιαγράφηση των ενεργειών και αδυναμιών της ηγεσία στη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για το συγκεκριμένο τμήμα του Οργανισμού. Παράλληλα σκιαγραφείται η υφιστάμενη κατάσταση ως προς τους τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, διερευνάτε μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων και πιο συγκεκριμένα, η ροή υλικών και πληροφοριών, ο ρόλος των προμηθευτών και η επίδραση της απουσίας κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού στην Κύπρο.

## Summary

The object of research and study of this thesis is the role of leadership in Human Resources Management in the supply chain of Hospitals by investigating the case of the Purchasing and Procurement Unit of the State Health Services Organization.

Leader is the one who has the ability to mobilize employees and awaken their desire by activating their best self. This ability is attributed to the leader's strategy, vision and ideals. Leadership in Human Resource Management in an Organization plays a crucial role in choosing the right people for the right positions with the ultimate goal of achieving goals. In addition, he supervises the employees by providing them with continuous training, while at the same time encouraging and motivating them with the ultimate goal of their advancement. Improving skills contributes to increasing employee performance and is inextricably linked to the correct and narrowed training of employees.

The goal of HRM leadership in the Hospital Supply Chain is to properly manage the supply chain as it contributes significantly to the creation of profit and the development of competitive advantage. In this work, the material and information flows in the supply chain are studied as well as the important role played by the suppliers.

Studying with the use of a questionnaire, the case of the Purchases and Procurement Unit of the State Health Services Organization, an outline of the actions and weaknesses of the leadership in the human resource management strategy for the specific part of the Organization is made. At the same time, the current situation is outlined in terms of ways to improve processes through human resources techniques. In addition, you investigate part of the supply chain of Hospitals and more specifically, the flow of materials and information, the role of suppliers and the effect of the absence of a manufacturing sector of medical equipment in Cyprus.

# Ευχαριστίες

Τελειώνοντας τη διατριβή μου ολοκληρώνεται ένα όμορφο ταξίδι της ζωής μου, με συνοδοιπόρους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα» και τις γνώσεις που μου μετέφεραν, τον άνθρωπο και καθηγητή Μιχάλη Σωκράτους ο οποίος με υποστήριξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, στους οποίους οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ.

Συνοδοιπόροι σε αυτό το ταξίδι ήταν επίσης τα παιδιά μου Αντρέας και Μαρήλια και ο σύζυγος μου Σωτήρης, οι οποίοι υπέδειξαν ύψιστη υπομονή και αγάπη και με περηφάνια μου προσέφεραν απλόχερα την υποστήριξή τους.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>2.1 Ηγεσία</b> .....	13
2.1.1 Χαρακτηριστικά Ηγέτη .....	15
<b>2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	17
2.2.1 Εκπαίδευση Εργαζομένων .....	20
<b>2.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα</b> .....	22
2.3.1. Εφοδιαστική Αλυσίδα Νοσηλευτηρίων .....	24
2.3.2. Ροές πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων .....	26
2.3.3. Ροές υλικών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων .....	29
2.3.4. Ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων .....	30
<b>2.4. Η ηγεσία στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων</b> .....	31
<b>3.1 Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	34
<b>3.2 Ερευνητικό εργαλείο</b> .....	34
<b>3.3. Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων</b> .....	38
3.3.1. Παρουσίαση και ανάλυση γενικών στοιχείων έρευνας .....	38
3.3.2. Παρουσίαση και ανάλυση ειδικών στοιχείων έρευνας .....	39
<b>3.3.2.1. Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ο ρόλος της ηγεσίας στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα</b> .....	40
3.3.2.1.1. Η επιλογή του προσωπικού είναι ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του τμήματος .....	40
3.3.2.1.2. Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά .....	41
3.3.2.1.3. Προοπτικές ανέλιξης εργαζομένων .....	42
3.3.2.1.4. Κατατόπιση νέου προσωπικού για τη λειτουργία του Οργανισμού .....	43
3.3.2.1.5. Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του .....	45
<b>3.3.2.2. Ερευνητικό Ερώτημα 2: Τρόποι βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού</b> .....	47
3.3.2.2.1. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων .....	47
3.3.2.2.2. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων .....	48
<b>3.3.2.3. Ερευνητικό Ερώτημα 3: Η ροή των υλικών και των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα</b> .....	50
3.3.2.3.1. Η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες .....	50
3.3.2.3.2. Διανομή αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων .....	51

3.3.2.3.3.	Διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων.....	52
3.3.2.3.4.	Ροή πληροφοριών από τις κλινικές / τμήματα προς τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών .....	54
3.3.2.3.5.	Μέσα ροής πληροφοριών .....	55
3.3.2.3.6.	Ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (από SAP) για αξιολόγηση αναγκών, προγραμματισμό και λήψη ορθής απόφασης.....	56
<b>3.3.2.4.</b>	<b>Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα .....</b>	<b>58</b>
3.3.2.4.1.	Αξιολόγηση προμηθευτή πριν την ανάθεση σύμβασης .....	58
3.3.2.4.2.	Εκπαίδευση προμηθευτών .....	59
3.3.2.4.3.	Μέσα εκπαίδευσης των προμηθευτών .....	61
<b>3.3.2.5.</b>	<b>Ερευνητικό Ερώτημα 5: Ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας, ένεκα απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο.....</b>	<b>63</b>
3.3.2.5.1.	Η απουσία κατασκευαστικού τομέα επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας .....	63
3.3.2.5.2.	Επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα .....	64
<b>3.4.</b>	<b>Αδυναμίες της έρευνας.....</b>	<b>65</b>
<b>Κεφάλαιο 4:</b>	<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>67</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>		<b>69</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:</b>	<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>73</b>



# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ηγεσία στον 21<sup>ο</sup> αιώνα διαδραματίζει ένα από τους πιο σημαντικούς και πιο καθοριστικούς ρόλους στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικότερό της μέλημα είναι η προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωσή του με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του προϊόντος που προσφέρει ένας οργανισμός. Παράλληλα, η ηγεσία οφείλει να προωθή τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εντοπίζοντας τις ευκαιρίες της ψηφιακής εποχής ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να ανταποκριθεί με ορθό τρόπο στις ανάγκες που δημιουργούνται. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την ηγεσία, λόγω των ευκαιριών που προσφέρει αποφεύγοντας τη δυσάρεστη συνέπεια ο οργανισμός να βρεθεί στο περιθώριο ως θύμα ενός ψηφιακού δαρβινισμού.

Ο ρόλος που έχει να διαδραματίσει η ηγεσία γίνεται ακόμη πιο σημαντικός στην εφοδιαστική αλυσίδα ενός οργανισμού που παρέχει υγειονομική περίθαλψη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η πολυπλοκότητα του συστήματος είναι μεγάλη, υπάρχει περιορισμένη ευελιξία, πολλές διαθρωτικές προκλήσεις και απρόσμενα γεγονότα, όπως φυσικές καταστροφές και επιδημίες, τα οποία η ηγεσία καλείται να επιληφθεί διασφαλίζοντας πρώτιστος την διαρκή και ποιοτική παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης αλλά παράλληλα να διατηρεί τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Προκειμένου ο οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς οικονομική επιβάρυνση, παρέχοντας παράλληλα και ποιοτική υγειονομική περίθαλψη θα πρέπει η ηγεσία να πετύχει τη σωστή διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, λόγω της ανοδικής πορείας εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας, την αύξηση των απαιτήσεων των «πελατών» και της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας αποτελεί επιτακτική ανάγκη η διαμόρφωση ενός ευέλικτου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας. Έχει διαφανεί ότι, μέσω των ηλεκτρονικών συστημάτων (logistics) και της πλήρης παρακολούθησης της ροής των πληροφοριών με την ταυτόχρονη ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, γίνεται καλύτερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προλαμβάνονται ελλείψεις και

οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκρίνονται στο πολύπλοκο μάκρο-περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις δράσεις τις οποίες οφείλει να προβαίνει, ώστε ο οργανισμός να είναι βιώσιμος αλλά και ανταγωνιστικός. Ιδιαίτερη μνεία θα γίνει στο τμήμα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας οργανισμού που παρέχει υγειονομική περίθαλψη, ενώ παράλληλα θα γίνει ανάλυση των δράσεων της ηγεσίας και καταγραφή των τρόπων βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με πλήρη εκμετάλλευση των τεχνολογικών δυνατοτήτων. Όσον αφορά την εφοδιαστική αλυσίδα των νοσηλευτηρίων θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση της ροής των υλικών και της ροής των πληροφοριών, ως επίσης και στο καθοριστικό ρόλο των προμηθευτών και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας, ένεκα απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο. Τέλος, θα μελετηθεί η περίπτωση στη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα μας απασχολήσουν αφορούν στον ρόλο της ηγεσίας στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα και τους τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, θα μας απασχολήσει η ροής των υλικών και των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα και ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα και οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας, ένεκα απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο.

Θεμελιώδη αρχή για την επιτυχία και κυριαρχία ενός οργανισμού αποτελεί η ηγεσία, τόσο ως προς λειτουργία αλλά και τη συμπεριφορά των στελεχών σε όλα τα στρώματα του οργανισμού. Ο οργανισμός για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αποκτήσει υψηλό επίπεδο ικανοτήτων, με ηγετικές ικανότητες που να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις που χρειάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, καθότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τα θεμέλια για την δόμηση και πρόοδο του οργανισμού. Η υποκίνηση, διαρκής

εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για να επιτευχθεί το όραμα και οι στόχοι των οργανισμών.

Άμεσα συνυφασμένο με την διαρκή εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι και η τεχνολογική αναβάθμιση των διαδικασιών. Η πλήρης εναρμόνιση με τις τεχνολογικές εξελίξεις και η ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων και πληροφοριών στον τομέα της εφοδιαστικής αλυσίδας των νοσηλευτηρίων, από άρτια καταρτισμένο προσωπικό προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Θα πρέπει να κατανοήσουμε πως τα νοσηλευτήρια μπορούν να αναπτύξουν πιο ολοκληρωμένες αλυσίδες εφοδιασμού για να ενισχύσουν τη λειτουργική τους ευελιξία, μέσω της ανάπτυξης ικανοτήτων ανάλυσης μεγάλου όγκο δεδομένων / πληροφοριών. Η αξιολόγηση των εν λόγω αποτελεσμάτων θα διευκολύνει τη λήψη απόφασης με γνώμονα τα πραγματικά δεδομένα και θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αρχικά μελετάται ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με ιδιαίτερη αναφορά στο τμήμα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας. Παρουσιάζονται και συζητούνται τρόποι βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού και παράλληλα αναλύεται ο σημαντικός ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ανάγκης τεχνολογικής αναβάθμισης.

Έπειτα θα μας απασχολήσει η εφοδιαστική αλυσίδα οργανισμού που παρέχει υγειονομική περίθαλψη δίνοντας έμφαση στη ροή υλικών και πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα και στο σημαντικό ρόλο των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας ένεκα και της απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο.

Ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού κρατικών Υπηρεσιών Υγείας. Συγκεκριμένα, αναλύεται το υπάρχον περιβάλλον στην εφοδιαστική αλυσίδα μέσα από ανάλυση των αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου που έχει ετοιμαστεί στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που

καταπιάνεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή και έχει δοθεί στους εργαζόμενους. Εξάγονται τα κυριότερα συμπεράσματα και γίνονται εισηγήσεις βελτίωσης.

Καταλήγοντας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη παρούσα διατριβή αναφορικά με τον αδιαμφισβήτητο καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στην βιωσιμότητα και την διατήρηση του οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενσωματώνοντας περαιτέρω την εξέλιξη της τεχνολογίας και της πληροφορικής στον ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα της υγείας.

# Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην Ηγεσία, παρουσιάζεται η Ηγεσία ως έννοια και γίνεται περιληπτική αναφορά στις διάφορες θεωρίες της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ακολούθως, παρατίθεται ο ρόλος και η ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό και επικεντρωνόμαστε στην καθοριστική σημασία της εκπαίδευσης τόσο των νεοεισερχόμενων όσο και των παλαιότερων εργαζομένων. Στη συνέχεια γίνεται γενική αναφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα και τις διαδικασίες που αυτή περιλαμβάνει. Έπειτα, γίνεται ειδική αναφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα των νοσηλευτηρίων και τις ροές που περιλαμβάνει. Στο σημείο αυτό θα εστιάσουμε στη ροή των πληροφοριών και τη ροή των υλικών / προϊόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Ακολούθως, παρουσιάζεται ο σημαντικός ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα και ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, τόσο ως ιδεολογία, όσο και ως προς το ρολό της σε οργανισμούς που παρέχουν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

## 2.1 Ηγεσία

Ηγεσία, μια έννοια που απασχολεί αρκετούς μελετητές εδώ και πολλά χρόνια. Από την αρχαιότητα πολλές υπήρξαν οι ηγετικές προσωπικότητες που απασχόλησαν τους ερευνητές. Μεγαλύτερη ηγετική προσωπικότητα της αρχαιότητας, ο Μέγας Αλέξανδρος. Την ηγεσία τη συναντάμε σε όλους τους τομείς περιλαμβανομένης της πολιτικής, του στρατού, της εκπαίδευσης, των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αφορά στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν τι χρειάζεται να γίνει και πώς, ποια διαδικασία θα ακολουθηθεί για διευκόλυνση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών με απώτερο πάντα σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων (Yukl, 2013).

Ο Cowley το 1928 αναφέρεται στον ηγέτη ως αυτόν που καταφέρνει να πείσει τους άλλους να τον ακολουθήσουν (Cowley, 1928). Ο Stogdill το 1948 αναφέρεται στην ηγεσία ως την εφαρμογή της κατάλληλης διαδικασίας μέσω της οποίας επηρεάζεις και καθοδηγείς τις δραστηριότητες σε μια ομάδα με στόχο την επίτευξη του στόχου. Το 1982 οι Smircich και Morgan αναφέρονται στην ηγεσία σαν μια διαδικασία που σκοπό έχει την διευκόλυνση της αλλαγής. (Smircich and Morgan, 1982).

Ο πρωτοπόρος στην έρευνα για την ηγεσία Warren Bennis αναφέρει ότι, η ηγεσία συνδυάζει το πνεύμα, την προσωπικότητα και το όραμα (Warren, 1992). Πιο ειδικά υποστηρίζει πως η ηγεσία θέτει ένα κοινό σκοπό μαζί με τα μέλη της ομάδας της και στοχεύει στην πραγματοποίησή του έχοντας κατά νουν το όραμα της ομάδας.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα του "Great Leaders Have No Rules" Kevin Kruse, «Η ηγεσία είναι η διαδικασία της κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων, προς την επίτευξη ενός στόχου». Ο συγγραφέας των μεγάλων bestsellers και εξαιρετικά επιτυχημένος επιχειρηματίας δήλωσε ότι η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με την παλαιότητα σε μια θέση ή μια υψηλή θέση στην ιεραρχία μιας εταιρείας ή κάποιου οργανισμού. Πολλοί άνθρωποι θεωρούν την ηγεσία συνώνυμη με ανώτατα στελέχη ή διευθυντές σε έναν οργανισμό, αλλά το να είσαι ηγέτης δεν κρίνεται απαραίτητα από το μισθό σου.

Στη πιο σύγχρονη εποχή το 2002 οι Goleman et al. στο βιβλίο «The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results» αναφέρονται στους μεγάλους ηγέτες ως τα άτομα που έχουν την ικανότητα να μας κινητοποιήσουν και να αφυπνίσουν τον πόθο μας, ενεργοποιώντας τον καλύτερό μας εαυτό. Η ικανότητα αυτή των ηγετών αποδίδεται στην στρατηγική τους, στο όραμα και στα ιδανικά τους. Κυριότερο χαρακτηριστικό των μεγάλων ηγετών ανέφερε ο Goleman το 2002 είναι ότι *οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα μας* (Goleman, 2002). Οι Jones και Rubb το 2007 επεξηγούν ότι, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας οφείλεται στην ικανότητα των ηγετών να καθοδηγούν τους άλλους ώστε να σκέφτονται καινοτόμα και να προωθούν την εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα (Jones & Rubb, 2007). Επίσης, το 2011 οι Σαϊής & Σαϊή με τον όρο ηγεσία (leadership) αναφέρονται στην ικανότητα του ηγέτη να

κινητοποιεί τα μέλη μιας ομάδας για την επιτυχία υψηλών, ομαδικών και φιλόδοξων στόχων αβίαστα και όχι ακούσια (Σαϊτής, 2011).

Οι πιο σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας προσπαθούν να κατανοήσουν ότι οι ηγέτες αφενός κατευθύνουν και διαχειρίζονται αλλά αφετέρου εμπνέουν τους οπαδούς τους με το δικό τους μοναδικό τρόπο. Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας, που εισήχθη το 1920 από τον Max Weber, (Yukl 2012) αναγνωρίζει τα χαρισματικά γνωρίσματα και τις συμπεριφορές ηγετών κατά την αντιμετώπιση εξαιρετικών καταστάσεων, αλλά και την μοναδική επιρροή στην ομάδα τους αναπτύσσοντας τη νέο-χαρισματική προσέγγιση. Με βάση τη νέο-χαρισματική προσέγγιση, η έμπνευση και η εξιδανίκευση του ηγέτη είναι αυτά που ωθούν την ομάδα να υπερβεί τα ενδιαφέροντά της, προς κοινό όφελος. Η προσέγγιση αυτή συμπεριλαμβάνει την ηθική ηγεσία (ethical leadership), την οραματική ηγεσία (visionary leadership), την υπηρετική ηγεσία (servant leadership) και την πνευματική ηγεσία (spiritual leadership) (Winkler, 2010).

Αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα παρουσιάστηκαν καινούριες, πιο πολύπλοκες θεωρίες ηγεσίας, οι λεγόμενες νέες κατευθύνσεις, που έχουν να κάνουν κυρίως με το πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης, όπως επίσης και τα άτομα που αλληλοεπιδρούν μαζί του (Day and Antonakis, 2012). Στις νέες αυτές κατευθύνσεις περιλαμβάνονται η κοινή ηγεσία (shared leadership), η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership), η ηγεσία πολυπλοκότητας (complexity leadership) και άλλες.

