



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση - Master in Public Management (MPM)



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**«Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΑΣΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ
ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ»**

του

ΓΕΩΡΓΙΟΥ Κ. ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος
μεταπτυχιακών σπουδών με ειδίκευση στη Δημόσια Διοίκηση**

Φεβρουάριος 2023

Αφιερώσεις

Στη σύζυγό μου Χαρίκλεια και στους υιούς μου Κωνσταντίνο και Ιωάννη, για την ηθική συμπαράσταση, την υπομονή αλλά και τις «θυσίες» τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου στη Δημόσια Διοίκηση, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητή κο Γεώργιο Δ. Τσιότρα, για την αμεσότητα στην υποστήριξη αλλά κυρίως για τη παραστατική μεταφορά, κατά την διάρκεια των διαλέξεων, των πολύ χρήσιμων εμπειριών του ως στέλεχος στη Δημόσια Διοίκηση.

Ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες καθηγητές στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας που έδωσαν, πραγματικά, τον καλύτερό τους εαυτό καθ' όλη τη διάρκεια της πολύτιμης διδασκαλία τους.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους των Δασικών Υπηρεσιών του Νομού Λάρισας που προσφέρθηκαν ευγενώς να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

Περίληψη

Σε μία εποχή ραγδαίων εξελίξεων και αλλαγών στο τομέα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καλούνται και οι Δημόσιοι Οργανισμοί να τις ακολουθήσουν προκειμένου να καταστούν βιώσιμοι, διατηρώντας την ανταγωνιστική τους θέση. Κύριος μοχλός της επιτυχίας των επιχειρήσεων και οργανισμών καθίσταται πλέον η ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών. Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται η σπουδαιότητα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), με την υιοθέτηση της οποίας μπορεί να καθιερωθεί μία νέα εργασιακή κουλτούρα ικανή να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων και στη μακροβιότητα ενός οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας είναι να τονώσει το ενδιαφέρον για τη χρήση τεχνικών και εργαλείων της ΔΟΠ προκειμένου να επιλυθούν χρόνια προβλήματα και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των Δασικών Υπηρεσιών της χώρας, από τις πιο νευραλγικές του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

Στόχο αποτελεί η ανάδειξη των οφελών που προκύπτουν τόσο εσωτερικά από τη επίτευξη της βέλτιστης λειτουργίας των υπηρεσιών, όσο και εξωτερικά από τη βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών και το θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Για το σκοπό αυτό επιχειρείται βιβλιογραφική ανασκόπηση της ΔΟΠ, με εφαρμογές στο δημόσιο τομέα μέσω σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων.

Ακολουθεί έρευνα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, συλλογή και στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Από τα πορίσματα προκύπτει ότι εφαρμόζονται μόνο ψήγματα των τεχνικών και μεθόδων της ΔΟΠ. Παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις σχεδόν σε όλες τις παραμέτρους που είναι ικανές να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της νέας οργανωσιακής κουλτούρας. Απουσιάζει όμως ταυτόχρονα και η δέσμευση της διοίκησης που θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή του θεσμού.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δημόσιος τομέας, Δασικές Υπηρεσίες.

Abstract

In an era of rapid developments and changes in the field of organizations and businesses, Public Organizations are called upon to follow them in order to become viable, maintaining their competitive position. The quality of both products and services has become the main driver of the success of businesses and organizations. This thesis analyses the importance of the philosophy of Total Quality Management (TQM), the adoption of which can establish a new work culture capable of contributing to the achievement of objectives and the longevity of an organization.

The purpose of this research is to stimulate interest in the use of TQM techniques and tools, in order to solve chronic problems and improve the efficiency and effectiveness of the country's Forestry Services, one of the most nerve-racking of the Ministry of Environment and Energy.

The aim is to highlight the benefits that arise both internally from the achievement of the optimal service operation and externally from improved citizen satisfaction and positive impact on society. To this end, a literature review of TQM is attempted, with applications in the public sector through modern techniques and tools.

This is followed by a survey through a structured questionnaire, data collection and statistical analysis. The findings show that only nuggets of TQM techniques and methods are applied. There are significant deficiencies in almost all parameters capable of contributing to the formation of the new organizational culture. At the same time, however, there is a lack of commitment on the part of management, which is considered a prerequisite for the successful implementation of the institution.

Key word: Quality, Total Quality Management, Public Sector, Forestry Services.

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις.....	i
Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Ευρετήριο Πινάκων.....	viii
Ευρετήριο Εικόνων.....	x
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	xi
Συντομογραφίες.....	xiii
Εισαγωγή.....	1
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	4
1.2. Βασικές Αρχές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	5
1.3. Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	8
1.4. Οι μεγάλοι θεωρητικοί της Ποιότητας.....	9
1.4.1. Edward W. Deming (1900-1993).....	10
1.4.2 Joseph M. Juran (1904-2008).....	14
1.4.3 Philip B. Crosby.....	15
1.5. Εργαλεία, τεχνικές, μέθοδοι και βραβεία ΔΟΠ.....	16
1.5.1 Μέθοδος Καϊζέν: Μικρά βήματα για συνεχή βελτίωση.....	18
Ποια είναι η φιλοσοφία του Καϊζέν.....	19
1.5.3 Η μέθοδος Six Sigma;.....	19
Τι είναι το Six Sigma;.....	19
Ποια είναι η ιστορία του Six Sigma;.....	20
Από πού προήλθε το όνομα "Six Sigma";.....	21
Ποιες είναι οι βασικές αρχές του Six Sigma;.....	21
Ποιες είναι οι πέντε φάσεις του Six Sigma;.....	23
1.6. Οφέλη και δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	31
2.1. Η εισαγωγή Δ.Ο.Π στο δημόσιο τομέα.....	31
2.2. Οφέλη, δυσκολίες και κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς.....	33
2.3. Δημόσιος τομέας και βελτίωση απόδοσης.....	34
2.4. Η εφαρμογή της βελτίωσης της ποιότητας του Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα...35	

2.4.1 Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives).....	36
2.4.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	38
2.4.3. Πιστοποίηση βάσει ISO (Εργαλείο Δ).....	39
2.5 Οφέλη από την εφαρμογή Δ.Ο.Π.....	41
2.6 Περιπτώσεις εφαρμογής καλών πρακτικών (Best Practices) ΔΟΠ.....	41
2.6.1. Ελλάδα, Αττικό Μετρό.....	42
2.6.2. Ελλάδα, Μονάδα Καρδιοανάνηψης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός»....	42
2.6.3 Ελλάδα, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο.....	42
2.6.4 Τσεχία, Δήμος Chomutov.....	43
2.6.5 Εσθονία.....	43
2.6.6 Αυστρία, Δικαστήριο της πόλης Linz.....	43
2.6.7 Γαλλία, Δικαστήριο του Cambrai.....	44
2.6.8 Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου:.....	44
2.6.9 Η περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΙ ΔΑΣΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ.....	50
3.1 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	50
3.1.1 Διαχρονικές αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης....	51
3.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Δασικών Υπηρεσιών.....	55
3.2.1. Ιστορική αναδρομή.....	56
3.2.2. Νομικό πλαίσιο.....	62
3.2.2.1 ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (όπως αναθεωρήθηκε το 2001).....	63
3.2.3 Η δασική πολιτική μέχρι σήμερα.....	64
3.3 Υφιστάμενη κατάσταση.....	66
3.3.1 Ισχύουσα οργανωτική διάρθρωση:.....	66
3.3.2 Διαπιστώσεις – προβλήματα λειτουργίας.....	72
3.3.2.1 Σε ό,τι αφορά αρμοδιότητες και δομές.....	72
3.3.2.2 Σε ό,τι αφορά τη στελέχωση τους.....	74
3.3.2.3 Υπάρχοντα πορίσματα – εκθέσεις.....	75
3.4 Εφαρμογή εργαλείων ποιότητας ΔΟΠ στις Δασικές Υπηρεσίες.....	76
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	79
4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	79
4.2. Καθορισμός δείγματος και δομή του ερωτηματολογίου.....	79
4.3. Είδος και μέθοδος έρευνας.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.....	84
5.1 Περιγραφική ανάλυση δεδομένων.....	84

5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	84
5.1.2. Δεδομένα δείγματος σχετικά με το Δημόσιο Τομέα.....	87
5.1.3. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τις υπηρεσίες των Δασικών Υπηρεσιών.....	94
5.1.4. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τους υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών	105
5.2. Δείκτης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.....	119
5.3. Εντοπισμός διαφορών μεταξύ ομάδων συμμετεχόντων.....	120
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	125
6.1 Συμπεράσματα.....	125
6.2. Περιορισμοί και προτάσεις.....	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	132
Ελληνική βιβλιογραφία.....	132
Ιστοσελίδες.....	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	135

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1.1 Η «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας	16
Πίνακας 5.1. Κατανομή Συχνοτήτων – Αποτελέσματα.....	87
Πίνακας 5.2. Κατανομή συχνοτήτων 1ης ερώτησης.....	88
Πίνακας 5.3. Κατανομή συχνοτήτων 2ης ερώτησης.....	89
Πίνακας 5.4. Κατανομή συχνοτήτων 3ης ερώτησης.....	90
Πίνακας 5.5. Κατανομή συχνοτήτων 4ης ερώτησης.....	91
Πίνακας 5.6. Κατανομή συχνοτήτων 5ης ερώτησης.....	92
Πίνακας 5.7. Κατανομή συχνοτήτων 6ης ερώτησης.....	93
Πίνακας 5.8. Κατανομή Συχνοτήτων – Αποτελέσματα.....	94
Πίνακας 5.9. Κατανομή συχνοτήτων 7ης ερώτησης.....	95
Πίνακας 5.10. Κατανομή συχνοτήτων 8ης ερώτησης.....	96
Πίνακας 5.11. Κατανομή συχνοτήτων 9ης ερώτησης.....	97
Πίνακας 5.12. Κατανομή συχνοτήτων 10ης ερώτησης.....	98
Πίνακας 5.13. Κατανομή συχνοτήτων 11ς ερώτησης.....	99
Πίνακας 5.14. Κατανομή συχνοτήτων 12ης ερώτησης.....	100
Πίνακας 5.15. Κατανομή συχνοτήτων 13ης ερώτησης.....	101
Πίνακας 5.16. Κατανομή συχνοτήτων 14ης ερώτησης.....	102
Πίνακας 5.17. Κατανομή συχνοτήτων 15ης ερώτησης.....	103
Πίνακας 5.18. Κατανομή συχνοτήτων 16ης ερώτησης.....	104
Πίνακας 5.19. Κατανομή Συχνοτήτων – Αποτελέσματα.....	105
Πίνακας 5.20. Κατανομή συχνοτήτων 17ης ερώτησης.....	106
Πίνακας 5.21. Κατανομή συχνοτήτων 18ης ερώτησης.....	107
Πίνακας 5.22. Κατανομή συχνοτήτων 19ης ερώτησης.....	108
Πίνακας 5.23. Κατανομή συχνοτήτων 20ης ερώτησης.....	109
Πίνακας 5.24. Κατανομή συχνοτήτων 21ης ερώτησης.....	110
Πίνακας 5.25. Κατανομή συχνοτήτων 22ης ερώτησης.....	111
Πίνακας 5.26. Κατανομή συχνοτήτων 23ης ερώτησης.....	112
Πίνακας 5.27. Κατανομή συχνοτήτων 24ης ερώτησης.....	113
Πίνακας 5.28. Κατανομή συχνοτήτων 25ης ερώτησης.....	114
Πίνακας 5.29. Κατανομή συχνοτήτων 26ης ερώτησης.....	115
Πίνακας 5.30. Κατανομή συχνοτήτων 27ης ερώτησης.....	116

Πίνακας 5.31. Κατανομή συχνοτήτων 28ης ερώτησης.....	117
Πίνακας 5.32. Κατανομή συχνοτήτων 29ης ερώτησης.....	118

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1. Το μετάλλιο Deming με την εικόνα του πλευρικού προσώπου του Dr. Deming.....	27
---	----