### **2.1.1 Χαρακτηριστικά Ηγέτη**

Μελετώντας τη βιβλιογραφία καταγράφουμε στη συνέχεια τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη λαμβάνοντας υπόψη ότι, για να είναι κάποιος σπουδαίος ηγέτης χρειάζεται χρόνος, αφοσίωση, υψηλό εργασιακό ήθος και κυρίως ικανότητα να εμπνέει και να εμπνέεται. Ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να έχει όραμα για τους ανθρώπους και τον οργανισμό που εργάζεται. Χαρακτηρίζεται από αυτοεκτίμηση, αυτογνωσία, υψηλή κοινωνική νοημοσύνη, επιθυμεί σε κάθε στάδιο την ποιοτική αλλαγή και διαθέτει φυσικά υψηλού επιπέδου εσωτερικού πόρους δύναμης, γνώσεων και ικανοτήτων. Έχει την ικανότητα να διαχωρίζει ποια οράματα είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν και αξίζει να τους δοθεί προσοχή.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι ψυχικά ισχυρός ώστε να υπερασπίζεται με θάρρος αυτά που πιστεύει, χωρίς να υποκύπτει στην αρνητικότητα και τις πιέσεις που παρουσιάζονται. Θα πρέπει να έχει την ικανότητα να οικοδομήσει μία ανθεκτική κουλτούρα στον εργασιακό χώρο, ώστε να αντιμετωπίζει τις επαγγελματικές προκλήσεις και να ενισχύσει την ηγετική απόδοση της ομάδας. Παράλληλα, πρέπει να επικοινωνεί σωστά και όχι μονόπλευρα με την ομάδα του και να έχει την ικανότητα να ελίσσεται και να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες. Σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι το αίσθημα υπευθυνότητας που πρέπει να έχει, τόσο ως προς τον έπαινο των ικανών, όσο και ως προς την παραδοχή λάθους που πιθανόν να προκύψει (Θεοδωρόπουλος, 2022).

Ο σεβασμός των συναδέλφων και των υπαλλήλων προς τον ηγέτη κερδίζεται καθημερινά μέσω της σκληρής δουλειάς και της ειλικρίνειας, ενώ η επιβλητική παρουσία και η υπεροψία δεν συνηγορούν προς την επίτευξη αυτού του στόχου. Αντίθετα, η ταπεινοφροσύνη, η ηθική ακεραιότητα και οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, βοηθούν εμπνέουν και ενθαρρύνουν την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων (Θεοδωρόπουλος, 2022).

Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να ασκήσει επιρροή στην επιλογή των στόχων και των στρατηγικών που θα εφαρμοστούν προς την επίτευξή τους. Επίσης, πρέπει να έχει την ικανότητα να προσδίδει κίνητρα στους εργαζόμενους / συνεργάτες για την επίτευξη των στόχων, ενώ παράλληλα πρέπει να μεριμνά για την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η οργάνωση και ο συντονισμός των εργασιακών δραστηριοτήτων, ως επίσης και η κατανομή των πόρων σε δραστηριότητες και στόχους αποτελούν μέρος των ικανοτήτων ενός ηγέτη. Πρόσθετα ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να αναπτύξει τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών του, παρέχοντας τους παράλληλα διαρκή εκπαίδευση. Τέλος, ο ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει, τόσο εξωτερικούς συνεργάτες, όσο και τους εσωτερικούς συνεργάτες του ώστε να δημιουργούνται κοινές πεποιθήσεις και αξίες μεταξύ τους (Yukl, 2013).



## 2.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κινητήρια δύναμη για κάθε οργανισμό αποτελεί τον ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Παράλληλα, κινητήριος δύναμη για επιτυχία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που βρισκόμαστε είναι η γνώση, η πληροφορία, οι καινοτόμες ιδέες και η όσο το δυνατό πιο γρήγορη εφαρμογή αλλαγών σε ένα ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς ανανεώνεται. Για την επίτευξη του πιο πάνω, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Η τεχνολογική εξέλιξη και αναβάθμιση σε έναν οργανισμό, χωρίς το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και την υποκίνησή του από τον μάνατζερ ηγέτη, δεν θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.

Οι οργανισμοί αποτελούν ένα σύστημα αλληλεξαρτώμενων ατόμων, η συμπεριφορά των οποίων επιδρά στην οργανωτική διάρθρωση. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχει ως χρέος της να σχεδιάσει ένα σύστημα, στόχος του οποίου θα είναι η διασφάλιση μιας αποδοτικής και αποτελεσματικής συνεισφοράς του ανθρώπινου ταλέντου στη επίτευξη των στόχων και του οράματος του οργανισμού (Mathis & Jackson, 2000).

Η ΔΑΔ σε έναν οργανισμό έχει την ευθύνη να εντοπίζει και να καταγράφει τις ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους, να ορίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας και να προσελκύει τα κατάλληλα άτομα. Ακολούθως, οφείλει να εποπτεύει την ορθή εργασιακή συμπεριφορά και εκτέλεση του έργου για το οποίο έχει προσληφθεί παρέχοντας παράλληλα διαρκή εκπαίδευση προσωπικού. Πρόσθετα, πρέπει να ενθαρρύνει και να παρακινεί τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό την εξέλιξή τους και τέλος, να επιβραβεύει, να παρακινεί και να παρέχει επιπλέον αμοιβές σε άξιους εργαζόμενους (DeCenzo, 2015).

Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος το τμήμα ΔΑΔ καθορίζει και καταγράφει τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας με κάθε λεπτομέρεια περιλαμβάνοντας απαραίτητα τα ακόλουθα (Χατζηπαντελή, 1999):

- Επιτεύγματα ενδιαφερόμενων: Σπουδές, έρευνα, εξειδίκευση, ειδικές γνώσεις
- Επαγγελματική εμπειρία
- Ιδιαίτερες Δεξιότητες: Χρήση συγκεκριμένου εξοπλισμού
- Προσωπικά Χαρακτηριστικά: Ηγετικές Ικανότητες, Οργανωτικές Ικανότητες, Σταθερότητα
- Οικογενειακές Υποχρεώσεις
- Νοητική Ικανότητα
- Ενδιαφέροντα: Πολιτιστικές δράσεις, αθλητικές δραστηριότητες

Η περιγραφή της θέσης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ακριβής και εντός των προνοιών των σχετικών νομοθεσιών, με σεβασμό στις αρχές της ισότητας, απαλείφοντας οποιαδήποτε υπόνοια διακρίσεων στην απασχόληση. Οι θέσεις εργασίας δημοσιεύονται και οι ενδιαφερόμενοι ενημερώνονται πως και που θα εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους, σε εύλογο χρονικό διάστημα.

Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κατάλληλη θέση θα πρέπει να αποτελεί μέλημα της ΔΑΔ τόσο προς όφελος του οργανισμού, ο οποίος θα λάβει τις υπηρεσίες που επιθυμεί, όσο και προς τον νεοπροσληφθέντα εργοδοτούμενο, ο οποίος με το αίσθημα της δίκαιης επιλογής θα προσφέρει τα μέγιστα ώστε να αποδείξει την ορθότητα της επιλογής της ΔΑΔ.

Η επιλογή του σωστού ανθρώπου γίνεται λαμβάνοντας υπόψη πρωτίστως τις γνώσεις και τις ικανότητες που διαθέτει το άτομο, την τεχνογνωσία και τον επαγγελματισμό που διαθέτει. Πρόσθετα, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το στοιχείο της θέλησης και της αυτοπαρακίνησης, το οποίο συμβάλει στην αύξηση των επιδόσεων του εργαζομένου. Τέλος, εξίσου σημαντικά στοιχεία που πρέπει να συνυπολογίζονται είναι η νοοτροπία, τα πιστεύω, οι αξίες και τα στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου, ώστε αυτά να συνάδουν με τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005).

Η στρατηγική οργάνωση του οργανισμού πρέπει να διασφαλίζει την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα, τη συνεχή οργανωσιακή μάθηση, την επιχειρηματικότητα, τις καινοτομίες, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Μελέτη του Collins το 2001 έθεσε σε αμφισβήτηση την αρχή «οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις». Σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη, εξαιρετες επιχειρήσεις προσεγγίζουν την επιτυχία επιλέγοντας τους σωστούς ανθρώπους για την επιχείρηση, απολύουν τους υπόλοιπους και έπειτα καθορίζουν ποιος είναι ο στόχος. Με αυτό διασφαλίζουν ότι στην επιχείρηση υπάρχουν μόνο οι σωστοί άνθρωποι, οι οποίοι διαθέτουν ικανότητες, γνώσεις, νοοτροπία για να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία και εάν χρειαστεί θα τολμήσουν να κάνουν την αλλαγή στο στόχο. Τα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση αναφέρει η μελέτη γίνονται ακόμη καλύτερα, όταν γίνεται επιλογή των εξαιρετων-σωστών ανθρώπων, οι οποίοι έχουν την ικανότητα να πετύχουν εξαιρετα αποτελέσματα. Στην περίπτωση αυτή τα κόστη της επιχείρησης, όσον αφορά ελέγχους και γραφειοκρατία, μειώνονται. Η επιτυχία και τα εξαιρετικά αποτελέσματα υποστηρίζει ο Collins εξασφαλίζεται με τους σωστούς-εξαιρετους ανθρώπους σε ένα άρτια οργανωτικό περιβάλλον (Collins, 2001).

Ο ρόλος της ΔΑΔ, δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη των εργαζομένων. Η ΔΑΔ οφείλει να κατατοπίσει τον νέο υπάλληλο αφενός με τα καθήκοντα του και αφετέρου με τον οργανισμό γενικότερα. Με την κατατόπιση του εργαζομένου επιτυγχάνεται (α) η μείωση του άγχους που βιώνουν όλοι οι νέοι εργαζόμενοι, (β) ο προσανατολισμός σε σχέση με τα καθήκοντα του, την ομάδα εργασίας και τον οργανισμό γενικότερα και (γ) η ομαλή μετάβαση από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Robbins, 2012).

Σύμφωνα με τους Robbins et al., (2012) κατά την επαγγελματική κατατόπιση διασαφηνίζονται πλήρως οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες του εργαζομένου και ο τρόπος αξιολόγησης της απόδοσής του. Επίσης, καθορίζεται η συνεισφορά του στους στόχους του τμήματος που θα εργαστεί και συστήνεται στους υπόλοιπους συναδέλφους. Σε επίπεδο οργανισμού η κατατόπιση αφορά στην ενημέρωση όσον αφορά τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού, τη φιλοσοφία και την ιστορία του, τις διαδικασίες που ακολουθούνται και τους κανόνες που διέπουν τον οργανισμό. Η ανοδική επαγγελματική απόδοση, καθώς και η απάλειψη του ενδεχομένου αιφνίδιας παραίτησης τις πρώτες βδομάδες πρόσληψης ενισχύονται με την επιτυχημένη κατατόπιση των εργαζομένων.

Πέραν της κατατόπισης των εργαζομένων, η ΔΑΔ πρέπει σε συνεργασία με τον μάνατζερ-ηγέτη του αρμόδιου τμήματος να μεριμνά για τη διαρκή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Σημαντικό καθήκον της ΔΑΔ είναι η εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η αποτίμηση της προηγούμενης περιόδου και η λήψη μέτρων για βελτίωση. Πρόσθετα, η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη κατά την ανέλιξη των εργαζομένων. Ο μάνατζερ-ηγέτης αξιολογεί κριτικά τις αξιολογήσεις και εστιάζοντας στη μελλοντική αύξηση της απόδοσης με κατάλληλο σχεδιασμό (Παλλάλης, 2012).

### **2.2.1 Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Ο Robbins (2012) αναφέρει ότι, η βελτίωση των ικανοτήτων και άρα η αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ορθή και στοχευόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων (Robbins, 2012). Επίσης, σύμφωνα με τον Pieper (1990), η σωστή εκπαίδευση και ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν και την επιτυχία μιας εταιρείας σήμερα. Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνει την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μεγιστοποίηση του κέρδους μιας εταιρείας.

Ο Abraham Maslow (1908-1970) αναφέρεται στην «Αρχή του Ελλείμματος», επεξηγώντας ότι οι άνθρωποι δρουν για να ικανοποιήσουν ανάγκες που δεν έχουν καλυφθεί και η συμπεριφορά των ανθρώπων παρακινείται από την έλλειψη ικανοποίησης (Παντουβάκης, 2020). Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη την διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση, ώστε να αισθανθούν άξιοι να προσφέρουν στον εργοδότη τους το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεις παράλληλα και την διατήρηση του ποιοτικού και παραγωγικού προσωπικού στον οργανισμό.

Ο Abraham Maslow (1908-1970) αναφέρθηκε επίσης και στην «Αρχή της Προοδευτικότητας», σύμφωνα με την οποία οι ανάγκες των προϊσταμένων ενεργοποιούνται αφότου καλυφθούν οι ανάγκες των υφισταμένων (Παντουβάκης, 2020) εννοώντας ότι δεν αρκεί η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού για να

καλυφθούν οι ανάγκες ενός οργανισμού. Θα πρέπει να υπάρχει διαρκής εκπαίδευση και ενίσχυση του προσωπικού από τον μάνατζερ-ηγέτη, εάν επιθυμεί να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ικανότητες των εργαζομένων, αλλά κυρίως να τους διατηρήσει στον οργανισμό.

Λόγω της επιτακτικής ανάγκης εκπαίδευσης του προσωπικού πολλοί οργανισμοί αναπτύσσουν ανεξάρτητο τμήμα, το οποίο έχει την αποκλειστική ευθύνη για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού σε διαρκή βάση. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά τους νεοπροσληφθέντες αλλά και τους υφιστάμενους εργαζόμενους.

Τα πεδία εκπαίδευση αφορούν σε γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορά και νοοτροπίες. Υπεύθυνος να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος, ο οποίος εφόσον κατέχει ηγετικές ικανότητες, με όραμα, ενθαρρύνει και υποκινεί τους υφιστάμενους του προς την υλοποίηση του στόχου παρέχοντας τους παράλληλα όλα τα αναγκαία εφόδια. Εξίσου σημαντική είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων για την ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων ώστε να διαθέτουν προοπτικές ανέλιξης και ενδεχόμενης προαγωγής. Ο ηγέτης – προϊστάμενος δεν επαναπαύεται, παρακολουθεί την παραγωγικότητα των εργαζομένων, την ποιότητα της εργασίας που διεκπεραιώνουν, τα ατυχήματα και τις αστοχίες που προκύπτουν. Οποιαδήποτε απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα αποτελεί ένδειξη ότι απαιτείται αναβάθμιση των εργαζομένων. Πρόσθετα, η διαρκής τεχνολογική εξέλιξη και ο επανασχεδιασμός διαδικασιών και καθηκόντων απαιτούν παράλληλα και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού (Robbins, 2012).

Ο Taylor (1856-1915) ανέπτυξε κάποιες θεωρίες, για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων στο εργοστάσιο το οποίο εργαζόταν και επισήμανε ότι, ανάλογα με το έργο θα πρέπει να επιλέγονται και οι κατάλληλοι υπάλληλοι, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνουν και ανάλογης εκπαίδευσης. Πρόσθετα, ο Taylor επισήμανε την αναγκαιότητα επίβλεψης των εργασιών σε κάθε βήμα και την αμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους παρέχοντας και κίνητρα.

## 2.3 Εφοδιαστική Αλυσίδα

Η σύνδεση της παραγωγής με τη διανομή ορίζει την αλυσίδα εφοδιασμού (Supply Chain). Η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει ενδιάμεσες διαδικασίες αγοράς, προμήθειας, μεταφοράς και αποθήκευσης του προϊόντος. Πρόσθετα, η εφοδιαστική αλυσίδα είναι δυναμική και χαρακτηρίζεται από διαρκή ροή πληροφοριών, προϊόντων και κεφαλαίων. Αφορά στο σύνολο των λειτουργιών που διενεργούνται σε μία επιχείρηση τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά ώστε η αλυσίδα αξίας να παράγει προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες. Στη διαδικασία ροής της αλυσίδας αξίας εμπλέκονται οι προμηθευτές, οι μεταφορείς, τα κέντρα διανομής, οι λιανέμποροι και οι πελάτες. Περιλαμβάνει διαδικασίες προμήθειας πρώτων υλών, παραγωγής στην βάση των διαδικασιών που ισχύουν και στην βάση των παραγγελιών, διαδικασίες μεταφοράς, αποθήκευσης, παρακολούθησης και διατήρησης αποθεμάτων και φυσικά διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών, με την παρακολούθηση των παραγγελιών και τη χρήση των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων, σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η εφοδιαστική αλυσίδα θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που διενεργούνται για την παράδοση του προϊόντος, από το αρχικό στάδιο προμήθειας των πρώτων υλών μέχρι το τελικό στάδιο που είναι η παράδοση στον πελάτη. Η βέλτιστη εφοδιαστική αλυσίδα υπάρχει όταν οι υπηρεσίες ή τα προϊόντα που παρέχονται τιμολογούνται κατάλληλα ώστε να δημιουργούν υψηλή αξία / κέρδος και σταθερότητα στους πελάτες (Lummus and Vokurka (1999), Πολύζος, 2007).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η εφοδιαστική αλυσίδα και ο τρόπος διαχείρισής της έχει αποκτήσει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο αφού συνεισφέρει ουσιαστικά στη δημιουργία κέρδους και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρωταρχικό μέλημα όλων των επιχειρήσεων και οργανισμών που θέλουν είτε να ενταχθούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είτε να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η θέσπιση διαδικασιών για τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

Η Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη διαχείριση όλων των εσωτερικών διαδικασιών / δραστηριοτήτων που απαρτίζουν την εφοδιαστική αλυσίδα.

Περιλαμβάνει τη *διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες* και συγκεκριμένα τον εντοπισμό της αγοράς στόχου (πελάτης), την ανάπτυξη αλλά κυρίως τη διατήρηση της πελατειακής τους σχέσης. Επίσης, περιλαμβάνει την *εξυπηρέτηση των πελατών* κατά την οποία ο πελάτης λαμβάνει πληροφορίες για το ίδιο το προϊόν, την παραγωγή του, το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η παραγγελία, το χρόνο παράδοσης και άλλα. Σημαντική διαδικασία της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελεί η *διαχείριση της ζήτησης*, κατά την οποία γίνεται έλεγχος και πρόβλεψη της ζήτησης σε συνάρτηση με την παραγωγική διαδικασία και τη διανομή. Κατά τη διαδικασία αυτή η επιχείρηση πρέπει να πετύχει μία αρμονία μεταξύ της ζήτησης από τους πελάτες και της δυνατότητας παραγωγής και παράλληλα πρέπει να εφευρίσκει εναλλακτικούς τρόπους δράσης σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (Lambert and Cooper, 2000; Croxton, 2001).

Πρόσθετα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για σκοπούς ικανοποίησης των πελατών. Η ικανοποίηση του πελάτη επέρχεται μέσω της *διαδικασίας παράδοσης / εκπλήρωσης της παραγγελίας* και άρα εξυπηρέτησης των αναγκών του. Επιπλέον, περιλαμβάνει τη *διαχείριση ροής κατασκευής*, η οποία εστιάζει στην παραγωγή προϊόντων και κάλυψη των αναγκών του πελάτη, γεγονός που προϋποθέτει ευέλικτες διαδικασίες παραγωγής. Περιλαμβάνει επίσης τη *διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές*, οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές με τις σχέσεις που θα αναπτύξει με τους πελάτες. Η απαίτηση για ευέλικτη εφοδιαστική αλυσίδα και η διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά επιβάλλει στις εφοδιαστικές αλυσίδες να διατηρούν άριστες σχέσεις με του προμηθευτές και να τους ενσωματώσουν σε αυτές. Εξίσου σημαντική διαδικασία, είναι και διαχείριση των επιστροφών. Με την επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα και βελτιώνουν τις διαδικασίες τους (Lambert and Cooper, 2000; Croxton, 2001).

Με βάση τα προαναφερόμενα, διαφαίνεται ξεκάθαρα ο σημαντικός ρόλος της διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο οποίος αφορά στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης, περιλαμβανομένων των ροών εντός και εκτός της επιχείρησης και της διαχείρισης των logistics σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας.

### 2.3.1. Εφοδιαστική Αλυσίδα Νοσηλευτηρίων

Τα νοσηλευτήρια και γενικά οι οργανισμοί που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη λειτουργούν σε ένα όλο και πιο αβέβαιο περιβάλλον και καλούνται κάτω από τεράστιες διαρθρωτικές προκλήσεις, έχοντας μικρή δυνατότητα ευελιξίας, να ανταποκριθούν σε ασυνήθιστα γεγονότα όπως φυσικές καταστροφές και πανδημίες, οι συνέπειες των οποίων προκαλούν οικονομική αβεβαιότητα και αστάθεια στην αγορά (Nair, 2013). Απαραίτητο συστατικό για τη αποτελεσματική και ευέλικτη παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης αποτελεί η ενσωμάτωση λειτουργιών και δραστηριοτήτων σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού των νοσηλευτηρίων (Nair, 2013).

Η ιδιαιτερότητα και η πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας των νοσηλευτηρίων έγκειται στο γεγονός ότι αυτά παρέχουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών, καλύπτουν τις ανάγκες εσωτερικών και εξωτερικών ασθενών και πρέπει να διατηρούν ικανοποιητικό απόθεμα ώστε να διασφαλίζουν την απρόσκοπτη παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, χωρίς να τίθεται η ανθρώπινη ζωή σε κίνδυνο. Πρέπει να προσφέρει το σωστό προϊόν στο σωστό ασθενή και στο σωστό χρόνο. Πρόσθετα, εάν πρόκειται για δημόσια νοσηλευτήρια θα πρέπει να ακολουθούν τις πρόνοιες της ισχύουσας νομοθεσίας, οι οποίες μειώνουν την ευελιξία και απαιτούν πέραν των γραφειοκρατικών διαδικασιών και πολύ περισσότερο χρόνο. Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας των νοσηλευτηρίων περιλαμβάνει εκτός από τη διαχείριση της ροής των προϊόντων και τη διαχείριση της διαθεσιμότητας κατάλληλων υποδομών, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού σε συνδυασμό με την διαθεσιμότητα του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (Costin, 2012).

Μελέτη του Hinrichs και των συνεργατών του κατέδειξε ότι, τα συστήματα υγείας δαπανούν ημερησίως πέραν του 30% των συνολικών δαπανών τους (με εξαίρεση τις δαπάνες μισθοδοσίας), ένεκα ανεπάρκειας σωστών επιχειρησιακών και λειτουργικών διαδικασιών. Πρόσθετα, η ίδια μελέτη κατέδειξε ότι, η βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές, η πλήρης εκμετάλλευση της τεχνολογίας, η προσέγγιση της αγοράς σε συλλογικό επίπεδο θα οδηγήσουν στην εξοικονόμηση πόρων και άρα σε μείωση του κόστους (Hinrichs, 2014).



Τα τελευταία κυρίως χρόνια, σε παγκόσμιο επίπεδο οι οργανισμοί που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη τους με τη βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων στον τομέα της υγείας, ένεκα της οικονομικής κρίσης, στη Γαλλία προέβηκαν σε δραστικές αλλαγές στην εφοδιαστική αλυσίδα. Πιο συγκεκριμένα, η κυβέρνηση δημιούργησε κέντρα υλικοτεχνικής υποστήριξης, καθόρισε εκ νέου τις ροές υλικών – προϊόντων με την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών αυτόματης παρακολούθησης της ροής. Με τον τρόπο αυτό τα νοσηλευτήρια πέτυχαν να διατηρήσουν το κόστος τους και παράλληλα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχουν, ένεκα ενασχόλησης των επαγγελματιών υγείας με τα πραγματικά τους καθήκοντα (Costin, 2012).

Σημαντικός παράγοντας που αυξάνει την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων αποτελεί η καλλιέργεια και η ανάπτυξη σχέσης συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των προμηθευτών και του νοσηλευτηρίου. Πρόσθετα, η ανταλλαγή γνώσεων και η χρήση κοινών λογισμικών συστημάτων για την αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών βελτιώνει αφενός την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και αφετέρου κάνει πιο ισχυρή τη σχέση νοσοκομείου – προμηθευτή (Chen & Preston, 2013).

Στα νοσηλευτήρια της Κύπρου η ροή των υλικών από τον κατασκευαστή στο νοσηλευτήριο γίνεται μέσω αντιπροσώπων / διανομέων, με τη σύναψη συμβάσεων. Για σκοπούς πλήρους ελέγχου των αποθεμάτων χρησιμοποιούνται λογισμικά συστήματα για τον πλήρη εσωτερικό έλεγχο της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Σύμφωνα με μελέτη που διενήργησε ο Vikram και οι συνεργάτες του η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες της διαχείρισης και διανομής των αποθεμάτων στα διάφορα τμήματα μειώνει το κόστος διαχείρισης αποθεμάτων, αποφορτίζει το επιστημονικό προσωπικό από την παρακολούθηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και επικεντρώνεται στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας (Vikram, 2012).

Σε μια ολοκληρωμένη αλυσίδα εφοδιασμού υπάρχουν τρεις ροές, ως ακολούθως:

1. Ροές Πληροφοριών
2. Ροές υλικών και προϊόντων

### 3. Ροές κεφαλαίων – Χρηματοοικονομικές Ροές

Οι ροές αυτές σε συνδυασμό με το πληροφοριακό σύστημα που τις συνδέει συμβάλλει σημαντικά την αποτελεσματική και επιτυχή διοίκηση του οργανισμού (Leng and Zailani, 2012). Για τις ροές πληροφοριών, υλικών και προϊόντων θα ασχοληθούμε εκτενέστερα στη συνέχεια.

Όσον αφορά στην χρηματοοικονομική ροή να αναφέρουμε ότι αφορά όλους τους εμπλεκόμενους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αφορά στους κατασκευαστές, τους αντιπροσώπους και τις επιχειρήσεις τους, αλλά και τον οργανισμό που του κάθε Νοσηλευτηρίου. Είναι ιδιαίτερα κρίσιμη αφού καθορίζει την πορεία και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πληροφορίες για τις ροές κεφαλαίων είναι απαραίτητες προς τη διοίκηση μίας επιχείρησης, ενός οργανισμού, ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει τόσο τους προμηθευτές του όσο και τους πελάτες και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις για την ομαλή λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας (Leng and Zailani, 2012).

Στην εφοδιαστική αλυσίδα των νοσηλευτηρίων η ροή των κεφαλαίων έχει ως ακολούθως: Οι αντιπρόσωποι αγοράζουν από τους κατασκευαστές στις συμφωνημένες τιμές καταλόγου. Οι αντιπρόσωποι πωλούν τα προϊόντα στους πελάτες σε τιμές που έχουν συμφωνηθεί μέσω ενός συμβολαίου, στα πλαίσια ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και εκδίδοντας το ανάλογο τιμολόγιο. Οι πελάτες διαβιβάζουν το τιμολόγιο στο διευθυντή προμηθειών, ο οποίος ενέκρινε και απέστειλε τη σχετική παραγγελία, ώστε αυτό να ελεγχθεί και να διαβιβαστεί στο λογιστήριο για διεκπεραίωση της πληρωμής (Πολύζος, 2007).

#### **2.3.2. Ροές πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων**

Η ροή πληροφοριών αποτελεί το βασικότερο στοιχείο σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Με την ροή πληροφοριών υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της πορείας των προϊόντων σε κάθε στάδιο, ώστε οι εμπλεκόμενοι να μπορούν να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο. Ανάλογα με το σημείο της εφοδιαστικής αλυσίδας που θέλεις να ελέγξεις, μέσω της ροής πληροφοριών, μπορείς να λάβεις άμεσα πληροφορίες για τα αποθέματα, τις πωλήσεις, την εκτίμηση της μελλοντικής

ζήτησης, την κατάσταση των παραγγελιών και το σχέδιο παραγωγής (Leng and Zailani, 2012).

Σύμφωνα με την οργανωτική θεωρία επεξεργασίας πληροφοριών (OIPT), ένας οργανισμός μπορεί να αυξήσει την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών αναπτύσσοντας πλευρικά σχέσεις, όπως διεργασίες και σχέσεις εντός και μεταξύ των οργανισμών. Προς τούτο, η ηγεσία της εφοδιαστικής αλυσίδας θα μπορούσε να οριστεί και ως η στρατηγική συνεργασία και αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών (Wantao, 2020).

Η βιβλιογραφία για την υγειονομική περίθαλψη προτείνει όπως οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αναπτύξουν την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών μέσω της ανάλυσης και της επεξεργασίας ενός τεράστιου όγκου δεδομένων, γρήγορα και ποικιλοτρόπως ώστε να ανταποκρίνονται σε υψηλά επίπεδα ακρίβειας (Wang 2018a), με απώτερο σκοπό την ποιοτικότερη διαχείριση.

Η ροές των πληροφοριών στα Νοσηλευτήρια γίνονται μεταξύ του διευθυντή των προμηθειών, του κατασκευαστή/ αντιπροσώπου, του διανομέα και του πελάτη. Η διαδικασία αυτή αφορά στην παραγγελία, την οποία υποβάλλει ο πελάτης, ο οποίος επιλέγει το προϊόν που επιθυμεί με τις κατάλληλες προδιαγραφές και τη διαβιβάζει στο διευθυντή προμηθειών. Ο διευθυντής προμηθειών με τη σειρά του, ακολουθώντας τις διαδικασίες του τμήματος του αποστέλλει την σχετική παραγγελία στον κατασκευαστή / αντιπρόσωπο. Η αποστολή των παραγγελιών γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων καταγραφής και παρακολούθησης των προϊόντων και κατόπιν συγκέντρωσης και ομαδοποίησης των αναγκών. Στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων πελάτες θεωρούνται τα διάφορα τμήματα, κλινικές, εργαστήρια, φαρμακείο του Νοσηλευτηρίου. Η ορθή και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του πελάτη και του διευθυντή προμηθειών, δηλαδή του Οικονομικού Τμήματος του Οργανισμού αλλά και η όσο το δυνατόν πιο γρήγορη αποστολή της παραγγελίας συνεπάγεται και άμεση παράδοση των προϊόντων ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή και συνεχής λειτουργία του Νοσηλευτηρίου (Πολύζος, 2007).

Σύμφωνα με την έρευνα του Wantao και των συνεργατών του (2020), για σκοπούς καλύτερης διαχείρισης απρόβλεπτων καταστάσεων (π.χ. πανδημία) οι οργανισμοί που παρέχουν υγειονομική περίθαλψη θα πρέπει οπωσδήποτε να υιοθετήσουν πληροφοριακά συστήματα και να δημιουργήσουν δυσλειτουργικές ομάδες για τη στρατηγική συνεργασία με τους προμηθευτές. Η ανάπτυξη τέτοιων πληροφοριακών συστημάτων επιτρέπει στα νοσοκομεία να αυξήσουν την ικανότητά τους να επεξεργάζονται μεγάλου όγκου πληροφορίες, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την ευελιξία και την ευκινησία, ειδικά όταν πρόκειται για επαγγελματίες υγείας (Wantao, 2020).

Η ορθή παρακολούθηση των πληροφοριών προσδίδει αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με την υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων. Η χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πόρων (Enterprise Resource Planning, ERP) υποστηρίζουν τις δράσεις μιας επιχείρησης και παράλληλα αυτοματοποιούν επιχειρησιακές λειτουργίες. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η συγκέντρωση και επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, απαραίτητων για το στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.

Ένας ορισμός που έχει δοθεί για την ικανότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων (Big Data Analytics Capability, BDAC) είναι ότι, αφορά στην εφαρμογή τεχνικών και διαδικασιών, οι οποίες επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να επεξεργάζεται, να οργανώνει και να αναλύει δεδομένα με σκοπό τη δημιουργία πληροφοριών για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων και την εκτέλεσή τους βάση πλέον των δεδομένων και όχι υποθετικών σεναρίων (Wantao, 2020). Η ικανότητα ενός Νοσηλευτηρίου να αναλύει και να επεξεργάζεται το μεγάλο όγκο δομημένων δεδομένων που σχετίζονται με τη υγειονομική περίθαλψη (π.χ. ηλεκτρονικά αρχεία υγείας, διαγνωστικά, δεδομένα φαρμακείου, διακίνηση αναλωσίμων), επιτρέπει στα διάφορα λειτουργικά τμήματα να επιλύουν λειτουργικά προβλήματα που προκύπτουν και να λειτουργούν ως μέρος μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας.

Τα πληροφοριακά συστήματα και η καινοτόμος χρήση τους επέφεραν ριζικές αλλαγές σε πολλές αγορές. Υπάρχουν δεκάδες παραδείγματα επιχειρήσεων που μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού κατάφεραν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις τις αγορές με το σωστό τρόπο και να αυξήσουν τα έσοδα τους. Η AirBNB για παράδειγμα αύξησε

δραματικά τα έσοδα της με την εφαρμογή ψηφιακής πλατφόρμα, στην οποία ενδιαφερόμενοι ταξιδιώτες έχουν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες από εκατομμύρια ιδιοκτήτες ακινήτων. Επίσης, η Uber αποτελεί το μεγαλύτερο πάροχο υπηρεσιών ταξί σήμερα και δεν έχει στην κατοχή της κανένα αυτοκίνητο ταξί (Ahmand, 2021).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον θέμα επιβίωσης των οργανισμών και αφορά τόσο το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η ανάγκη για εσωτερική ψηφιοποίηση αφορά στην επιτακτική πλέον ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λήψη των ορθών αποφάσεων, στην αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων μέσω διαδικασιών αυτοματοποίησης και στην ανάγκη για παροχή νέων καινοτόμων προϊόντων / υπηρεσιών. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η ανάγκη για ψηφιοποίηση οφείλεται στην ανταγωνιστικότητα της αγοράς. Η ψηφιακή μετατόπιση της αγοράς και η ανάγκη των οργανισμών να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον υπό την απειλή των υφιστάμενων ανταγωνιστών αλλά και νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών, επιβάλλει το ψηφιακό μετασχηματισμό (Ponsignon, 2019).

### **2.3.3. Ροές υλικών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων**

Η ροή των υλικών και των προϊόντων ξεκινά από τον κατασκευαστή, με τελικό παραλήπτη τον πελάτη. Περιλαμβάνει επίσης τυχόν επιστροφές οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν και προς τούτο οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τον τρόπο αποστολής των προϊόντων, δεδομένου του υψηλού κόστους των μεταφορικών. Για την επιτυχή πορεία της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντικό να διενεργείται ο σωστός έλεγχος της ροής των υλικών. Αυτό προϋποθέτει το σχεδιασμό και την εφαρμογή ορθών πρακτικών, ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής και έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στους πελάτες, γεγονός που θα επιφέρει χαμηλά επίπεδα αποθέματος και άρα μείωση του αποθηκευτικού κόστους της επιχείρησης. Η αποτελεσματική ροή υλικών διασφαλίζει και την έγκαιρη παράδοση στους πελάτες. Αντιλαμβανόμενοι τα οφέλη από τη βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, τα οποία αφορούν στην μείωση του κόστους παραγωγής και στη μείωση του αποθέματος, οι επιχειρήσεις επενδύουν στην περαιτέρω βελτίωση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και επιδιώκουν μια πιο καλή συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους (Leng and Zailani, 2012).

Οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται κατά τη ροή των υλικών της εφοδιαστικής αλυσίδας στα νοσηλευτήρια καταγράφονται πιο κάτω (Jawab, 2018):

*i. Δραστηριότητες διαχείρισης αποθέματος*

Αφορά στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την αγορά των προϊόντων, τον έλεγχο και την παραλαβή τους αλλά και την ορθή διαχείριση του αποθέματος.

*ii. Δραστηριότητες διανομής / μεταφορών*

Αφορά στην μεταφορά και διανομή των υλικών (π.χ. ιατρικά και άλλα αναλώσιμα, φαρμακευτικά σκευάσματα) από τις αποθήκες προς τα διάφορα τμήματα του νοσοκομείου.

#### **2.3.4. Ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων**

Ένεκα του σημαντικού ρόλου των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα, η διοίκηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στα πλαίσια της αέναης προσπάθειας που καταβάλλει για βελτίωση, απασχολείται και με την βελτίωση της απόδοσης των προμηθευτών προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτίωσης των πρακτικών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η απόδοση των προμηθευτών και η συνεχής βελτίωση είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς οδηγεί αύξηση στην απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και σε βελτιωμένες επιδόσεις των αγοραστών-επιχειρήσεων (Chan and Kumar, 2007).

Δεδομένης της σημασίας αξιολόγησης των επιδόσεων των προμηθευτών και του συντονισμού μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, έχουν εισαχθεί διάφορες τεχνικές για τη βελτίωση των διαδικασιών επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών (Chan και Kumar, 2007).

Η διοίκηση / ηγεσία της εφοδιαστικής αλυσίδας οφείλει να παρακολουθεί και να αξιολογεί τους προμηθευτές στη βάση των συμβολαίων που έχει συνάψει με τον εκάστοτε προμηθευτή. Παράλληλα, οι προμηθευτές θα προσπαθήσουν να αποφύγουν το ενδεχόμενο απωλειών και επιπλοκών και θα τηρήσουν τα συμβόλαια τους, κυρίως όσον αφορά το χρόνο παράδοσης και τη συμμόρφωση του προϊόντος με τις απαιτήσεις

του πελάτη. Παράλληλα η πολιτική παροχής καθοδήγησης, συμβουλών και κινήτρων στους προμηθευτές ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση μεταξύ των δύο μερών (Mokhtar, 2019).

Η συμβολή της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας και η συνεχής εκπαίδευση των προμηθευτών είναι σημαντική στη βελτίωση της λειτουργίας τους. Η εκπαίδευση αφορά στην σωστή κατανόηση από μέρους των προμηθευτών των αναγκών και των απαιτήσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό οι προμηθευτές μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργική τους απόδοση και την ποιότητα του προϊόντος που παρέχουν. Πρόσθετα, η ηγεσία της εφοδιαστικής αλυσίδας θα πρέπει να ενθαρρύνει τις εταιρείες / προμηθευτές να συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ευελιξίας της εφοδιαστικής των logistics. Οι εταιρείες / προμηθευτές μέσω της υποστήριξης και της ενθάρρυνσης από την ηγεσία βελτιώνονται και ανταποκρίνονται άμεσα στις συνεχόμενες αλλαγές, παρέχοντας ευκολίες και τελικά ευελιξία στην εφοδιαστική αλυσίδα (Mokhtar, 2019).