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1. Ανάλυση όρων ΔΟΠ	4
Διάγραμμα 1.2. Κύκλος Συνεχούς βελτίωσης PDCA	6
Διάγραμμα 1.3. Το Τρίγωνο της Ποιότητας TQM	7
Διάγραμμα 1.4 Η εξέλιξη της ΔΟΠ.....	9
Διάγραμμα 1.6 Ο κύκλος του Deming.....	13
Διάγραμμα 1.7 ISO 9000.....	17
Διάγραμμα 1.8 Six Sigma.....	23
Διάγραμμα 2.1 Οι τρεις πυλώνες προώθησης της TQM στο Δημόσιο Τομέα	31
Διάγραμμα 2.2 Το μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	38
Διάγραμμα.3.1. Συγκριτική απεικόνιση Αποτελεσματικότητας Δημοσίων Τομέων χωρών της Ευρώπης σε σχέση με τη Δημόσια Δαπάνη ως ποσοστό του ΑΕΠ τους για το 2010.....	51
Διάγραμμα 5.1: Κατανομή φύλου.....	84
Διάγραμμα 5.2 Κατανομή ηλικίας.....	85
Διάγραμμα 5.3: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης.....	85
Διάγραμμα 5.4: Κατανομή σχέσης εργασίας	86
Διάγραμμα 5.5 Κατανομή θέσης εργασίας.....	86
Διάγραμμα 5.6: Κατανομής δείγματος 1 ^{ης} ερώτησης.....	88
Διάγραμμα 5.7: Κατανομής δείγματος 2 ^{ης} ερώτησης.....	89
Διάγραμμα 5.8: Κατανομής δείγματος 3 ^{ης} ερώτησης.....	90
Διάγραμμα 5.9: Κατανομής δείγματος 4 ^{ης} ερώτησης.....	91
Διάγραμμα 5.10: Κατανομής δείγματος 5 ^{ης} ερώτησης.....	92
Διάγραμμα 5.11. Κατανομής δείγματος 6 ^{ης} ερώτησης.....	93
Διάγραμμα 5.12: Κατανομής δείγματος 7 ^{ης} ερώτησης.....	95
Διάγραμμα 5.13: Κατανομής δείγματος 8 ^{ης} ερώτησης.....	96
Διάγραμμα 5.14: Κατανομής δείγματος 9 ^{ης} ερώτησης.....	97
Διάγραμμα 5.15: Κατανομής δείγματος 10 ^{ης} ερώτησης.....	98
Διάγραμμα 5.16: Κατανομής δείγματος 11 ^{ης} ερώτησης.....	99
Διάγραμμα 5.17: Κατανομής δείγματος 12 ^{ης} ερώτησης.....	100
Διάγραμμα 5.18: Κατανομής δείγματος 13 ^{ης} ερώτησης.....	101
Διάγραμμα 5.19: Κατανομής δείγματος 14 ^{ης} ερώτησης.....	102

Διάγραμμα 5.20: Κατανομή δείγματος 15 ^{ης} ερώτησης.....	103
Διάγραμμα 5.21: Κατανομή δείγματος 16 ^{ης} ερώτησης.....	104
Διάγραμμα 5.22: Κατανομή δείγματος 17 ^{ης} ερώτησης.....	106
Διάγραμμα 5.23: Κατανομή δείγματος 18 ^{ης} ερώτησης.....	107
Διάγραμμα 5.24: Κατανομή δείγματος 19 ^{ης} ερώτησης.....	108
Διάγραμμα 5.25: Κατανομή δείγματος 20 ^{ης} ερώτησης.....	109
Διάγραμμα 5.26: Κατανομή δείγματος 21 ^{ης} ερώτησης.....	110
Διάγραμμα 5.27: Κατανομή δείγματος 22 ^{ης} ερώτησης.....	111
Διάγραμμα 5.28: Κατανομή δείγματος 23 ^{ης} ερώτησης.....	112
Διάγραμμα 5.29: Κατανομή δείγματος 24 ^{ης} ερώτησης.....	113
Διάγραμμα 5.30 Κατανομή δείγματος 25 ^{ης} ερώτησης.....	114
Διάγραμμα 5.31: Κατανομή δείγματος 26 ^{ης} ερώτησης.....	115
Διάγραμμα 5.32: Κατανομή δείγματος 27 ^{ης} ερώτησης.....	116
Διάγραμμα 5.33: Κατανομή δείγματος 28 ^{ης} ερώτησης.....	117
Διάγραμμα 5.34: Κατανομή δείγματος 29 ^{ης} ερώτησης.....	118

Συντομογραφίες

ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΙΔΑΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΥΠΕΚΑ: Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας Κλιματικής Αλλαγής

ΥΠΕΝ: Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας

ΥΠΕΣΔΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης

CAF: Common Assessment Framework

EFQM: European Foundation for Quality Management

ISO: International Organization for Standardization

MBO: Management by Objectives

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TQM: Total Quality Management

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Τσιότρα, που αναφέρεται ο Ράπτης (2018, σ. 6) σημαντικό κριτήριο αγοράς ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι η χαμηλότερη τιμή. Εάν όμως τελικά, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν εκπληρώσουν τις απαιτήσεις του καταναλωτή, δεν είναι διατεθειμένος να αγοράσει εκ νέου. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις έθεσαν στο επίκεντρο τόσο τις ανάγκες του πελάτη όσο και τη βελτίωση της ποιότητας, αναλίσκοντας πόρους και διατηρώντας έτσι την ανταγωνιστικότητά τους.

Όπως ο Τσιότρας (2016) αναφέρει, η εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί προϋπόθεση της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής δικαιοσύνης μίας χώρας, σε αντίθεση με την πολυνομία και τη γραφειοκρατία που αποτελούν τροχοπέδη. Η καθιέρωση των αρχών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** έρχεται να αλλάξει την εργασιακή κουλτούρα, να ξεκαθαρίσει τους ρόλους των εργαζομένων οι οποίοι, παρακινούμενοι θετικά, βελτιώνουν την απόδοσή τους και συνάμα την ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρηματιών. Στη βιβλιογραφία, οι δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν στον περιορισμό των δαπανών και στη μείωση του κόστους των υπηρεσιών, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που αποσκοπεί στην επίτευξη του κέρδους. Επίσης, το ελληνικό δημόσιο, δρώντας σε ένα μη ανταγωνιστικό περιβάλλον, επικεντρώνεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. (σ. 619)

Σύμφωνα με το Α. Μακρυδημήτρη που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016), ο επιχειρηματικός ρόλος του Δημόσιου Τομέα βαίνει μειούμενος αναλόγως των εκάστοτε ασκούμενων πολιτικών, ενώ κερδίζουν συνεχώς έδαφος ο εποπτικός, ο εγγυητικός, ο ρυθμιστικός και ο ελεγκτικός ρόλος του. Ο κοινωνικός χαρακτήρας όχι μόνο παραμένει αμετάβλητος αλλά τίθεται στο επίκεντρο η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης του πολίτη και της κοινωνίας εν γένει. (σ.620)

Ο νευραλγικός χαρακτήρας των δασικών υπηρεσιών προκύπτει κυρίως λόγω της σημαντικής συνδρομής τους, τόσο στην πρόληψη των δασικών πυρκαγιών και γενικότερα στην προστασία του δασικού περιβάλλοντος (λαθροϋλοτομία) όσο και στον σχεδιασμό, υλοποίηση και συντήρηση έργων αναδάσωσης. Τα παραπάνω καθιστούν επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ προκειμένου να παρέχονται ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της