#### **2.4. Η ηγεσία στην εφοδιαστική αλυσίδα νοσηλευτηρίων**

Σύμφωνα με τους Defee et al. (2010) ως ηγεσία εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να οριστεί:

...«μια σχεσιακή έννοια που περιλαμβάνει τον ηγέτη της εφοδιαστικής αλυσίδας και ένα ή περισσότερους οργανισμούς που ακολουθούν την εφοδιαστική αλυσίδα, που αλληλεπιδρούν δυναμικά σε μια διαδικασία συν-επιρροής. Ο ηγέτης της εφοδιαστικής αλυσίδας χαρακτηρίζεται ως αυτός που επιδεικνύει τα υψηλότερα επίπεδα από τα τέσσερα στοιχεία ηγεσίας, σε σχέση με άλλους οργανισμούς - μέλη (δηλ. οργανωτική ικανότητα με μεγαλύτερη επιρροή, τυγχάνει μεγαλύτερης αναγνώρισης ένεκα της συμπεριφοράς του, έχει όραμα και δημιουργεί σωστές σχέσεις με άλλους οργανισμούς της εφοδιαστικής αλυσίδας)».

Στο ίδιο πνεύμα, οι Lockström et al. (2010) όρισαν ως ηγεσία εφοδιαστικής αλυσίδας την ικανότητα μιας επιχείρησης: «να επηρεάσει έναν προμηθευτή για την επίτευξη ενός κοινού στόχου εντός του προμηθευτή οργάνωση». Οι Lockström et al. (2010) εξήγησαν περαιτέρω ότι το στυλ ηγεσίας του μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας, καθώς έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει το σχεσιακό κεφάλαιο μιας επιχείρησης συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των προμηθευτών και των σχέσεων με την αλυσίδα εφοδιασμού (Mokhtar, 2019).

Η ιδέα της ηγεσίας της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCL) εκτείνεται πέρα από τα όρια του οργανισμού και διαδίδεται σε ολόκληρα δίκτυα εφοδιασμού. Η έννοια του SCL απαιτεί από έναν οργανισμό να επιδεικνύει στυλ ηγεσίας προς τους συνεργάτες της εφοδιαστικής αλυσίδας (συμπεριλαμβανομένων τόσο των προμηθευτών όσο και των μεταγενέστερων σταδίων παρόχους υπηρεσιών) προκειμένου να ενεργεί ως επόπτης της δικής του αλυσίδας εφοδιασμού. Η προσέγγιση αυτή συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας από την άποψη της οργάνωσης, του κύκλου αγορών, της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις λειτουργίες logistics και τη βιωσιμότητά της (Mokhtar, 2019).

Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, με πληροφορίες που μοιράζονται στα δίκτυα τροφοδοσίας έτσι ώστε η τα σωστά προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται στον κατάλληλο πελάτη (νοσηλευτήριο) στη σωστή στιγμή. Χωρίς στενό συντονισμό από την κορυφαία εταιρεία, τους προμηθευτές δεν είναι σε θέση να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν στις γρήγορες αλλαγές στη ζήτηση των πελατών (Mokhtar, 2019).

Αναφερόμενοι στην αλυσίδα εφοδιασμού των νοσηλευτηρίων θα πρέπει να τονιστεί ότι, οι ηγέτες των νοσηλευτηρίων και του τμήματος προμηθειών θα πρέπει να συνεργαστούν ώστε να έχουν μια ολιστική άποψη στη διαχείριση μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού των νοσοκομείων. Πρώτα θα πρέπει να αναπτυχθεί η διαλειτουργική ολοκλήρωση και έπειτα να δομηθεί μία στρατηγική συνεργασίας με τους ασθενείς και τους προμηθευτές. Η ηγεσία θα πρέπει παράλληλα να καταβάλλει



προσπάθειες βελτίωσης της ευελιξίας. Τα νοσοκομεία θα πρέπει να ενσωματώνουν τις δραστηριότητές τους στην εφοδιαστική αλυσίδα με προμηθευτές και μοιράζονται ιατρικές υπηρεσίες και ανατροφοδότηση από τους ασθενείς σε ένα ευρύ τόξο ενσωμάτωσης. Τα στελέχη της υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι τα νοσοκομεία χρειάζονται εξωτερική ενοποίηση με ασθενείς και προμηθευτές για τη συλλογή και ανάλυση ακριβές δεδομένων ζήτησης και προσφοράς σε πραγματικό χρόνο. Αυτά είναι απαραίτητα για την ενίσχυση των ικανοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών που επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία στην παροχή υγειονομικής περίθαλψης (Wantao, 2020).

# Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που έχει χρησιμοποιηθεί ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που μας έχουν απασχολήσει στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή για την περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στο ρόλο της ηγεσίας στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα και τους τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού, στη ροή υλικών και πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα ως επίσης και στο ρόλο των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα των νοσηλευτηρίων.

## 3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στην παρούσα εργασία η μελέτη εστιάζεται στην κατάταξη των περιπτώσεων σε κατηγορίες μεταβλητών και η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων/ μεταβλητών. Ως εκ τούτου, η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί είναι η ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία, με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

## 3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων έγινε χρήση ερωτηματολογίου, η δομή του οποίου καλύπτει τα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής και αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε σε γενικές ερωτήσεις και στόχο έχει να διερευνηθεί κατά πόσο οι συμμετέχοντες μπορούν να αποτελέσουν δείγμα για τη συγκεκριμένη μελέτη. Αποτελείται από τέσσερα γενικά ερωτήματα με απαντήσεις επιλογής. Η δεύτερη ενότητα επικεντρωνόταν με πιο στοχευόμενες ερωτήσεις αναφορικά με το ερευνητικό

ερώτημα του ρόλου της ηγεσίας στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας. Αποτελείτο από 7 ερωτήματα με κλίμακα απαντήσεων από το 1 μέχρι το 7. Τέλος η τρίτη ενότητα αφορούσε στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων και συγκεκριμένα στη ροή πληροφοριών και υλικών και στον ρόλο των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα, ως ήταν και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Αποτελείται από 8 ερωτήματα με κλίμακα απαντήσεων από το 1 μέχρι το 7 και 3 άλλα ερωτήματα.

Ως κλίμακα του ερωτηματολογίου για τις περισσότερες ερωτήσεις επιλέγηκε η κλίμακα Likert όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να δηλώσουν τη συμφωνία τους ή τη διαφωνία τους σε μία σειρά ερωτημάτων μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας από το 1 μέχρι το 7, δίνοντας την ακόλουθη ερμηνεία στην κλίμακα:

1=Διαφωνώ απόλυτα

2= Διαφωνώ αρκετά

3=Μάλλον διαφωνώ

4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

5=Μάλλον συμφωνώ

6=Συμφωνώ αρκετά

7= Συμφωνώ απόλυτα.

Το ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε μέσω της πλατφόρμας google forms και για τη συλλογή των δειγμάτων τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν ηλεκτρονικά στους εργαζόμενους της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών. Η υποβολή των απαντήσεων γινόταν ανώνυμα και ηλεκτρονικά σε αρχείο του google forms. Η μέθοδος δειγματοληψίας κρίθηκε κατάλληλη με δεδομένη την άμεση και ανώνυμη πρόσβαση των συμμετεχόντων και την άμεση λήψη των απαντήσεων. Από την έρευνα που έγινε λήφθηκαν συνολικά απαντήσεις από 24 άτομα. Η συμμετοχή κρίνεται ικανοποιητική δεδομένου του συνολικού αριθμού των εργαζομένων στην Μονάδα Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας.

Στον Πίνακα 1 γίνεται συσχέτιση των ερευνητικών ερωτημάτων που μας απασχόλησαν στην παρούσα διατριβή και των ερωτήσεων που αποτελούν το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη περίπτωσης.

**Πίνακας 1: Συσχέτιση Ερευνητικών Ερωτημάτων με Ερωτηματολόγιο**

Α/Α	Ερευνητικά ερωτήματα	Ερωτήματα Ερωτηματολογίου
1	Ο ρόλος της ηγεσίας στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η επιλογή του προσωπικού είναι ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του τμήματος.</li> <li>2. Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά.</li> <li>3. Υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης.</li> <li>4. Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού.</li> <li>5. Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του.</li> </ol>
2	Τρόποι βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων.</li> <li>2. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων.</li> </ol>
3	Η ροή των υλικών και των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες.</li> <li>2. Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται με ασφαλές τρόπο.</li> <li>3. Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται ελεγχόμενα.</li> <li>4. Η ροή πληροφοριών από τις κλινικές / τμήματα προς τη Μονάδα Αγορών</li> </ol>

Α/Α	Ερευνητικά ερωτήματα	Ερωτήματα Ερωτηματολογίου
		<p>και Προμηθειών είναι άμεση.</p> <p>5. Με ποια μέσα γίνεται η ροή πληροφοριών;</p> <p>6. Για την αξιολόγηση των αναγκών, προγραμματισμό και λήψη ορθής απόφασης διενεργώ ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (από SAP).</p>
4	Ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα	<p>1. Πριν την ανάθεση σύμβασης προβαίνω σε αξιολόγηση του προμηθευτή.</p> <p>2. Παρέχω εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού.</p> <p>3. Ποια μέσα χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση των προμηθευτών;</p>
5	Ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας, ένεκα απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο	<p>1. Η απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων.</p> <p>2. Αναφέρετε πιθανές επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Κύπρο</p>

Για σκοπούς διασφάλισης ηθικής και της δεοντολογίας διασφαλίστηκε και δηλώθηκε ξεκάθαρα σε αυτούς μέσω του ερωτηματολογίου ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα εργασία. Πρόσθετα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν τη δυνατότητα οικειοθελούς συμμετοχής, αφού προηγουμένως ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, το φορέα / Πανεπιστήμιο με το οποίο συνεργάζομαι για την υλοποίηση της έρευνας. Οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν αμερόληπτα το ερωτηματολόγιο χωρίς οποιαδήποτε

ψυχολογική, συναισθηματική, κοινωνική ή οικονομική βλάβη εξαιτίας της συμμετοχής τους στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε σχεδιάστηκε ώστε να είναι σύντομο και ο μέγιστος χρόνος που χρειάζεται ένα συμμετέχοντα για να το συμπληρώσει δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά. Κρίθηκε ότι περισσότερος χρόνος θα ήταν αποτρεπτικός παράγοντας προς τους συμμετέχοντες.

### 3.3. Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια γενικά στοιχεία των συμμετεχόντων με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα τη στελέχωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας (ΟΚΥΠΥ). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που λήφθηκαν για τα πιο ειδικά θέματα του ερωτηματολογίου, τα οποία αφορούν στα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή.

#### 3.3.1. Παρουσίαση και ανάλυση γενικών στοιχείων έρευνας

Στην έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί συμμετείχαν συνολικά 24 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι έξι (6) ήταν άντρες και οι δεκαοκτώ (18) γυναίκες. Στον Πίνακα 2 παρατίθενται τα χρόνια εργασίας/ εμπειρίας των συμμετεχόντων στο τμήμα προσφορών.

**Πίνακας 2: Χρόνια εργασίας/εμπειρίας στο τμήμα**

A/A	Χρόνια εργασίας	Αριθμός συμμετεχόντων	Ποσοστό
1	> 10 χρόνια	5	21%
2	5 - 10 χρόνια	3	13%
3	2 - 5 χρόνια	2	8%
4	1 - 2 χρόνια	5	21%
5	Μέχρι 12 μήνες	9	38%

Ως διαφαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει προσληφθεί τους τελευταίους 12 μήνες, ενώ πέραν του 50% των εργαζομένων έχουν εμπειρία μικρότερη από δύο (2) χρόνια.

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το 4% (συγκεκριμένα 1 άτομο) κατέχει υπεύθυνη θέση, το 79% αφορά σε λειτουργούς προσφορών και το 17% αφορά σε γραμματειακό προσωπικό. Ο προβληματισμός που τίθεται από τη διαβάθμιση των θέσεων εργασίας αφορά στο μικρό ποσοστό που καταγράφεται για το μοναδικό άτομο που κατέχει υπεύθυνη θέση στο τμήμα. Αυτό είναι ένα θέμα που θα πρέπει να προβληματίσει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθότι, αφενός δεν διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία του νευραλγικού αυτού τμήματος και αφετέρου επιφορτίζει το μοναδικό υπεύθυνο, αλλά και τους υφιστάμενους (λειτουργούς προσφορών) με επιπλέον καθήκοντα τα οποία ενδεχομένων δεν αποτελούν μέρος του καθηκοντολογίου τους.

Εξετάζοντας στη συνέχεια το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων παρατηρούμε ότι είναι πολύ υψηλό, με το 76% των εργαζομένων να είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου, το 29% να κατέχουν Πανεπιστημιακό Τίτλο σπουδών και μόλις το 4% να έχει βασική εκπαίδευση Λυκείου.

Απομονώνοντας τα άτομα που εργάζονται στο τμήμα για περίοδο μόλις δύο (2) χρόνων διαφαίνεται ότι το 64% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου και το 36% κατέχουν Πανεπιστημιακό Τίτλο σπουδών. Αυτό δεικνύει την πρόθεση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να στελεχώσει το τμήμα με προσωπικό «υψηλών προδιαγραφών», ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις νέες απαιτήσεις αλλά και προκλήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων.

### **3.3.2. Παρουσίαση και ανάλυση ειδικών στοιχείων έρευνας**

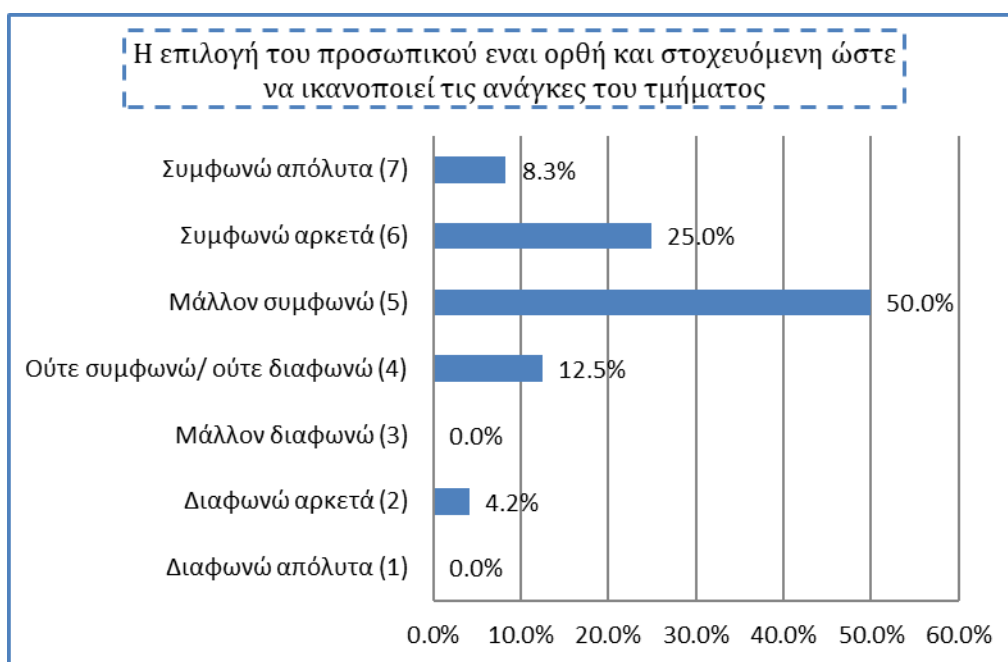
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα που μελετώνται στην παρούσα διατριβή. Η παρουσίαση και η ανάλυση αποτελείται από πέντε στάδια στη βάση των ερευνητικά ερωτημάτων που μας απασχολούν.

### 3.3.2.1. Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ο ρόλος της ηγεσίας στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που μας έχει απασχολήσει στην παρούσα διατριβή τέθηκαν στους συμμετέχοντες στην έρευνα πέντε (5) ερωτήματα τα οποία αναλύονται πιο κάτω.

#### 3.3.2.1.1. Η επιλογή του προσωπικού είναι ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του τμήματος.

Η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να διασφαλίζεται η πλήρης κάλυψη των αναγκών, με απώτερο στόχο την περαιτέρω ποιοτική αναβάθμιση και ανάπτυξη του τμήματος. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν καταγράφονται και παρουσιάζονται διαγραμματικά στο Γράφημα 1.



**Γράφημα 1:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Η επιλογή του προσωπικού είναι ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του τμήματος»

Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων που έχουν ληφθεί στο υπό εξέταση ερώτημα είναι  $5.16 \pm 1.05$  και αντιστοιχεί στην δήλωση «Μάλλον Συμφωνώ». Το μεγαλύτερο ποσοστό κρίνει ότι η επιλογή του προσωπικού είναι σχετικά ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του τμήματος, υποδεικνύοντας την προσπάθεια που



καταβάλει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για την ορθή στελέχωση του τμήματος. Παρόλα' αυτά, αν και με μικρότερο ποσοστό καταγράφονται και απόψεις που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με τις προσλήψεις που γίνονται υποδεικνύοντας την ανάγκη για βελτίωση των διαδικασιών αξιολόγησης των αιτήσεων αλλά και των προσόντων που ζητούνται κατά τη δημοσίευση μιας θέσης / ανάγκης.

### 3.3.2.1.2. Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά

Η ηγεσία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού και όπου κρίνει ότι χρίζει βελτίωση να προβαίνει σε ανάλογες ενέργειες. Το προσωπικό αποτελεί την εικόνα του Οργανισμού και προς τούτο θα πρέπει να δίνεται η δέουσα προσοχή. Τα αποτελέσματα από το 2<sup>ο</sup> ερώτημα που έχει ληφθεί, με μέσο όρο  $4.45 \pm 1.7$  καταγράφονται στον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά»

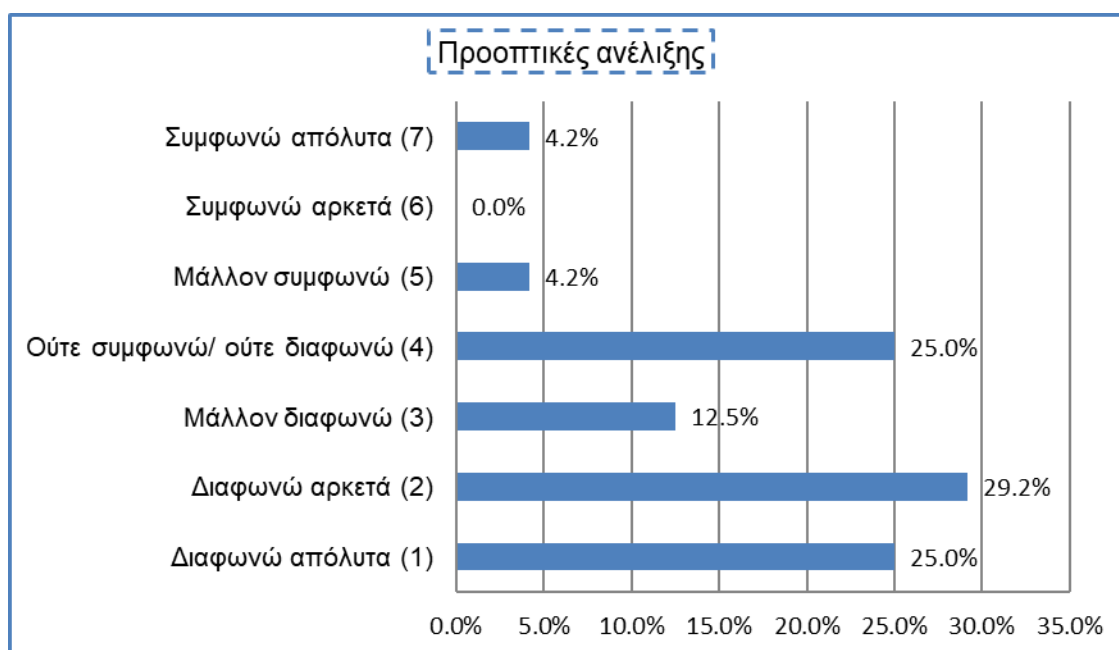
Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα (1)	1	4.2%
Διαφωνώ αρκετά (2)	3	12.5%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	3	12.5%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	3	12.5%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	8	33.3%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	3	12.5%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	3	12.5%

Ποσοστό 33.3% των ερωτηθέντων για την πιο πάνω πρόταση δήλωσε ότι «Μάλλον Συμφωνεί» ενώ οι απόψεις των υπολοίπων εργαζομένων κατανέμεται σχεδόν ομοιόμορφα μεταξύ των υπόλοιπων δηλώσεων. Η μη σύγκλιση των απόψεων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει πετύχει να αποσαφηνίσει το ρόλο της απέναντι σε όλους ανεξαρτήτως τους εργαζόμενους. Εντούτοις, με ποσοστό 33.3%, διαφαίνεται ότι αναπτύσσεται μία τάση των εργαζομένων στο να συμφωνήσουν ότι ο Οργανισμός σε κάποιο βαθμό εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Εισήγηση είναι όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βελτιώσει ή αναθεωρήσει τις διαδικασίες εποπτείας των εργαζομένων ενώ παράλληλα θα πρέπει να εφαρμόσει πρακτικές ισότιμης μεταχείρισης των εργαζομένων.

### 3.3.2.1.3. Προοπτικές ανέλιξης εργαζομένων

Οι δυνατότητα για εξέλιξη ενός εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο δεν μπορούσε να μην αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί παρουσιάζονται στο Γράφημα 2.



**Γράφημα 2:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης»

Ποσοστό πέραν το 50% των εργαζομένων θεωρούν ότι δεν υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης. Επίσης, έξι από τους ερωτηθέντες (ποσοστό 25%) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την πρόταση. Από μια πιο προσεκτική παρακολούθηση των απαντήσεων που λήφθηκαν παρατηρούμε ότι, η απάντηση αυτή δόθηκε από εργαζόμενους που προσλήφθηκαν τα τελευταία δύο (2) χρόνια στον Οργανισμό. Υπενθυμίζεται ότι, συνολικά οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν τα τελευταία δύο (2) χρόνια είναι 14. Η διαφορετική σύγκλιση απόψεων αποδίδεται στο γεγονός ότι στο τμήμα εργάζονται άτομα τα οποία έχουν αποσπαστεί από το Υπουργείο Υγείας και ακολουθούν τις δομές

ανέλιξης του δημόσιου τομέα και άτομα τα οποία έχει προσλάβει ο Οργανισμός. Πρόσθετα, θα μπορούσε να αποδοθεί και στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν όλοι την ίδια πληροφόρηση για τη λειτουργία του Οργανισμού.

Η προοπτική ανέλιξης των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο προς κάθε εργαζόμενο ώστε αφενός να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του και αφετέρου να μην αναζητήσει εργασία κάπου αλλού. Προς τούτο, η ηγεσία της ΔΑΔ θα πρέπει να αναθεωρήσει τις υφιστάμενες δομές ώστε να υπάρξουν ευκαιρίες ανέλιξης των εργαζομένων.

#### **3.3.2.1.4. Κατατόπιση νέου προσωπικού για τη λειτουργία του Οργανισμού**

Με την πρόσληψη κάθε εργαζόμενου ο εργοδότης οφείλει να τον ενημερώσει το νέο υπάλληλο για τη λειτουργία του Οργανισμού και συγκεκριμένα, τα τμήματα που τον απαρτίζουν, το ρόλο και τις ευθύνες του κάθε τμήματος ως επίσης και τους στόχους που έχει. Τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί για την Μονάδα Αγορών και Προμηθειών του ΟΚΥΠΥ καταγράφονται στον **Πίνακα 4**.

**Πίνακας 4:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού»

<b>Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	1	4.2%
Διαφωνώ αρκετά (2)	4	16.7%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	5	20.8%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	3	12.5%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	7	29.2%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	4	16.7%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%

Μέσος όρος που έχει καταγραφεί για αυτό το ερώτημα είναι  $3.95 \pm 1.5$  και είναι πιο κάτω από τη μέση τιμή 4 (Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ) του ερωτηματολογίου, υποδηλώνοντας την μη ορθή και μη κατατοπιστική ενημέρωση του προσωπικού ως προς τη λειτουργία του Οργανισμού.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν από έμπειρους λειτουργούς του τμήματος (Πίνακας 5), δηλαδή αυτούς που εργάζονται πέραν των 5 ετών, (μέσος όρος 3,42±0,97) παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 86% κρίνει ότι το νέο προσωπικό δεν έχει επαρκή κατατόπιση ως προς τη λειτουργία του Οργανισμού. Η άποψη αυτή προφανώς είναι απόρροια της καθημερινής συνεργασίας του έμπειρου προσωπικού και των νέων συναδέλφων τους.

**Πίνακας 5:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού- Απαντήσεις έμπειρου προσωπικού»

<b>Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού- Απαντήσεις έμπειρου προσωπικού</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	1	14.3%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	3	42.8%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	2	28.6%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	1	14.3%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	0	0%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%

Αν απομονώσουμε τις απαντήσεις που έχουν δοθεί από τους γραφείς του τμήματος οι οποίες καταγράφονται στον Πίνακας 6, παρατηρούμε ότι οι απόψεις τους συγκλίνουν, υποδηλώνοντας ότι αυτή η ομάδα εργαζομένων αφενός έχει λάβει αρκετά σημαντική ενημέρωση ως προς τη λειτουργία του Οργανισμού και αφετέρου η ενημέρωση που έχουν λάβει είναι περίπου ίδια.

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι κανένας από τους εργαζόμενους δεν έχει πλήρη κατανόηση για τη λειτουργία του Οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στην πλήρη κατατόπιση όλου του προσωπικού ως προς τις λειτουργίες του Οργανισμού στον οποίον εργάζονται. Με την πλήρη γνώση του τρόπου λειτουργίας, της σφαιρικής κατατόπισης ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει και του σκοπού λειτουργίας του Οργανισμού αναμένεται η ανάπτυξη περισσότερης ευλυγισίας, η περαιτέρω ευαισθητοποίηση των εργαζομένων ως προς το ρόλο τους και τη σημαντικότητα του έργου που έχουν να επιτελέσουν.

Επιπλέον, με την κατατόπιση των εργαζομένων επιτυγχάνεται (α) η μείωση του άγχους που βιώνουν όλοι οι νέοι εργαζόμενοι, (β) ο προσανατολισμός σε σχέση με τα καθήκοντα του, την ομάδα εργασίας και τον οργανισμό γενικότερα και (γ) η ομαλή μετάβαση από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

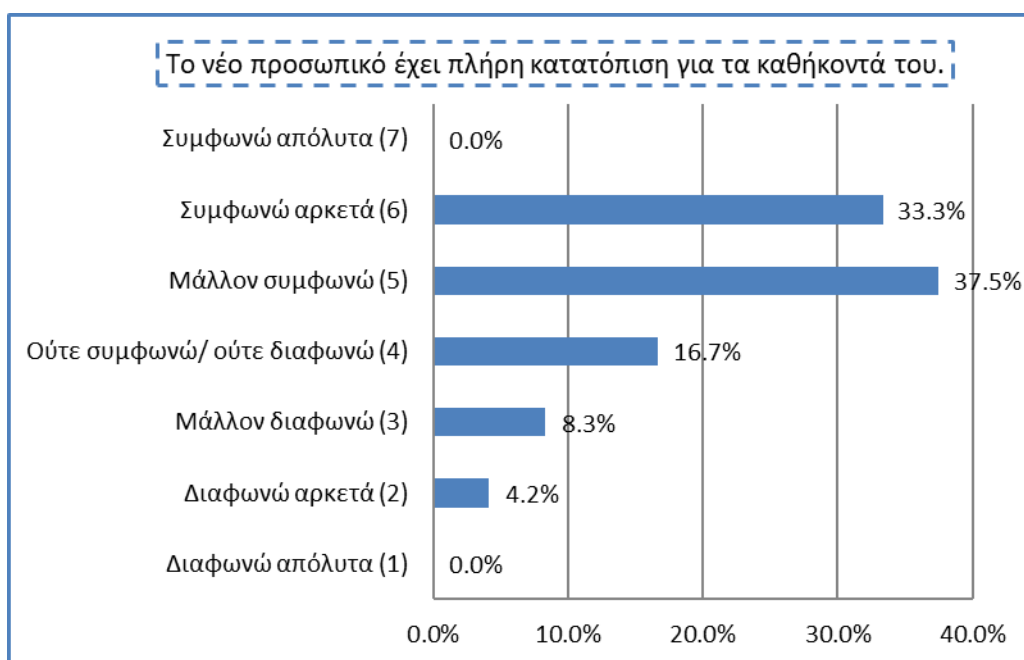
**Πίνακας 6:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού» για τους Γραφείς

<b>Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού - Γραφείς</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	0	0%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	0	0%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	0	0%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	3	75%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	1	25%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%

### **3.3.2.1.5. Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του**

Πέραν της ενημέρωσης που πρέπει να λαμβάνει το προσωπικό ως προς τη λειτουργία του Οργανισμού, θα πρέπει παράλληλα να ενημερώνεται και να λαμβάνει πλήρη κατατόπιση ως προς τα καθήκοντα της θέσης για την οποία έχει προσληφθεί. Στο ερώτημα αν το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατανόηση για τα καθήκοντα του τα αποτελέσματα είναι πιο ενθαρρυντικά καταγράφοντας μέσο όρο  $4.87 \pm 1.1$ . Στο Γράφημα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 70.8% κρίνει ότι το νέο προσωπικό έχει σχεδόν πλήρη κατανόηση για τα καθήκοντά του. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ενθαρρυντικό για τη λειτουργία ενός σχετικά νεοσύστατου Οργανισμού.



**Γράφημα 3:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του»

Αν απομονώσουμε και πάλι τις απαντήσεις που έχουν δοθεί από τους γραφείς του τμήματος οι οποίες καταγράφονται στον Πίνακα 7, παρατηρούμε ότι οι απόψεις τους συγκλίνουν, υποδηλώνοντας ότι αυτή η ομάδα εργαζομένων αφενός έχει λάβει αρκετά σημαντική κατατόπιση ως προς τα καθήκοντα της στην Μονάδα Αγορών και Προμηθειών.

**Πίνακας 7:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του» για τους Γραφείς

Το νέο προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του - Γραφείς	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	0	0%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	0	0%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	0	0%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	3	75%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	1	25%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%

Ως εκ τούτου με λίγη περεταιίρω ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με το ρόλο της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών και τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου όλο το

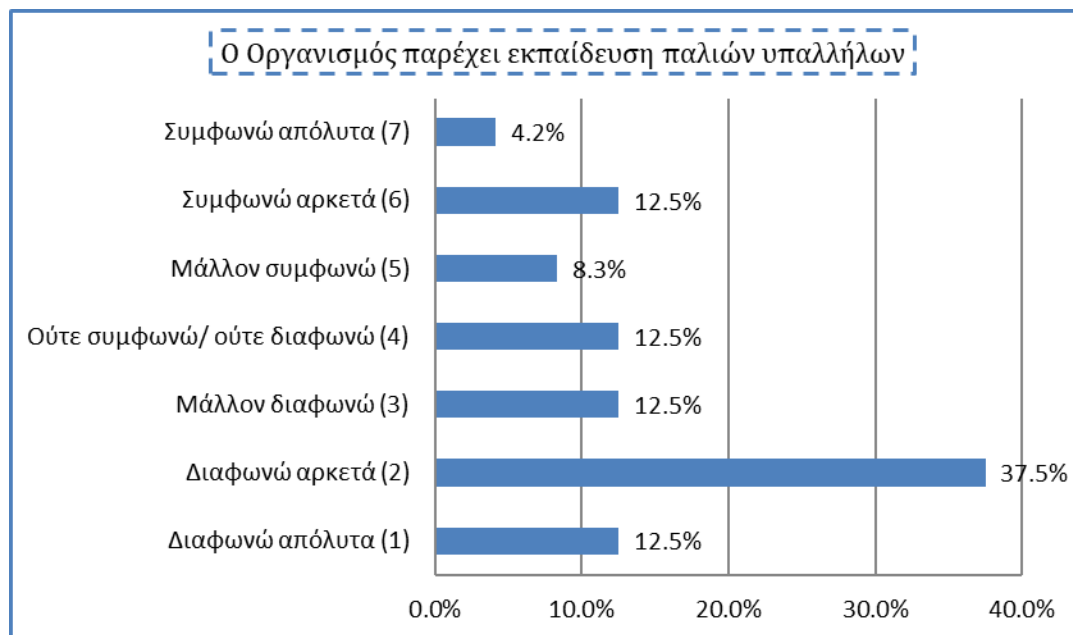
προσωπικό θα έχει γνώση των καθηκόντων του και άρα η λειτουργία του τμήματος θα είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική.

### 3.3.2.2. Ερευνητικό Ερώτημα 2: Τρόποι βελτίωσης των διαδικασιών μέσα από τεχνικές του ανθρώπινου δυναμικού

Πιο κάτω παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα που αφορούν στην βελτίωση των διαδικασιών μέσα από τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού. Για το σκοπό αυτό έχουν τεθεί δύο ερωτήματα τα οποία αφορούν την εκπαίδευση των παλιών υπαλλήλων και την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων.

#### 3.3.2.2.1. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων

Εργαζόμενοι με περισσότερη εμπειρία σε έναν εργασιακό χώρο αποτελούν τη ραχοκοκαλιά του τμήματος. Για τη διατήρηση, ενίσχυσή τους αλλά και αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται, η διοίκηση πρέπει να παρέχει διαρκή εκπαίδευση στο προσωπικό. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν για την Μονάδα Αγορών και Προμηθειών παρουσιάζονται στο Γράφημα 4.



**Γράφημα 4:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων»

Μέσος όρος των αποτελεσμάτων για αυτό το ερώτημα είναι το  $3.2 \pm 1.8$ , με ποσοστό 62.5% να δίνει αρνητική απάντηση. Αξίζει να αναφέρουμε ότι όλοι οι λειτουργοί με

εμπειρία στο τμήμα μεγαλύτερη των 5 χρόνων (ποσοστό 29% των εργαζομένων) κρίνουν ότι η εκπαίδευση τους από τον Οργανισμό είναι ελάχιστη (Πίνακας 8).

**Πίνακας 8:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων» για τους έμπειρους λειτουργούς προσφορών

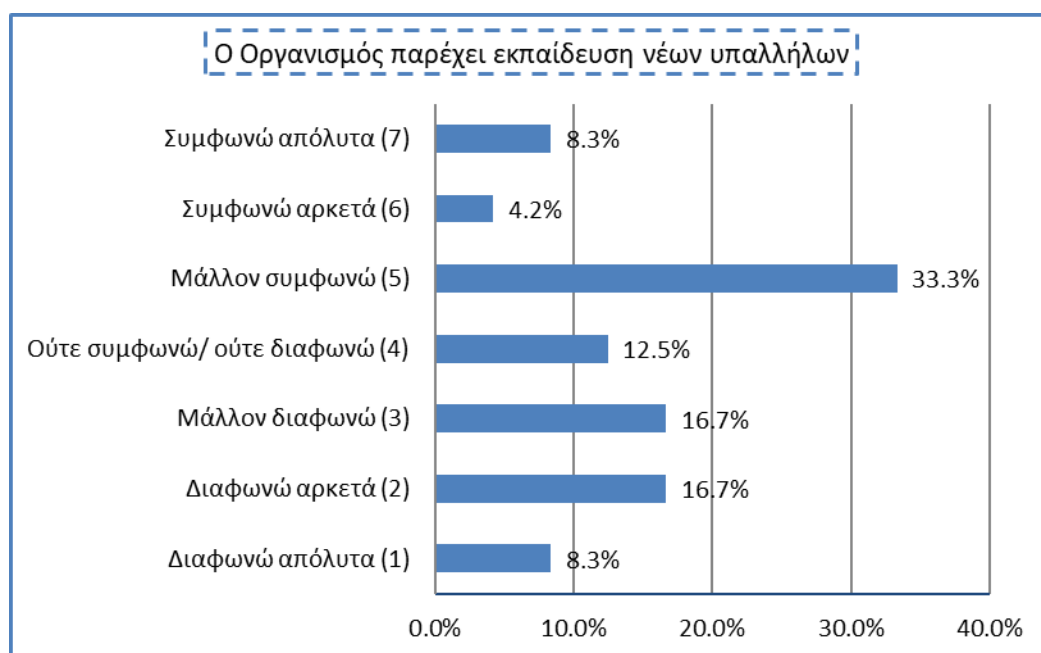
<b>Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση παλιών υπαλλήλων – Εμπειρία Λειτουργών &gt;5 χρόνια</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	1	14.3%
Διαφωνώ αρκετά (2)	4	57.1%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	28.6%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	0	0%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	0	0%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	0	0%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%

Ίδια άποψη για το θέμα έχουν και οι πιο νέοι εργαζόμενοι με εμπειρία μικρότερη των 12 μηνών, με εξαίρεση 4 άτομα (16.7%), οι οποίοι θεωρούν ότι οι πιο παλιοί υπάλληλοι δεν λαμβάνουν εκπαίδευση από τον Οργανισμό. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί επένδυση για το μέλλον του κάθε Οργανισμού και προς τούτο θα πρέπει να γίνουν βελτιωτικές ενέργειες.

### **3.3.2.2.2. Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων**

Όσον αφορά την εκπαίδευση των νέους υπαλλήλων που προσλαμβάνονται για τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών, τα αποτελέσματα που λήφθηκαν παρουσιάζονται στο Γράφημα 5. Μέσος όρος των αποτελεσμάτων ήταν το  $3.9 \pm 1.7$ , με ένα πολύ σημαντικό ποσοστό (45.8%) να κρίνει ότι το νέο προσωπικό λαμβάνει εκπαίδευση.