ΔΟΠ θα φωτίσει το δρόμο που οδηγεί στην προσφορά υπηρεσιών εκ μέρους των δασικών υπηρεσιών που ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό το τρίπτυχο εργαζόμενοι, πολίτες, κοινωνία.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διερευνηθεί εάν οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται στις Δασικές Υπηρεσίες του Ν. Λάρισας. Αν αποδειχθεί ότι εφαρμόζονται, τότε θα εντοπιστούν σημεία αναφοράς τα οποία χρήζουν βελτίωσης ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα είναι μίας πρώτης τάξεως ευκαιρία για τις συγκεκριμένες Υπηρεσίες αλλά και τις ομοειδείς τους πανελλήνια (αριθμούν περί τις εκατόν σαράντα) να γίνουν αποδέκτες τόσο της θεωρητικής βιβλιογραφικής προσέγγισης όσο και του εμπειρικού μέρους και των συμπερασμάτων. Τα παραπάνω θα αποτελέσουν τους παράγοντες δημιουργίας μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία με την εφαρμογή των εργαλείων και πρακτικών της ΔΟΠ θα οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους.

Η παρούσα έρευνα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το εμπειρικό. Στο **πρώτο κεφάλαιο** επιχειρείται να αποσαφηνιστούν οι έννοιες και οι βασικές αρχές της ΔΟΠ. Έπεται η πορεία εξέλιξης της ΔΟΠ ιστορικά, με αναφορά στους κυριότερους θεμελιωτές της, παρουσιάζοντας τις διάφορες φάσεις εξέλιξής της μέχρι και την ενσωμάτωσή της στην εξέλιξη του δημόσιου τομέα. Ακολουθούν τα οφέλη, οι δυσκολίες και τα κίνητρα εφαρμογής των τεχνικών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** εστιάζει στο ρόλο που διαδραματίζει η ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, με παραδείγματα εφαρμογής της στους δημόσιους τομείς άλλων χωρών. Επίσης, γίνεται αναφορά των εργαλείων της ΔΟΠ στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται: το Σύστημα Διοίκησης μέσω στόχων (MBO), το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και το Πρότυπο Πιστοποίησης ISO.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρατίθεται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των δασικών υπηρεσιών, επιχειρείται μία ιστορική αναδρομή σε ότι αφορά την οργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών του Ελληνικού Κράτους, ακολουθεί η περιγραφή του υφιστάμενου νομικού πλαισίου και της ισχύουσας οργανωτικής διάρθρωσης καταλήγοντας επ' αυτής σε διαπιστώσεις και σε αναγνώριση λειτουργικών προβλημάτων. Επί πλέον, παρατίθενται και τα μέχρι σήμερα σχετικά πορίσματα και εκθέσεις από άλλους

θεσμοθετημένους φορείς και επιτροπές.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία προσέγγισης, αναφέρονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, καθορίζεται το δείγμα και η δομή του ερωτηματολογίου και τέλος το είδος και η μέθοδος της έρευνας με αναφορά στις ερευνητικές ερωτήσεις και υποθέσεις.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρατίθεται η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων, η ερμηνεία των ευρημάτων, καθώς και ο δείκτης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.

Τέλος, στο **έκτο κεφάλαιο** εξάγονται τα συμπεράσματα και διατυπώνονται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για επί πλέον έρευνα εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στις Δασικές Υπηρεσίες.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων και η θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο, επιτυγχάνονται με ηγεσία που καθοδηγεί την πολιτική, τη στρατηγική, τη χρήση των πόρων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, οδηγώντας τελικά τον οργανισμό σε επιτυχή επιχειρηματικά αποτελέσματα (Βραβείο Αριστείας EFQM).

Ολική ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων όλων των τμημάτων διεργασιών και λειτουργιών μίας επιχείρησης, μέσω των οποίων το τελικό προϊόν ή η υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις πελάτη /πολίτη. Η ολική ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης, επομένως απαιτείται η **κατάλληλη διοίκηση**.

Σύμφωνα με τους Petrick & Furr, που αναφέρεται η Παπασπύρου (2009, σ.74) η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα που εστιάζει στον άνθρωπο και έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με ταυτόχρονη μείωση του πραγματικού κόστους.

“ Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” αποτελείται από τρεις όρους όπως αναλύεται στο Διάγραμμα 1.1. που ακολουθεί:



Διάγραμμα 1.1. Ανάλυση όρων ΔΟΠ (Κορρές & Μυλωνάς, 2010)

Πηγή:(Προσαρμοσμένο από) Κουρτίδου (2019, σ. 4)

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη που αναφέρεται η Κουρτίδου (2018, σ. 4), ο όρος «**Ολική**» (total) εισήχθη από τον Feigenbaum (1991) επειδή αφορά το «όλον» της επιχείρησης, κυρίως όμως τους εργαζόμενους και την «**Ποιότητα**» αφού η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών παρά στην επίτευξη του κέρδους ως οικονομικό αποτέλεσμα.

Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ αποτελούν η πλήρης και διαχρονική ικανοποίηση τόσο του πελάτη όσο και του εργαζόμενου και ταυτόχρονα η ανάπτυξη μίας μόνιμης κουλτούρας ποιότητας.

Η Κουρτίδου (2019, σ.5) παραπέμπει στο Ζαβλανό που υποστηρίζει ότι «η ανάπτυξη της ΔΟΠ σε ένα οργανισμό, προϋποθέτει την ύπαρξη κοινών κατευθύνσεων και αρχών εφαρμοστέων με συνέπεια».

1.2. Βασικές Αρχές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα τους Evans & Lindsay που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 5) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές που θα καθοδηγούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Οι βασικότερες είναι :

✓ **Εστίαση στον πελάτη**, δηλαδή σε αυτόν που δίνω το αποτέλεσμα της εργασίας μου. Η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την κορωνίδα των επιδιώξεων της επιχείρησης, μέσω του σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επιθυμίες του. Εστίαση όμως, και στους εσωτερικούς πελάτες εργαζόμενους και προμηθευτές οι οποίοι θα πρέπει να μένουν ικανοποιημένοι από το περιβάλλον που επικρατεί και τις πρακτικές της επιχείρησης.