**Γράφημα 5:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων»

Αν απομονώσουμε όμως τις απαντήσεις που έχουν δώσει οι λειτουργοί προσφορών με εμπειρία < 2 χρόνων (11 στο σύνολο, 58% των λειτουργών) παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι  $2.9 \pm 1.8$  (Πίνακας 9). Ποσοστό 72.7% των εν λόγω λειτουργών κρίνουν ανεπαρκή την εκπαίδευση που τους παρέχεται. Όσον αφορά τους λειτουργούς με εμπειρία >5 χρόνων (8 στο σύνολο, 33.3.% των λειτουργών) ο μέσος όρος που καταγράφετε είναι  $4.4 \pm 0.7$ . Ποσοστό 50% των πιο έμπειρων λειτουργών κρίνουν ότι η εκπαίδευση που παρέχετε στο νέο προσωπικό, η οποία ουσιαστικά παρέχετε από τους ίδιους είναι σχετικά ικανοποιητική.

Τα αποτελέσματα δεικνύουν την διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση που αναμένει να λάβει ένας νέος λειτουργός που προσλαμβάνεται στον οργανισμό και στην εκπαίδευση που παρέχεται σε αυτούς. Η εκπαίδευση που παρέχεται στους νέους λειτουργούς αφορά κυρίως εκπαίδευση από λειτουργούς με περισσότερη εμπειρία στο τμήμα, η οποία ως διαφαίνεται κρίνεται ανεπαρκής για την πλειοψηφία. Όσον αφορά το γραμματειακό προσωπικό τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι νέοι υπάλληλοι λαμβάνουν εκπαίδευση με μέσο όρο απαντήσεων το  $5.5 \pm 1.0$ .

**Πίνακας 9:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων» για τους λειτουργούς με εμπειρία <2 ετών και εμπειρία >5 χρόνια

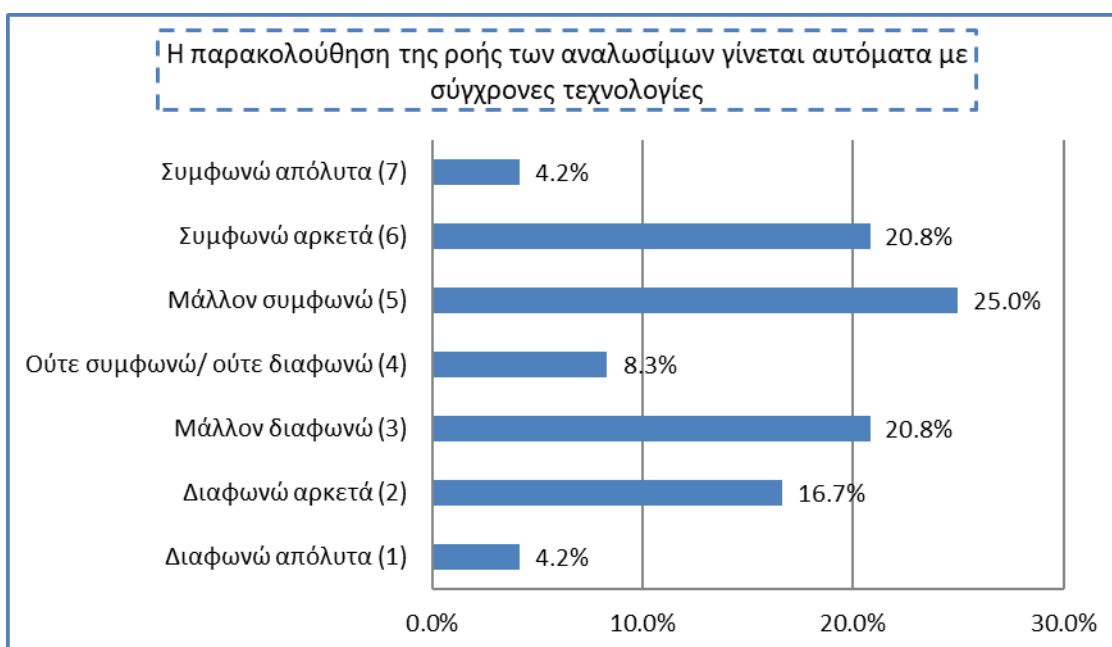
<b>Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων</b>				
	<b>Εμπειρία Λειτουργών &lt;2 έτη</b>		<b>Εμπειρία Λειτουργών &lt;5 έτη</b>	
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	2	18.2%	0	0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	4	36.3%	0	0%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	18.2%	1	12.5%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	0	0%	3	37.5%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	2	18.2%	4	50%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	1	9.1%	0	0%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%	0	0%

### **3.3.2.3. Ερευνητικό Ερώτημα 3: Η ροή των υλικών και των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα**

Για το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα που μας έχει απασχολήσει στην παρούσα διατριβή και αφορά στη ροή των υλικών και των πληροφοριών στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων, τέθηκαν έξι ερωτήματα στο ερωτηματολόγιο, τα οποία αναλύονται πιο κάτω.

#### **3.3.2.3.1. Η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες**

Τα αναλώσιμα που απαιτούνται για τη λειτουργία των Νοσηλευτηρίων είναι πάρα πολλά και η ορθή παρακολούθησή τους θα πρέπει να γίνεται μέσω λογιστικών συστημάτων. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν από το εν λόγω ερώτημα παρουσιάζονται στο Γράφημα 6. Ο μέσος όρος των απαντήσεων που λήφθηκαν ήταν  $4.1 \pm 1.7$ .



**Γράφημα 6:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες»

Το 50% των ερωτηθέντων τείνει να συμφωνήσει ότι η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες και ποσοστό 41.7% πιστεύει το αντίθετο. Για το εν λόγω ερώτημα παρατηρείται μια διάσταση των απόψεων μεταξύ των εργαζομένων, η οποία αποδίδεται στον ρόλο του κάθε λειτουργού αφού υπάρχουν λειτουργοί οι οποίοι απασχολούνται με αγορά υπηρεσιών και εξοπλισμού και δεν γνωρίζουν τη διαδικασία παρακολούθησης της ροής των αναλωσίμων στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων. Μία άλλη ερμηνεία που θα μπορούσε να δοθεί αφορά στις γνώσεις και τις απαιτήσεις που έχει ο κάθε λειτουργός από ένα πληροφοριακό σύστημα παρακολούθησης, υποδεικνύοντας ενδεχομένως την ανάγκη για αναβάθμιση και περαιτέρω εκσυγχρονισμό του υφιστάμενου λογισμικού συστήματος.

### 3.3.2.3.2. Ασφαλής Διανομή αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων

Η παράδοση των αναλωσίμων στα Νοσηλευτήρια γίνεται είτε απευθείας από τους προμηθευτές είτε μέσω κεντρικών αποθηκών που διατηρεί ο Οργανισμός. Στον Πίνακα

10 καταγράφονται οι απόψεις των λειτουργών ως προς την ασφαλή διανομή των αναλωσίμων στα Νοσηλευτήρια. Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων που λήφθηκαν είναι  $4.9 \pm 1.3$  και η πλειοψηφία των εργαζομένων κρίνει ότι η μεταφορά των αναλωσίμων προς τα Νοσηλευτήρια γίνεται με ασφαλές τρόπο.

**Πίνακας 10:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται με ασφαλές τρόπο»

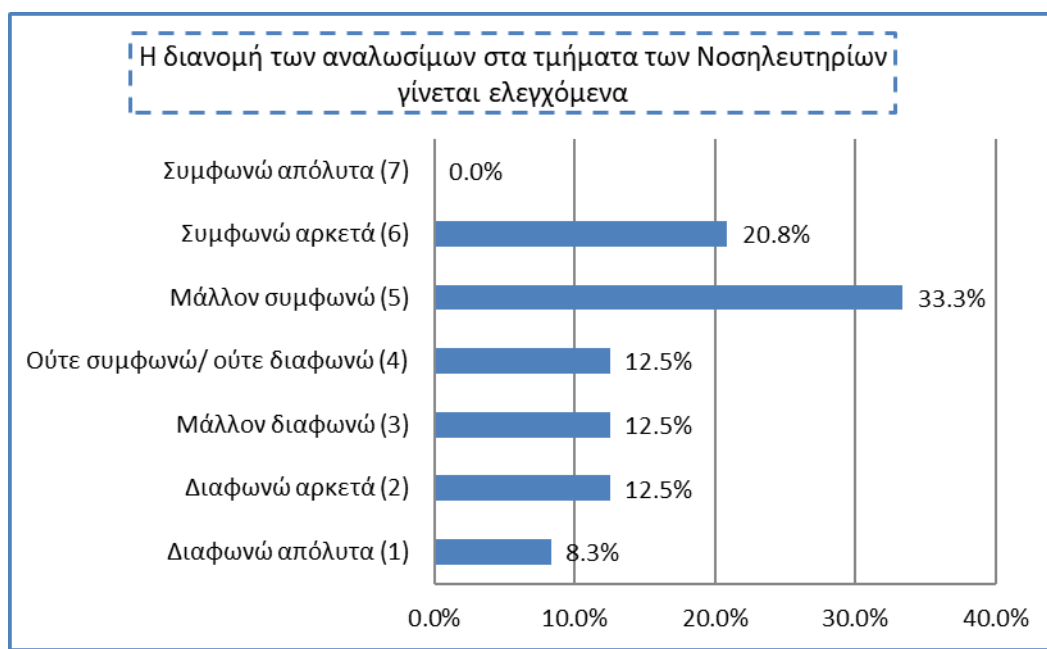
<b>Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται με ασφαλές τρόπο</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	2	8.3%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	1	4.2%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	5	20.8%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	8	33.3%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	6	25.0%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	2	8.3%

Το ποσοστό των ερωτηθέντων που έχουν δηλώσει ότι η μεταφορά δεν γίνεται με ασφαλές τρόπο ή δεν γνωρίζουν αφορά προφανώς σε εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται, όπως αναφέραμε και πιο πάνω με αγορά υπηρεσιών ή/και εξοπλισμού και δεν έχουν γνώση της εφοδιαστικής αλυσίδας των αναλωσίμων των Νοσηλευτηρίων.

Η Μονάδα Αγορών και Προμηθειών θα μπορούσε να μελετήσει περαιτέρω τρόπους βελτίωσης της μεταφοράς των αναλωσίμων προς τα Νοσηλευτήρια, ώστε να βελτιώσει και την ποιότητα των υπηρεσιών που θα παρέχει. Γενικά, η ορθή μεταφορά των προϊόντων διασφαλίζει και την ποιότητα των προϊόντων και άρα ο χρήστης του προϊόντος δεν αναλώνεται στο να ελέγξει το προϊόν αλλά στο να το εφαρμόσει με τις ορθές μεθόδους ή/και τεχνικές.

### **3.3.2.3.3. Ελεγχόμενη Διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων**

Πέραν της ασφαλούς παράδοσης των αναλωσίμων στα Νοσηλευτήρια μελετήθηκε και κατά πόσο η διανομή γίνεται ελεγχόμενα, στην βάση των πραγματικών αναγκών ώστε να μην υπάρχει σπατάλη. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν παρατίθενται στο Γράφημα 7.



**Γράφημα 7:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται ελεγχόμενα»

Ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων που λήφθηκε ήταν  $4.1 \pm 1.6$ . Πέραν του 50% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η διανομή των αναλωσίμων είναι ελεγχόμενη. Διαχωρίζοντας τους εργαζόμενους σε κατηγορίες καταρτίζουμε τον Πίνακα 11.

Σημαντικές κρίνονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από λειτουργούς προσφορών που εργάζονται στο τμήμα πέραν των 10 ετών. Οι εν λόγω λειτουργοί διαφωνούν με την τοποθέτηση που εξετάζουμε και κρίνουν ως μη ελεγχόμενη την διανομή των αναλωσίμων στα Νοσηλευτήρια (μέσο όρος αποτελεσμάτων  $2.75 \pm 0.4$ ). Οι εργαζόμενοι ως γραφείς στο τμήμα κρίνουν τη διανομή ως μερικώς ελεγχόμενη. Η άποψη τους βέβαια βασίζεται στην εμπειρία που απέκτησαν εκ των καθηκόντων τους, οι οποίοι δεν παρακολουθούν την ροή των αναλωσίμων προς τα Νοσηλευτήρια. Όσον αφορά τους υπόλοιπους εργαζομένους, οι απόψεις τους δίστανται είτε λόγω του ότι

έχουν προσληφθεί πιο πρόσφατα και δεν έχουν ακόμη πλήρη εικόνα της ροής των αναλωσίμων είτε γιατί δεν απασχολούνται με την προμήθεια αναλωσίμων.

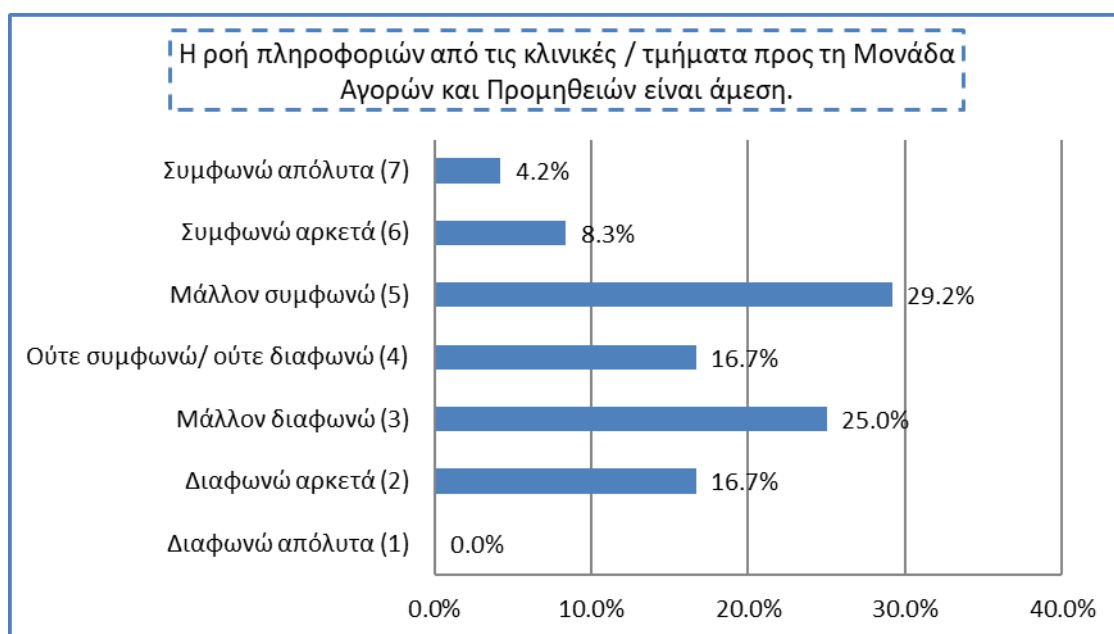
**Πίνακας 11:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται ελεγχόμενα» για κατηγορίες εργαζομένων

<b>Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται ελεγχόμενα</b>						
	<b>Εμπειρία Λειτουργιών &gt;10 έτη</b>		<b>Γραφείς</b>		<b>Υπόλοιποι εργαζόμενοι</b>	
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0%	0	0%	1	6.7%
Διαφωνώ αρκετά (2)	1	20%	0	0%	2	13.3%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	3	80%	0	0%	0	0%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	0	0%	1	25%	2	13.3%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	0	0%	2	50%	6	40%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	0	0%	1	25%	4	26.7%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0%	0	0	0	0%

Η άποψη των λειτουργών με εμπειρία πέραν των 10 ετών στο τμήμα είναι πολύ σημαντική ένεκα της πολυετής εμπειρίας τους και ως τέτοια πρέπει να αξιολογηθεί από τη διεύθυνση του τμήματος ώστε να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες αυστηρότερης παρακολούθησης της ροής των αναλωσίμων και περιορισμού της σπατάλης.

#### **3.3.2.3.4. Ροή πληροφοριών από τις κλινικές / τμήματα προς τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών**

Για την απρόσκοπτη παροχή αναλωσίμων προς τα Νοσηλευτήρια απαιτείται η διαρκής ροή πληροφοριών από τους χρήστες προς του προμηθευτές και άρα προς το τμήμα αγορών. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν με μέσο όρο  $4 \pm 1.4$  παρουσιάζονται στο Γράφημα 7.



**Γράφημα 7:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Η ροή πληροφοριών από τις κλινικές / τμήματα προς τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών είναι άμεση»

Οι απόψεις για το εν λόγω ερώτημα δίστανται για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων υποδεικνύοντας τις διαφορετικές διαδικασίες που ακολουθεί το εκάστοτε Νοσηλευτήριο / Κλινική / Τμήμα για την αποστολή των πληροφοριών προς τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών. Οι εργαζόμενοι της μονάδας αγορών έδωσαν την απάντηση τους βασιζόμενοι στις κλινικές / τμήματα που οι ίδιοι εξυπηρετούν γι' αυτό και λήφθηκαν τόσες διαφορετικές απαντήσεις. Προς αντιμετώπιση αυτού του θέματος, γίνεται εισήγηση όπως η Κεντρική Διοίκηση του Οργανισμού καθορίσει και επιβάλει ομοιόμορφες διαδικασίες προς όλα τα Νοσηλευτήρια/ Κλινικές/ Τμήματα με απώτερο σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών.

### 3.3.2.3.5. Μέσα ροής πληροφοριών

Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος τέθηκε και το ερώτημα «με ποια μέσα γίνεται η ροή των πληροφοριών». Για το σημείο αυτό οι εργαζόμενοι μπορούσαν να επιλέξουν πέραν της μίας απάντησης και τα αποτελέσματα καταγράφονται στον Πίνακα 12.

**Πίνακας 12:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Με ποια μέσα γίνεται η ροή πληροφοριών;»

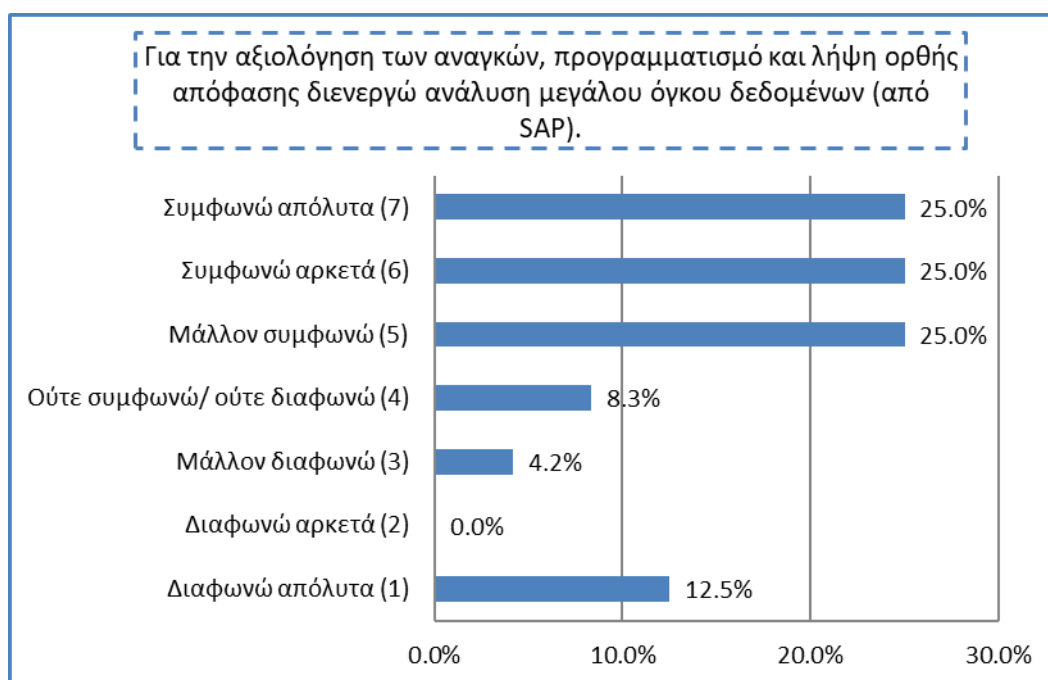
<b>Μέσα ροής πληροφοριών</b>	<b>Αρ. Εργαζομένων</b>
Τηλεομοιότυπο	23
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	22
Τηλέφωνο	19
Λογισμικό Σύστημα	9
Ταχυδρομείο	2

Ως διαφαίνεται η ροή πληροφοριών ποικίλει και ενδεχομένως αυτό να συμβάλει στην διάσταση των απόψεων που έχει καταγραφεί στο προηγούμενο ερώτημα αναφορικά με την άμεση ροή των πληροφοριών.