✓ **Ομαδικότητα και συμμετοχή** οριζόντια και κάθετα στη δομή και από όλους τους συντελεστές της επιχείρησης. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων όλων των επιπέδων του οργανισμού οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία του. Η Διοίκηση οφείλει να αναπτύσσει τα κατάλληλα συστήματα και διεργασίες που ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και συμμετοχή. Η ενδυνάμωση (empowerment) δημιουργεί εμπιστοσύνη και παρακίνηση και ωθεί τους εργαζόμενους να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες. (Τσιότρας, 2022). Η κατανόηση των διαδικασιών και των τρόπων βελτίωσης της εργα-

σίας τους και κατ' επέκταση των προϊόντων και υπηρεσιών συντελεί στην επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων για την επιχείριση.

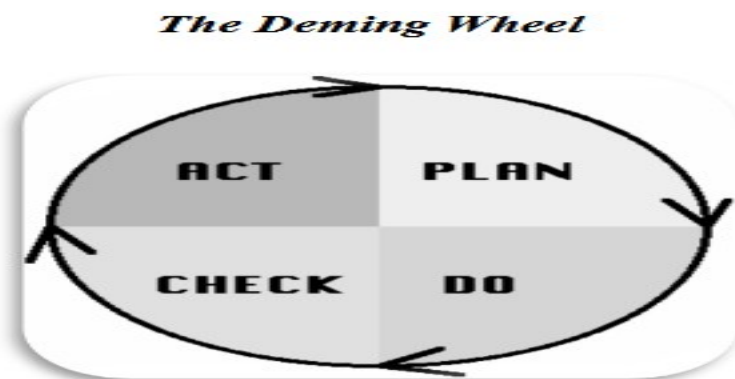
✓ **Εστίαση στις διεργασίες.** Διεργασία είναι μία ακολουθία δραστηριοτήτων η οποία έχει στόχο την επιτυχία ενός αποτελέσματος. Στόχος είναι η εστίαση στις ολοκληρωμένες διαδικασίες και όχι στα Τμήματα και στις Αντίστοιχες Λειτουργίες. Διαχωρίζονται σε Διεργασίες με προστιθέμενη αξία (σχεδιασμού-παραγωγής) και Υποστήριξης (εργαζόμενοι-καθημερινές λειτουργίες) (Τσιότρας, 2022). Η βελτίωση στο σύνολο των διαδικασιών και όχι μόνο στην παραγωγή δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και τον πελάτη.

✓ **Η συνεχής βελτίωση και η μάθηση** (εκπαίδευση) των εργαζομένων μέσω καλών πρακτικών (benchlearning) αποτελούν αέναους στόχους του οργανισμού. Μεταφράζεται, σύμφωνα με τον Τσιότρα, (2022) ως:

- μείωση λαθών, ελαττωματικών, αχρήστων και κόστους,
- αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας,
- μείωση χρόνου ανταπόκρισης &
- αύξηση αξίας μέσω νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όλα τα παραπάνω έχουν ως προαπαιτούμενο την υποστήριξη μιας ολοκληρωμένης εσωτερικής δομής, ενός συνόλου πρακτικών διοίκησης και ενός συνόλου εργαλείων και τεχνικών (Τσιότρας, 2022).

Σύμφωνα με την Κουρτίδου (2019, σ. 6) ο κύκλος του Deming (Διάγραμμα 1.2) δείχνει με τον πιο παραστατικό τρόπο την αέναη τάση για βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών



Διάγραμμα 1.2. Κύκλος Συνεχούς βελτίωσης PDCA (James, 1998)

Πηγή:(Προσαρμοσμένο από) Κουρτίδου (2019, σ. 6)

1. **PLAN:** Study current situation and make plan (μελέτη κατάστασης, συλλογή δεδομένων, σχεδιασμός),
2. **DO:** Implement the plan and measure its performance (δοκιμαστική εφαρμογή),
3. **CHECK:** Assess the measurements and report the results to decision makers (αξιολόγηση λύσης, εντοπισμός άλλων προβληματικών σημείων και ευκαιριών),
4. **ACT:** Decide on changes needed to improve the process (εφαρμογή ολοκληρωμένου σχεδίου).

Σύμφωνα με τον Russell που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ.7) οι παραπάνω θεμελιώδεις κανόνες εφαρμόζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Ο σκοπός εφαρμογής των κανόνων είναι η συνέχεις και μακροπρόθεσμη βελτίωσή τους με εστίαση στους πελάτες αλλά και στις ανάγκες των άλλων ενδιαφερομένων ομάδων (Stakeholders).

Η βελτίωση με καινοτομίες προκύπτει όταν η καινοτόμος, δημιουργική και με υψηλούς στόχους σκέψη διευκολύνεται από τη χρήση του benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση) και του reengineering (ριζικού ανασχεδιασμού των διεργασιών) συχνά με σημαντική οικονομικά επένδυση.

Σύμφωνα με τον Λογοθέτη, που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ.7) «Η νέα αυτή προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας στο μάνατζμεντ. Η παλιά νοοτροπία «μην αλλάζεις τίποτε» οφείλει να δώσει τη σκυτάλη της στη νέα κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται το τρίπτυχο «Δέσμευση – Επιστημονική Γνώση – Μαζική Συμμετοχή».



Διάγραμμα 1.3. Το Τρίγωνο της Ποιότητας TQM (Λογοθέτης, 1993)
Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Κουρτίδου (2019, σ. 8)

Δέσμευση: Το πιο σημαντικό βήμα για συνεχή πρόοδο και βελτίωση με τη συμμετοχή όλων. Οι αναχρονιστικές μέθοδοι διοίκησης εγκαταλείπονται όπως και οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην επερχόμενη αλλαγή.

Επιστημονική γνώση: Η βαθιά γνώση των διαδικασιών και των επιστημονικών τεχνικών και πρακτικών αποτελεί προαπαιτούμενο της ΔΟΠ. Η Επιχείρηση βελτιώνει τη ανταγωνιστική της θέση με απαραίτητα εργαλεία την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της παραγωγής και ποιότητας.