#### **3.3.2.3.6. Ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (από SAP) για αξιολόγηση αναγκών, προγραμματισμό και λήψη ορθής απόφασης**

Για την παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων υλικών έχει εγκατασταθεί το σύστημα μηχανογράφησης SAP. Στο SAP υπάρχουν τα δεδομένα για όλες τις συμβάσεις αναλωσίμων που έχει ο Οργανισμός και μέσω αυτού του συστήματος παρακολουθείται η κατανάλωση, οι παραδώσεις, το απόθεμα κ.α. Για τον ορθό και έγκυρο προγραμματισμό είναι ορθότερο να γίνεται ανάλυση αυτών των δεδομένων ώστε να λαμβάνεται ορθότερη απόφαση για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Για το ερώτημα αυτό τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί παρουσιάζονται στο Γράφημα 8.





**Γράφημα 8:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Για την αξιολόγηση των αναγκών, προγραμματισμό και λήψη ορθής απόφασης διενεργώ ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (από SAP)»

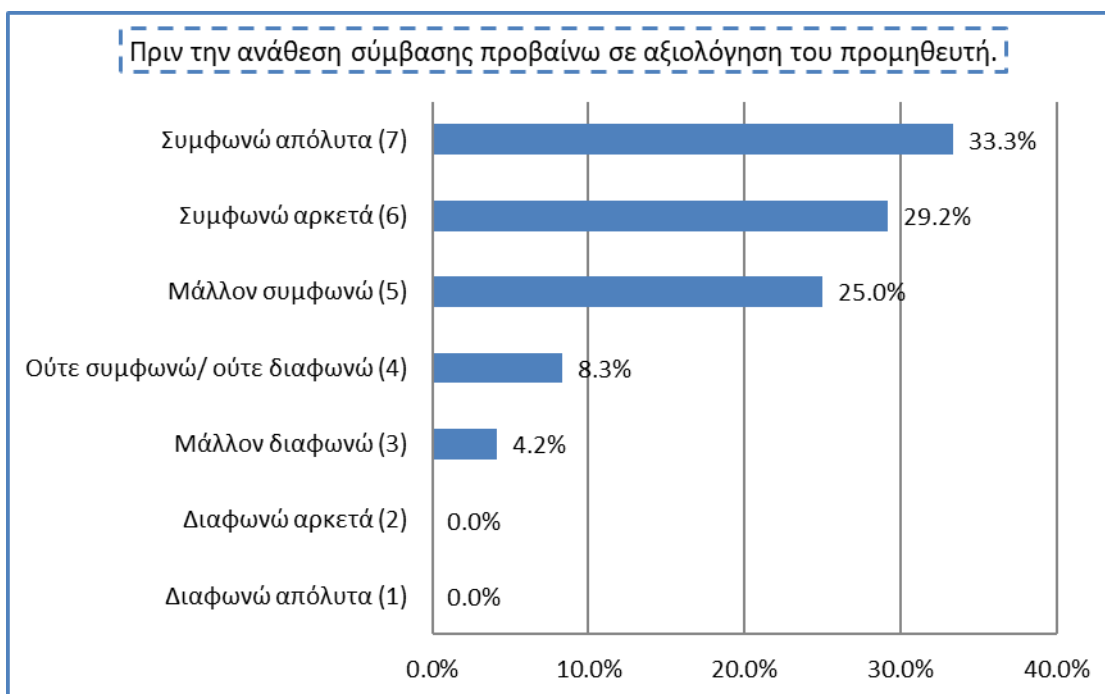
Αξιολογώντας τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί παρατηρούμε ότι ποσοστό 75% των εργαζομένων έχει προβεί σε ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων ώστε να εξάγει ορθότερα αποτελέσματα με απώτερο σκοπό τον προγραμματισμό και τη λήψη ορθής απόφασης. Το ποσοστό 12.5% που δεν έχει προβεί ποτέ σε ανάλυση δεδομένων από το μηχανογραφικό σύστημα αφορά σε 3 λειτουργούς, οι οποίοι έχουν προσληφθεί τους τελευταίους 12 μήνες και ενδεχομένως να μην έχουν εκπαιδευτεί ακόμη για αυτό το σκοπό ή να μην απασχολούνται με την προμήθεια αναλωσίμων. Όσον αφορά το ποσοστό 4.2% που «μάλλον διαφωνεί» και το ποσοστό 8.3% που «ούτε συμφωνεί / ούτε διαφωνεί» με το ερώτημα αφορά σε γραμματειακό προσωπικό το οποίο δεν αναμένεται να προβαίνει σε τέτοιου είδους ανάλυση και σε λειτουργό που έχει προσληφθεί τους τελευταίους 12 μήνες. Ως διαφαίνεται, με την διαρκή εκπαίδευση και εμπειρία, οι λειτουργοί προσφορών αξιοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το σύστημα μηχανογράφησης για σκοπούς καλύτερης οργάνωσης και αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών. Παράλληλα, η επεξεργασία και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων δημιουργεί τις απαραίτητες πληροφορίες για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων και την εκτέλεσή τους βάση πλέον των δεδομένων και όχι υποθετικών σεναρίων.

### 3.3.2.4. Ερευνητικό Ερώτημα 4: Ο ρόλος των προμηθευτών στην εφοδιαστική αλυσίδα

Όπως αναφέραμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ο ρόλος των προμηθευτών είναι καθοριστικός στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων. Για σκοπούς διερεύνησης της σημασίας που δίνεται σε αυτούς από τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών τέθηκαν τρία ερωτήματα τα οποία παρουσιάζονται και αναλύονται πιο κάτω.

#### 3.3.2.4.1. Αξιολόγηση προμηθευτή πριν την ανάθεση σύμβασης

Ένας αξιόπιστος συνεργάτης συμβάλει δραματικά στην διαρκή και ποιοτική παροχή των αναγκαίων προϊόντων στα Νοσηλευτήρια. Αποτελεί ευθύνη της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών η σύναψη συμβάσεων με αξιόπιστους προμηθευτές. Παρακάτω στο Γράφημα 9 δίνονται τα αποτελέσματα που λήφθηκαν για το ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στο τμήμα προσφορών προβαίνουν σε αξιολόγηση των προμηθευτών πριν από την ανάθεση σε αυτούς κάποιας σύμβαση.

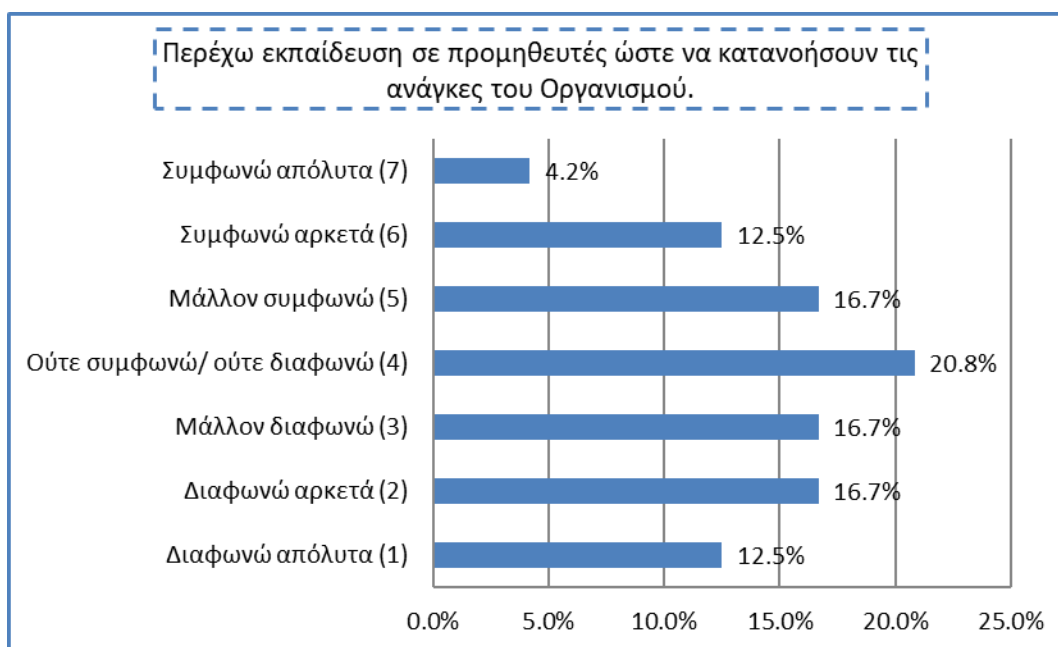


**Γράφημα 9:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Πριν την ανάθεση σύμβασης προβαίνω σε αξιολόγηση του προμηθευτή»

Τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί, με μέσο όρο  $5.8 \pm 1.1$  δεικνύουν ότι το τμήμα προσφορών προβαίνει σε αξιολόγηση των προμηθευτών πριν από την ανάθεση σε αυτούς οποιασδήποτε σύμβασης. Ποσοστό 33.3% προβαίνει πάντα σε αξιολόγηση των προμηθευτών, ενώ ποσοστό 54.2% προβαίνει αρκετά συχνά σε αξιολόγηση των προμηθευτών. Το μικρό ποσοστό 12,5 (4,2% + 8,3%) που δήλωσαν ότι δεν προβαίνουν σε αξιολόγηση των προμηθευτών αφορούν σε εργαζόμενους που ενδεχομένως δεν ασχολούνται με τις διαδικασίες των προσφορών ή λόγω της μικρής εμπειρίας τους στο τμήμα δεν έχουν προβεί ακόμη σε τέτοια αξιολόγηση.

### 3.3.2.4.2. Εκπαίδευση προμηθευτών

Εξίσου σημαντική με την αξιολόγηση των προμηθευτών είναι και η εκπαίδευση τους ώστε να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες του Οργανισμού. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν και παρατίθενται στο Γράφημα 10, έδωσαν μέσο όρο απαντήσεων  $3.66 \pm 1.7$ , δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό δεν προβαίνει σε κάποια εκπαίδευση των προμηθευτών.



**Γράφημα 10:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Παρέχω εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού»

Ένεκα της μεγάλης διακύμανσης των απαντήσεων που λήφθηκαν ως προς την εκπαίδευση των προμηθευτών στον Πίνακα 13 γίνεται περαιτέρω ανάλυση λαμβάνοντας υπόψη τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων.

**Πίνακας 13:** Στατιστικά αποτελέσματα ερωτήματος «Περεχώ εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού» - Χρόνια υπηρεσίας

<b>Περεχώ εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού VS Χρόνια υπηρεσίας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Μέχρι 2 χρόνια εμπειρία</b>		
Διαφωνώ απόλυτα (1)	3	21.4%
Διαφωνώ αρκετά (2)	2	14.3%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	14.3%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	4	28.6%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	1	7.1%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	1	7.1%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	1	7.1%
<b>&gt;2 χρόνια εμπειρία</b>		
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	0.0%
Διαφωνώ αρκετά (2)	2	20.0%
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	20.0%
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	1	10.0%
Μάλλον Συμφωνώ (5)	3	30.0%
Συμφωνώ Αρκετά (6)	2	20.0%
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	0.0%

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (28.6%) από τους λιγότερο έμπειρους υπαλλήλους (< 2 χρόνων) έχει δηλώσει ότι «ούτε συμφωνεί / ούτε διαφωνεί», ενώ ποσοστό 50% αυτών δεν προβαίνει σε κάποιου είδους εκπαίδευση των προμηθευτών. Αυτό πιθανότητα να οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης των υπαλλήλων ώστε να κατανοήσουν σημαντικά στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η τοποθέτηση αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με την τοποθέτηση των ίδιων ατόμων σε ποσοστό 72.7% ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται δεν είναι επαρκής, το οποίο αναλύθηκε πιο πάνω. Όσον αφορά τους πιο έμπειρους λειτουργούς (>2 χρόνια) υπάρχει μια κατανομή των απόψεων υποδηλώνοντας και εδώ την απουσία επαρκούς εκπαίδευση όλου του προσωπικού.

Η εκπαίδευση των προμηθευτών διασφαλίζει αφενός ότι οι προμηθευτές έχουν πλήρη αντίληψη των αναγκών και των απαιτήσεων του Οργανισμού και αφετέρου αναπτύσσεται και εδραιώνεται το κλίμα συνεργασίας προς όφελος και των δύο μελών. Προς τούτο η διεύθυνση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών θα πρέπει να μεριμνήσει ως προς την εκπαίδευση όλων των εργαζομένων για αυτό τον τομέα.

### 3.3.2.4.3. Μέσα εκπαίδευσης των προμηθευτών

Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος τέθηκε το ερώτημα ως προς τα μέσα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να εκπαιδεύσουν τους προμηθευτές. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν αξιολογήθηκαν σε συσχέτιση με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο αμέσως προηγούμενο ερώτημα (Παρέχω εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού) και παρουσιάζονται στον Πίνακα 14.

**Πίνακας 14:** Αποτελέσματα ερωτήματος «Ποια μέσα χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση των προμηθευτών» - Χρόνια υπηρεσίας

Μέσα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να εκπαιδεύσουν τους προμηθευτές VS Χρόνια υπηρεσίας		Εκπαίδευση που παρέχεται στους προμηθευτές
Μέχρι 2 χρόνια εμπειρία	Συχνότητα	
Διαφωνώ απόλυτα (1)	3	Τηλεφωνική ενημέρωση/ Παραπομπή στην ιστοσελίδα του Οργανισμού/ Καμία εκπαίδευση
Διαφωνώ αρκετά (2)	2	Καμία εκπαίδευση
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	Καμία εκπαίδευση
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	4	Καμία εκπαίδευση
Μάλλον Συμφωνώ (5)	1	Τηλεφωνική επικοινωνία / επιτόπου επισκέψεις στους χρήστες/ παρουσιάσεις διαθέσιμου εξοπλισμού ή προϊόντων
Συμφωνώ Αρκετά (6)	1	μέσα κοινωνικής δικτύωσης/ τηλεφωνική επικοινωνία

<b>Μέσα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να εκπαιδεύσουν τους προμηθευτές VS Χρόνια υπηρεσίας</b>		<b>Εκπαίδευση που παρέχεται στους προμηθευτές</b>
Συμφωνώ απόλυτα (7)	1	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
<b>&gt;2 χρόνια εμπειρία</b>		
Διαφωνώ απόλυτα (1)	0	-
Διαφωνώ αρκετά (2)	2	Τηλεφωνική ενημέρωση
Μάλλον Διαφωνώ (3)	2	Τηλεφωνική ενημέρωση / Μέσω επιστολών
Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (4)	1	Τηλεφωνική επικοινωνία για επεξήγηση της ανάγκης
Μάλλον Συμφωνώ (5)	3	Τηλεφωνική επικοινωνία / παρουσιάσεις διαθέσιμου εξοπλισμού ή προϊόντων
Συμφωνώ Αρκετά (6)	2	Προσωπικές συναντήσεις με προμηθευτές / υπόδειξη παρόμοιων προϊόντων / παρουσιάσεις διαθέσιμου εξοπλισμού ή προϊόντων/
Συμφωνώ απόλυτα (7)	0	-

Ως διαφαίνεται οι εργαζόμενοι με εμπειρία μικρότερη των 2 ετών δεν παρέχουν εκπαίδευση στους προμηθευτές ενδεχομένως γιατί δεν έχουν ουσιαστική γνώση ως προς την εκπαίδευση που πρέπει να παρέχουν στους προμηθευτές ώστε να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού. Πιο ενθαρρυντικά είναι τα αποτελέσματα που έχουν ληφθεί από λειτουργούς με περισσότερα χρόνια εμπειρία. Διαφαίνεται όμως ότι το μέσο που χρησιμοποιούν οι περισσότεροι είναι η τηλεφωνική επικοινωνία με τους προμηθευτές. Σίγουρα η τηλεφωνική επικοινωνία αποτελεί μέρος της εκπαίδευσης των προμηθευτών ως προς τις ανάγκες του Οργανισμού αλλά θα πρέπει να ενισχυθεί με ανοικτές συναντήσεις/παρουσιάσεις και διάλογο τόσο με τους λειτουργούς των προσφορών όσο και με τους χρήστες των προϊόντων.

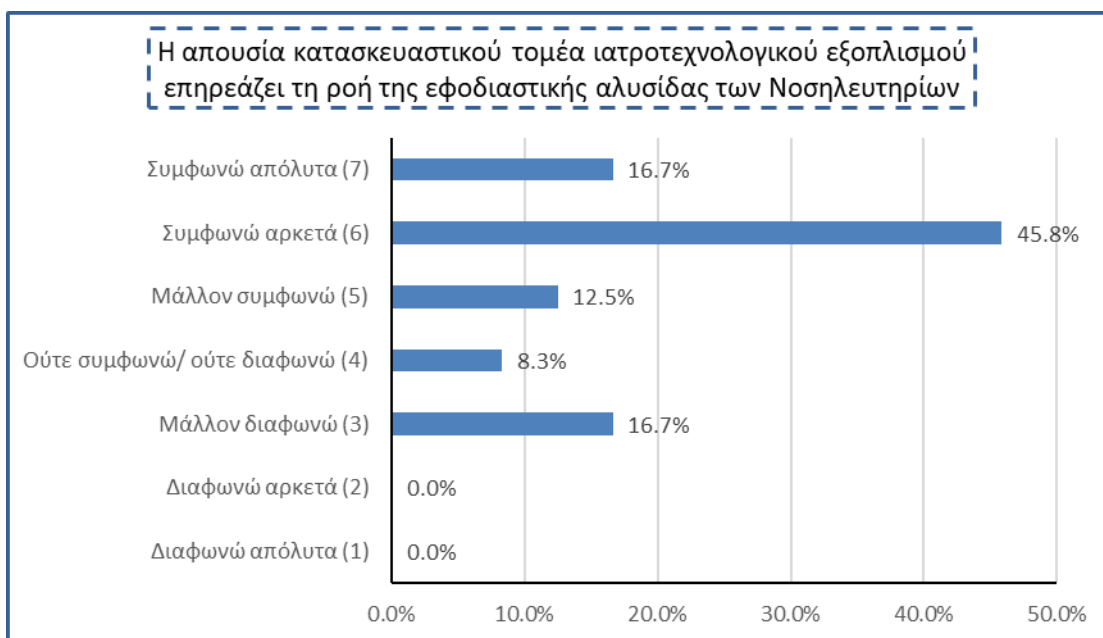
Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στην εφοδιαστική αλυσίδα η εκπαίδευση των προμηθευτών και προς τούτο η διοίκηση θα πρέπει να μεριμνήσει αφενός για την εκπαίδευση των λειτουργών και προς την κατεύθυνση αυτή και αφετέρου να παρακολουθεί την εφαρμογή από τους λειτουργούς.