Μαζική συμμετοχή: Ο κάθε εργαζόμενος, ως κρίκος της ίδιας αλυσίδας, συμμετέχει ισότιμα στις διαδικασίες, νοιώθει καλυμμένος συναισθηματικά και απαραίτητος στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

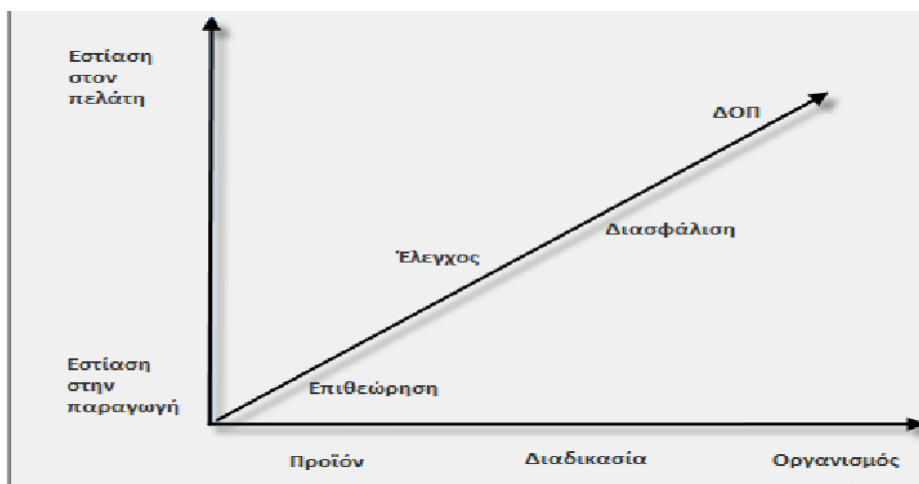
1.3 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο Καρυωτάκης (2014, σ. 37) παραπέμπει στον Bruce ο οποίος αναφέρεται στον Hough που στο βιβλίο του «Understanding the Quality Movement: TQM and all that» επιχειρεί μία ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ. Στο βιβλίο αυτό, υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ εξελίχθηκε από τη δεκαετία του 1930 ακολουθώντας μία σειρά αλλαγής και εξέλιξης, μέσα από συγκεκριμένα στάδια, όπως αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- 1930 – δεκαετία 1940: Τα πρώτα βήματα γίνονται με τις θεωρίες των Shewart, Deming και Juran. Οι προσπάθειες εστιάζονται στη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων & στην κατανόηση και τον έλεγχο λειτουργίας του όλου συστήματος, με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας στη γραμμή παραγωγής.
- 1956 – 1970: Ανάπτυξη τεχνικών στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών και βελτίωση ποιότητας των προϊόντων στην Ιαπωνία. Εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης και κωδικοποίηση των τεχνικών του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας από τους Ιάπωνες θεωρητικούς, Ishikawa και Imai, υπό την καθοδήγηση των Deming και Juran. Επανείσοδος του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας στις Η.Π.Α., όπου παίρνει την ονομασία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχοντας ως στόχο να ανταγωνιστεί την πρόοδο των Ιαπώνων στον τομέα της ποιότητας. Με βασικούς θεωρητικούς τους Deming, Juran και Crosby αρχίζει μία προσπάθεια, στη βιομηχανία, βελτίωσης του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών, μείωσης ελαττωματικών παραγόμενων προϊόντων και επίτευξης καλύτερης αναλογίας σχεδιασμού και εκτέλεσης παραγωγής.

- 1970 – 1990: Ενσωμάτωση της αρχής της Ποιότητας, πέρα από το καθαρά τεχνικό σκέλος του Ποιοτικού Ελέγχου, στη φιλοσοφία της Διοίκησης. Εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα βαθύτερα αίτια επιτυχίας των Ιαπώνων. Διερεύνηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Εισαγωγή της μεθόδου Σύγκρισης Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).
- 1990 +: Εμβάθυνση στη φιλοσοφία και στις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και όχι μόνο στα στατιστικά εργαλεία ελέγχου. Χρησιμοποίηση δέσμης πρακτικών Marketing, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής προσανατολισμού προς τον πελάτη. Μελέτη των συνθηκών επιτυχίας και αποτυχίας υλοποίησης της ΔΟΠ. Ενδιαφέρον για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και διάλογος για τη χρησιμότητά τους. Ανάπτυξη πλαισίων και σχεδίων υλοποίησης της ΔΟΠ σε ποικίλους οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Στο Σχήμα 1.5 απεικονίζεται διαγραμματικά η εξέλιξη της ποιότητας, από τις αρχές του 1900 έως και σήμερα. Ενώ αρχικά δινόταν έμφαση στην παραγωγική διαδικασία & το προϊόν, σταδιακά η έμφαση μετατοπίστηκε στον οργανισμό & στην ικανοποίηση του πελάτη.



Διάγραμμα 1.4 Η εξέλιξη της ΔΟΠ (Thijs N, (2004)
 Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Καρυωτάκη (2014, σ. 38)

1.4. Οι μεγάλοι θεωρητικοί της Ποιότητας

Σύμφωνα με την Κουρτίδου (2019, σ.12) αρκετοί θεωρητικοί της ποιότητας συνέβαλλαν στην παγκόσμια εξέλιξη της ποιότητας. Καθοδήγησαν στην αριστεία

πλήθος επιχειρήσεων παρακινώντας και άλλους ερευνητές να εστιάσουν στην ποιότητα. Για τους παραπάνω λόγους χαρακτηρίζονται ως οι « Guru της Ποιότητας».

1.4.1. Edward W. Deming (1900-1993)

Ο Δρ. WE Deming γεννήθηκε στο Sioux City, Iowa, Ηνωμένες Πολιτείες στις 14 Οκτωβρίου 1900. Μετά την αποφοίτησή του από το Πανεπιστήμιο του Wyoming, ο Dr. Deming κατείχε διαδοχικά εξέχουσες θέσεις όπως λέκτορας πανεπιστημίου, μηχανικός για το Τμήμα Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών, λέκτορας το Εθνικό Γραφείο Προτύπων, σύμβουλος του Γραμματέα του Στρατού και καθηγητής του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης. Η καριέρα του συνεχίστηκε καθώς ασχολήθηκε ενεργά με τη συμβουλευτική και την καθοδήγηση της Διαχείρισης Ποιότητας για κυβερνητικούς φορείς και εταιρείες. Ο Δρ. Deming είναι η διεθνώς αναγνωρισμένη αρχή στον τομέα της στατιστικής, ιδιαίτερα της θεωρίας δειγματοληψίας καθώς και της πρακτικής της και είναι ένας από τους ιδρυτές του στατιστικού ελέγχου ποιότητας στις ΗΠΑ. Από το 1950 και μετά, ο Δρ. Deming συνέβαλε σημαντικά στην μεταπολεμική Ιαπωνία προκειμένου να αναπτύξει και να προωθήσει τον στατιστικό έλεγχο ποιότητας στη χώρα. Για τέτοιες προσπάθειές του, του απονεμήθηκε το Δεύτερο Τάγμα του Ιερού Θησαυρού από την ιαπωνική κυβέρνηση. Ο Δρ Ντέμινγκ πέθανε στις 20 Δεκεμβρίου 1993 σε ηλικία 93 ετών.(JUCE Union of Japanese Scientists and Engineers)

Σύμφωνα με τη Γκοτζαμάνη (2022) ο Deming αποτέλεσε έναν από τους αρχιτέκτονες της «επανάστασης» της ποιότητας:

- Η φιλοσοφία του επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών μειώνοντας την αβεβαιότητα και τη διακύμανση στο σχεδιασμό, στην κατασκευή και στις διαδικασίες που κατευθύνονται από τη διοίκηση.
- «Out of the Crisis», βασισμένο στα **14 Σημεία της Διοίκησης**, εξηγεί πως η συνεργασία, και όχι ο ανταγωνισμός, οδηγούν σε μακροπρόθεσμη επιτυχία στη αγορά.