### **3.3.2.5. Ερευνητικό Ερώτημα 5: Ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στον τομέα της υγείας, ένεκα απουσίας κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο στην Κύπρο**

Ένεκα του ότι η Κύπρος είναι μικρή χώρα με πολύ μικρή έως ανύπαρκτη ανάπτυξη στον κατασκευαστικού τομέα στον ιατροτεχνολογικό κλάδο η εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων περιλαμβάνει επιπλέον διαδικασίες και διαφορετικό προγραμματισμό ώστε να μην παρατηρούνται ελλείψεις. Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής έχουν εξεταστεί δύο σημεία τα οποία παρουσιάζονται και αναλύονται στη συνέχεια.

#### **3.3.2.5.1. Η απουσία κατασκευαστικού τομέα επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας**

Η άποψη των εργαζομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων ως προς την επίδραση που έχει η απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού στην Κύπρο παρουσιάζεται στο Γράφημα 11. Μέσος όρος των αποτελεσμάτων που έχουν ληφθεί είναι  $5.4 \pm 1.3$  με ποσοστό 75% να συμφωνούν ότι η απουσία κατασκευαστικού τομέα επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων. Ποσοστό 8.3%, το οποίο αφορά σε εργαζόμενους με μικρή εργασιακή εμπειρία «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί» με την τοποθέτηση αυτή ενδεχομένως λόγω της μη σφαιρικής και πλήρης κατανόησης της ροής της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όσον αφορά το ποσοστό 16.7% το οποίο δήλωσε ότι «μάλλον διαφωνεί» με την τοποθέτηση αυτή, οφείλεται ενδεχομένως σε διαφορετική αντίληψη που πιθανών να έχουν ως προς την αποστολή και παραλαβή παραγγελιών.



**Γράφημα 11:** Στατιστικά αποτελέσματα για το ερώτημα «Η απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων»

### 3.3.2.5.2. Επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα

Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν πιθανές επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Κύπρο ώστε να σχηματιστεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της αντίληψης που επικρατεί. Οι απαντήσεις που δόθηκαν καταγράφονται στον Πίνακα 15.

Όλες οι απαντήσεις δεικνύουν τη δυσμενή θέση στην οποία βρίσκεται η Κύπρος ένεκα της απουσίας κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού. Το πρόβλημα βεβαίως είναι πιο έντονο σε περιπτώσεις κάποιας κρίσης. Το πρόσφατο παράδειγμα της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε και έκανε πολύ έντονο το πρόβλημα αυτό. Ενδεικτικά υπενθυμίζουμε τη ναύλωση αεροπλάνων που έχει προβεί η Δημοκρατία κατά την έναρξη της πανδημίας COVID-19 για την αποστολή προμηθειών ιατρικών αναλωσίμων από την Κίνα.



**Πίνακας 15:** Πιθανές επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Κύπρο

---

**Πιθανές επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα  
ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Κύπρο**

---

1. Δυσκολία εφοδιασμού ενός μικρού νησιού σε περιπτώσεις πανδημίας ή κρίσης
  2. Αργοπορία παραδόσεων
  3. Καθυστέρηση κάλυψη των αναγκών σε επείγουσες καταστάσεις
  4. Αύξηση λειτουργικού κόστους αποθήκευσης λόγω αποθήκευση μεγαλύτερης ποσότητας
  5. Καθυστέρηση εκπαίδευση του επιστημονικού προσωπικού στη χρήση εξειδικευμένου επιστημονικού εξοπλισμού
  6. Έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο
  7. Καθυστερήσεις στην άμεση αγορά ανταλλακτικών σε περίπτωση που κάποιος εξοπλισμός παρουσιάζει πρόβλημα και καθυστέρηση στις συντηρήσεις εξοπλισμών
  8. Αύξηση στις τιμές
  9. Ασθενείς επιλέγουν το εξωτερικό
  10. Κόστος ενδιάμεσων προμηθευτών
  11. Καθυστέρηση διεκπεραίωσης εργαστηριακών ερευνών/αναλύσεων/εξετάσεων, αναστάτωση ως προς την οργάνωση
- 

### **3.4. Αδυναμίες της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα έχει διενεργηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας διατριβής και αυτό αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα της έρευνας. Περισσότερος χρόνος για την υλοποίηση της έρευνας και ενδεχομένως η περαιτέρω επεξήγηση των ερωτημάτων στους συμμετέχοντες μέσω προσωπικών συνεντεύξεων θα έδινε πιο σωστά αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν αποτελούν μόνο μία ένδειξη της εικόνας του ρόλου της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα Νοσηλευτηρίων για την περίπτωση της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Ο.Κ.Υπ.Υ ως προς τη ροή προϊόντων, πληροφοριών και το ρόλο των προμηθευτών.

Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων καταγράφοντας παράλληλα και τις απόψεις από τους χρήστες στις διάφορες κλινικές και τμήματα των Νοσηλευτηρίων αλλά και τις απόψεις των προμηθευτών.

# Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διατριβή, η οποία περιελάβανε τόσο βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος όσο και τη διενέργεια έρευνας μέσω ερωτηματολογίου στην Μονάδα Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας καταλήγουμε στα ακόλουθα σημαντικά συμπεράσματα:

- Η στρατηγική που εφαρμόζει η ηγεσία στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών αναφορικά με την πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού είναι σε γενικές γραμμές ορθή, παρόλα αυτά χρειάζεται βελτίωση των διαδικασιών αξιολόγησης των αιτήσεων αλλά και των προσόντων που πρέπει να αντικατοπτρίζουν την κάθε θέση. Όσον αφορά την εποπτεία της εργασιακής συμπεριφοράς διαφαίνεται ότι η διοίκηση δεν έχει αποσαφηνίσει το ρόλο της προς όλους τους εργαζόμενους.
- Για τους εργαζόμενους στο τμήμα οι προοπτικές ανέλιξης είναι ελάχιστες έως ανύπαρκτες και αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα προς κάθε εργαζόμενο.
- Το νέο προσωπικό και πιο συγκεκριμένα οι λειτουργοί προσφορών που έχουν προσληφθεί δεν έχουν πλήρη κατανόηση ως προς τη λειτουργία του οργανισμού ενώ έχει σχεδόν πλήρη κατανόηση ως προς τα καθήκοντά τους στο τμήμα.
- Η εκπαίδευση που παρέχει ο Οργανισμός σε νέους υπαλλήλους κρίνεται μη ικανοποιητική ενώ η εκπαίδευση που παρέχει σε πιο παλιούς υπαλλήλους είναι σχεδόν ανύπαρκτη.
- Στην εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων, η παρακολούθηση της ροής των υλικών γίνεται μέσω πληροφοριακού συστήματος, το οποίο εξυπηρετεί σε σημαντικό βαθμό το σκοπό του αλλά χρήζει βελτίωσης και αναβάθμισης.
- Η μεταφορά των αναλωσίμων προς τα Νοσηλευτήρια αφενός γίνεται με σχετικά ασφαλές τρόπο αλλά αφετέρου η διανομή δεν είναι ελεγχόμενη και προς τούτο πρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

- Η ροή των πληροφοριών από τα Νοσηλευτήρια, δηλαδή τους χρήστες, προς το τμήμα προμηθειών δεν γίνεται ομοιόμορφα και με το ίδιο μέσο με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ομοιόμορφη εξυπηρέτηση όλων των τμημάτων.
- Για σκοπούς προγραμματισμού και λήψη ορθής απόφασης οι λειτουργοί προσφορών προβαίνουν επί το πλείστο σε ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων που λαμβάνουν από το σύστημα μηχανογράφησης SAP.
- Η ανάθεση μίας σύμβασης γίνεται μετά από αξιολόγηση του προμηθευτή ώστε να διασφαλίζεται η υλοποίησή της.
- Οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι προβαίνουν σε εκπαίδευση των προμηθευτών ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις θα πρέπει να βελτιωθούν, ενώ οι εργαζόμενοι με λιγότερη εμπειρία δεν προβαίνουν σε κάποια εκπαίδευση προμηθευτών ενδεχομένως γιατί δεν έχουν λάβει επαρκή εκπαίδευση οι ίδιοι.
- Όσον αφορά την απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού στην Κύπρο κρίνεται ότι όντως επηρεάζει την εφοδιαστική αλυσίδα των Νοσηλευτηρίων επιφέροντας κυρίως αργοπορία στις παραδόσεις, αύξηση στις τιμές αγοράς, αύξηση λειτουργικού κόστους για την αποθήκευση μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων, δυσκολία στον εφοδιασμό σε περιπτώσεις κάποιας κρίσης (π.χ. πανδημία)

# Βιβλιογραφία

1. Ahmad, A., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Aburayya, A., & Hamadneh, S. (2021). Digital Transformation Metrics: A Conceptual View. *Journal of Management Information & Decision Science*, Vol. 24, Issue 7.
2. Bass, B. and Stogdill, B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, and Research*. NY.
3. Bennis G. Warren (1992) *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, © MCB University Press Gary (2013), Vol. 30 No. 6. 1992, pp. 166-168.
4. Carter, S. and Greer, C. (2013). «Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance». *Journal of Leadership and Organizational Studies* 20 (4), 2013, pp. 375-393.
5. Chan, F.T.S., Kumar, N., (2007). Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach. *Omega* 35, pp. 417–431.
6. Chen, C., Preston, D. (2013). Enhancing hospital supply chain performance: A relation view and empirical test. *Journal of Management*.
7. Collins, J. (2001) *Good to Great*.  
[https://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/good-to-great.html#articletop](https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html#articletop)  
[Πρόσβαση:16.10.2022]
8. Costin, M. (2012). Hospital Logistics, the way towards organization of Excellency. *Economic Studies*, Vol. 21, Issue 2, pp 16-200.
9. Cowley, W. H. (1928). Three distinctions in the study of leaders, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 23, pp. 144-157.

10. Croxton, K., García-Dastugue, S., Lambert, D. and Dale R. (2001). The Supply Chain Management Processes, *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 12, Issue 2, pp. 13-36.
11. Day, V.D., & Antonakis, J. (2012), *The nature of leadership*. SAGE Publications, 2<sup>nd</sup> Edition pp 2-27.
12. DeCenzo, D.A, Robbins, S.P., Verhulst, S.L. (2015) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ελληνική Έκδοση: Πετρίδου, Ε. & Κωνσταντόπουλος, Ν., Αθήνα, Εκδόσεις Utopia
13. Defee, C.C., Stank, T.P., Esper, T., (2010). Performance implications of transformational supply chain leadership and followership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol.40, Issue 10, pp. 763–791.
14. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A., «The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results», LondonQ Time Warner, 2003.
15. Jawab, F., Frichi, Y. and Boutahari, S. (2018). Hospital Logistics Activities. *Proceedings of the International Conference of Industrial Engineering and Operations Management Bandung*.
16. Jones, D. W. & Rudd, R.D. (2007). Transactional, Transformational or Laissez-Faire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Proceedings of the AAAE Research Conferences*, Vol. 3.
17. Hinrichs, S., Jahagirdar, D., Miani, C., Guerin, B., Nolte, E. (2015), Learning for the NHS on procurement and supply chain management: a rapid evidence assessment. *Health Services and Delivery Research*, Vol. 2, Issue 55.
18. Landry, S. and Philippe, R. (2015). How Logistics Can Service Healthcare. *Supply Chain Forum: An International Journal* Vol. 5, Issue 2, pp. 24-30.

19. Leng, F. and Zailani, S. (2012). Effects of Information, Material and Financial Flows on Supply Chain Performance: A Study of Manufacturing Companies in Malaysia, *International Journal of Management*. Vol. 29, Issue 1, pp. 293-313.
20. Lummus, R. and Vokurka, R. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 99, Issue 1, pp.11-17.
21. Mathis, R., & Jackson, J. (2000). *Managing Human Resources (9th Ed.)*. Cincinnati OH: West Publishing Co.
22. Mokhtar, A.R.M., Genovese, A., Brint, A & Kumar, N. (2019) Supply Chain Leadership: A systematic literature review and a research agenda. *International Journal of Production Economics*, Vol. 216, pp255-273.
23. Nair, A., Nicolae, M., Narasimhan, R., (2013). Examining the impact of clinical quality and clinical flexibility on cardiology unit performance—does experiential quality act as specialized complementary asset? *J. Oper. Manag.* Vol.31, Issue (7), pp. 505–522.
24. Pieper, R. (1990) *Human Resources Management: A Dynamic Approach*. New Delhi, Trinity Press.
25. Ponsignon, F., Kleinhans, S., & Bressolles, G. (2019). The Contribution of Quality Management to an organisation's digital transformation: A qualitative study. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, pp. S17-S34.
26. Robbins, P.S., DeCenzo, D.A., Colter, M. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική*.
27. Vikram, B., Prakash, S., Amrik, S., (2012). Collaboration management of inventory in Australian hospital: practise and issues. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, Issue 2, pp. 217-230.

28. Winkler I. (2010) Neocharismatic Leadership. In: Contemporary Leadership Theories. Contributions to Management Science. Heidelberg, DE: Physica-Verlag HD.
29. Yukl Garry (2012) Leadership in Organizations, 8 edition, Τόπος: Pearson Education, p.1-528.
30. Θεοδωρόπουλος, Α. ( 2022) Προερχόμενη από την κοινωνική επιρροή και όχι από την εξουσία ή από τις σχέσεις εξουσίας, η ηγεσία είναι στην πραγματικότητα η υλοποίηση της κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων και φτάνει στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού των ατόμων, των επιχειρήσεων ή οποιουδήποτε οργανισμού, κόμματος ή σώματος.  
<https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaioy-iget>  
[Πρόσβαση:16.10.2022]
31. Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία- Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.
32. Παντουβάκης Α., (2020), Σημειώσεις Μαθήματος ΔΤΠ511: Αρχές Διοίκησης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα.
33. Παλλάλης, Γ.Α. (2012). Εισαγωγή στο Management. Λευκωσία, Εκδότης: Broken Hill Publishers Ltd.
34. Πολύζος, Ν. (2007). Χρηματοοικονομική Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Εκδόσεις: ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα.
35. Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011) Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης (θεωρία και μελέτη περιπτώσεων) Τόμος Α΄. Αθήνα, Αυτοέκδοση.
36. Χατζηπαντελή Π., (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Αθήνα, Εκδότης: ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα 1 από 3

## Ερωτηματολόγιο με θέμα "Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα της Μονάδας Αγορών και Προμηθειών του Οργανισμού Κρατικών Υπηρεσιών Υγείας"

Αγαπητοί συνάδελφοι, το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος πτυχιακής εργασίας, είναι **ανώνυμο** και θα χρησιμοποιηθεί **μόνο** για το σκοπό αυτό. Η συμπλήρωση του από εσάς είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

- Οι ερωτήσεις/προτάσεις αφορούν στον **ρόλο της ηγεσίας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφοδιαστική αλυσίδα της ΜΑΠ του ΟΚΥΠΥ**.
- Η κλίμακα των απαντήσεων εκτείνεται από το 1 μέχρι το 7. Το 1 ερμηνεύεται ως "**Διαφωνώ Απόλυτα με την πρόταση**" και το 7 ως "**Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση**".
- Αποτελείται από 3 ενότητες και η διάρκεια του δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Φύλο \*

- Άντρας
- Γυναίκα

Το επίπεδο σπουδών σας είναι: \*

- Μεταπτυχιακός τίτλος ή Διδακτορικός τίτλος
- Πανεπιστημιακός τίτλος
- Βασική εκπαίδευση λυκείου

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα προσφορών: \*

- Μέχρι 12 μήνες
- 1 - 2 χρόνια
- 2 - 5 χρόνια
- 5 - 10 χρόνια
- > 10 χρόνια

Η θέση σας στην Μονάδα Αγορών και Προμηθειών: \*

- Γραφέας
- Αποθηκάριος
- Λειτουργός Προσφορών
- Άλλο...

Ενότητα 2 από 3

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού



Περιγραφή (προαιρετικό)

Η επιλογή του προσωπικού είναι ορθή και στοχευόμενη ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του τμήματος. \*

Διαφωνώ απόλυτα    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ απόλυτα

Ο Οργανισμός εποπτεύει την εργασιακή συμπεριφορά. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Το **νέο** προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τη λειτουργία του Οργανισμού. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Το **νέο** προσωπικό έχει πλήρη κατατόπιση για τα καθήκοντά του. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση **παλιών** υπαλλήλων. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο Οργανισμός παρέχει εκπαίδευση νέων υπαλλήλων. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 3 από 3

Εφοδιαστική Αλυσίδα Νοσηλευτηρίων



Περιγραφή (προαιρετικό)

Η παρακολούθηση της ροής των αναλωσίμων γίνεται αυτόματα με σύγχρονες τεχνολογίες. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνά απόλυτα

Η διανομή των αναλωσίμων στα τμήματα των Νοσηλευτηρίων γίνεται με ασφαλές τρόπο. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Η ροή πληροφοριών από τις κλινικές / τμήματα προς τη Μονάδα Αγορών και Προμηθειών είναι άμεση. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Με ποια μέσα γίνεται η ροή πληροφοριών; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απάντηση) \*

- Τηλεομοιοτύπο
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- Ταχυδρομείο
- Λογισμικό Σύστημα
- Τηλεφωνικά

Για την αξιολόγηση των αναγκών, προγραμματισμό και λήψη ορθής απόφασης διενεργώ ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων (από SAP).

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Πριν την ανάθεση σύμβασης προβαίνω σε αξιολόγηση του προμηθευτή.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Παρέχω εκπαίδευση σε προμηθευτές ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες του Οργανισμού. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ποιά μέσα χρησιμοποιείτε για την εκπαίδευση των προμηθευτών; \*

Κείμενο μακροσκελούς απάντησης

---

Η απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού επηρεάζει τη ροή της εφοδιαστικής αλυσίδας των Νοσηλευτηρίων. \*

1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα        Συμφωνώ απόλυτα

Αναφέρετε πιθανές επιπτώσεις από την απουσία κατασκευαστικού τομέα ιατροτεχνολογικών προϊόντων στην Κύπρο \*

Κείμενο μακροσκελούς απάντησης

---