Οι **βασικές αρχές** της θεωρίας του Deming, σύμφωνα με την Γκοτζαμάνη (2022) είναι:

- Η εκτίμηση της Σημασίας του **Συστήματος** (σχεδιασμός):

Οι περισσότερες διεργασίες είναι διαλειτουργικές. Τα μέρη τους συστήματος πρέπει να συνεργάζονται. Κάθε σύστημα πρέπει να έχει ένα σκοπό. Η διοίκηση οφείλει να τείνει να βελτιστοποιεί το σύστημα στο σύνολό του.

- Κατανόηση της **Διακύμανσης & των Αιτιών** της:

Μείωση της διακύμανσης (πλεονεκτήματα σταθερών διαδικασιών). Σε κάθε διεργασία υπάρχουν πολλές πηγές ανεξέλεγκτης διακύμανσης. Η υπερβολική διακύμανση οδηγεί σε αστοχίες προϊόντων και υπηρεσιών, σε δυσαρεστημένους πελάτες καθώς και σε περιττά κόστη. Η Διακύμανση πρέπει πρώτα να κατανοηθεί, με τη συμβολή στατιστικών μεθόδων και στη συνέχεια να μειωθεί.

Όταν μία διαδικασία είναι υπό στατιστικό έλεγχο, τότε έχει ορισμένη ταυτότητα και προβλέψιμη συμπεριφορά στο εγγύς μέλλον και ορισμένη, μετρήσιμη δυνατότητα δηλαδή σταθερά ποιοτικά χαρακτηριστικά, παραγωγικότητα, αριθμό λαθών, κ.λπ. Επίσης, έχει προβλέψιμο κόστος ενώ τα αποτελέσματα των αλλαγών και των βελτιώσεων στο σύστημα μπορούν να μετρηθούν γρήγορα και αξιόπιστα.

- Κατανόηση της Προσφοράς της **Θεωρίας στη Γνώση** (σχέσεις αιτίας-αιτιατού): Η εμπειρία από μόνη της δεν δύναται να αναπτύξει θεωρία, απλώς την περιγράφει. Η θεωρία αποδεικνύει σχέσεις αιτίας – αιτιατού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προβλέψεις. Η γνώση δεν είναι ποτέ δυνατή χωρίς την κατανόηση της θεωρίας.
- Εκτίμηση της Προσφοράς της **Ψυχολογίας**: Οι άνθρωποι παρακινούνται «εσωτερικά» και «εξωτερικά». Ο φόβος, ως κίνητρο, δρα ανασταλτικά. Η διοίκηση οφείλει να καλλιεργήσει την υπερηφάνεια και την ευχαρίστηση στην εργασία.

Σύμφωνα με τον Rahman, που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ.15), το 1980 ο Deming πρότεινε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων **14 σημεία** στα οποία μία επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί, προκειμένου να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τα σημεία αυτά, σύμφωνα με τη Γκοτζαμάνη (2022), είναι τα εξής:

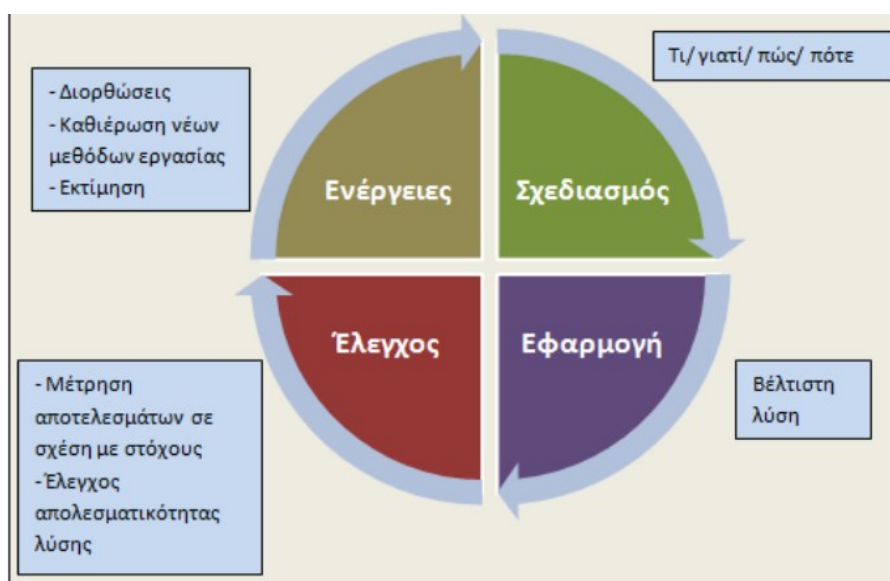
1. Η επίδειξη **συνέπειας στο σκοπό** εκ μέρους της διοίκησης. Απαραίτητη η κοινοποίηση σε όλους τους εργαζόμενους του σκοπού και των στόχων της επιχεί-

- ρησης. Η **δέσμευση** της διοίκησης να είναι συνεχής και ορατή από τους εργαζόμενους.
2. Η κατανόηση και υιοθέτηση της **νέας φιλοσοφίας** από το σύνολο του Οργανισμού.
 3. Ο μαζικός έλεγχος και η επιθεώρηση βαίνουν μειούμενοι. Ο έλεγχος επικεντρώνεται στη **μείωση του κόστους** και της **διακύμανσης**.
 4. Η **τιμή** ως μοναδικό κριτήριο επιλογής προμηθευτή και συνεργατών παύει να ισχύει.
 5. Η επιδίωξη **βελτίωσης** του συστήματος παραγωγής υπηρεσιών συνεχίζεται ατέρμονα.
 6. Η συνεχής και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενθάρρυνση της **εκπαίδευσης** και της **αυτοβελτίωσης** των εργαζομένων.
 7. Υιοθέτηση και καθιέρωση σύγχρονων μεθόδων **ηγεσίας** και **καθοδήγησης**.
 8. Δημιουργία περιβάλλοντος εξάλειψης του φόβου, κτισίματος **εμπιστοσύνης** και ενθάρρυνσης της **καινοτομίας**.
 9. Εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων καθώς και ενθάρρυνση της **ομαδικότητας** και **συνεργασίας**.
 10. **Ελαχιστοποίηση των συνθημάτων** (σλόγκαν), ως μέσων πίεσης για αύξηση της παραγωγικότητας, αφού οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αποδώσουν περισσότερο από όσο επιτρέπει το σύστημα.
 11. **Κατάργηση των αριθμητικών προτύπων απόδοσης**. Η διοίκηση οφείλει να μετατρέψει τους αντικειμενικούς σκοπούς σε στόχους συνεχούς ποιοτικής βελτίωσης. Η εστίαση στο αποτέλεσμα δεν βελτιώνει τη διαδικασία.
 12. Εξάλειψη των αιτιών στέρησης των εργαζομένων του δικαιώματος της αίσθησης **υπερηφάνειας για την εργασία τους**.
 13. Παρότρυνση για **συνεχή μάθηση** και **αυτό-βελτίωση** ως βασική προϋπόθεση της μακροχρόνιας επιβίωσης της επιχείρησης στον ανταγωνισμό.
 14. Συνεχής δραστηριοποίηση για την επίτευξη της **αλλαγής**.

Στο διάγραμμα 1.5 απεικονίζεται ο κύκλος του Deming, ο οποίος αποτελείται από μία σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική & οργανωμένη ανάλυση για βελτίωση και αποτελεί τη βάση της ΔΟΠ. Ο Καρυωτάκης (2014, σ.42) παραπέμπει

στους Evans & Lindsay που υποστηρίζουν ότι, ο κύκλος αυτός αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- i. **Σχεδιασμός:** αφορά την διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης ενός οργανισμού, για τον εντοπισμό των προβλημάτων και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την επίλυσή τους.
- ii. **Εφαρμογή:** αποτελεί την υλοποίηση των σχεδίων δράσης που αναπτύχθηκαν στο στάδιο του Σχεδιασμού σε πειραματικό επίπεδο.
- iii. **Έλεγχος:** αξιολογούνται τα παραπάνω αποτελέσματα. Στην περίπτωση μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων προτείνονται νέα σχέδια δράσης και επιστροφή στο στάδιο της **Εφαρμογής**.
- iv. **Έλεγχος:** αξιολογούνται τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων. Αν αυτά δεν κριθούν αποτελεσματικά, προτείνονται εκ νέου άλλα σχέδια δράσης για τις περιοχές του οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης και επιστροφή στο στάδιο **ελέγχου**.



Διάγραμμα 1.6 Ο κύκλος του Deming.
Πηγή: Καρυωτάκης 2014 από Deming WE (1986)

Η άποψη του Σούμπαση όπως αναφέρεται στον Καρυωτάκη (2014) είναι ότι «για την εύρυθμη λειτουργία του κύκλου του Deming, η αλλαγή κουλτούρας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Έτσι, η **βελτίωση της ποιότητας** αποτελεί μία συνεχή και ατέρμονη διαδικασία για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού, μέσω της υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. (σ.42)

1.4.2 Joseph M. Juran (1904-2008)

Σύμφωνα με τον Kenneth E. Case, (2023) ο JOSEPH M. JURAN, ιδρυτής του Juran Institute for Leadership in Quality και πρωτοπόρος, δάσκαλος, σύμβουλος και γκουρού του ποιοτικού ελέγχου, πέθανε στις 28 Φεβρουαρίου 2008, σε ηλικία 103 ετών. Εκλέχτηκε μέλος της NAE το 1988 για «πρωτοποριακή συμβολή στην ανάπτυξη της πρακτικής του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου και στην ανάπτυξη αρχών μηχανικού σχεδιασμού που βασίζονται σε στατιστικές έννοιες».

Ο Joseph Moses Juran γεννήθηκε στις 24 Δεκεμβρίου 1904 στη Ρουμανία. Οκτώ χρόνια αργότερα, η οικογένεια μετανάστευσε στη Μινεάπολη, για να ξεφύγει από τη φτώχεια και την απειλή βίας κατά των Εβραίων. Ο Τζόζεφ έγινε πολιτογραφημένος πολίτης των ΗΠΑ το 1917 και υπηρέτησε ως ανθυπολοχαγός, τελικά λοχαγός, στην Εφεδρεία του Σώματος Σημάτων Στρατού των ΗΠΑ που εκτελούσε κρυπτανάλυση.

Έγινε ο παγκοσμίου φήμης ηλικιωμένος πολιτικός του ποιοτικού ελέγχου. Η 75χρονη καριέρα του περιελάμβανε 17 χρόνια στη Western Electric, τέσσερα χρόνια δανεικός στη Lend Lease Administration που ξεκίνησε αμέσως μετά την επίθεση στο Pearl Harbor και περισσότερα από 50 χρόνια ως σύμβουλος διαχείρισης. Ο Joseph δεν ήταν μόνο πρωτοπόρος στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου, αλλά ήταν επίσης ένας από τους πιο σεβαστούς ηγέτες στον τομέα.

Το 1941, ενώ βρισκόταν σε μια επίσκεψη αναφοράς στη General Motors, ανακάλυψε το έργο του Βιλφρέντο Παρέτο σχετικά με τη διανομή του πλούτου (ότι σχετικά λίγοι άνθρωποι κατέχουν τη μεγάλη πλειοψηφία του πλούτου). Εφάρμοσε αυτή την αρχή στην ποιότητα δείχνοντας με βεβαιότητα ότι σχετικά λίγοι συνεισφέροντες (π.χ. εξαρτήματα) σε ένα σύστημα -οι ζωτικοί λίγοι- ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος του αποτελέσματος (π.χ. ελαττώματα). Αργότερα ανακάλυψε ότι αυτή η αρχή είχε αποδοθεί λανθασμένα στον Pareto, αλλά περισσότερα από 50 χρόνια αργότερα, όταν τον ρώτησαν αν το όνομα έπρεπε να αλλάξει σε «αρχή Juran», είπε, «Όχι, αλλά ίσως αφού πάω στο υπέροχο πέρα.»

Σύμφωνα με τη Γκοτζαμάνη (2022), θεωρείται ο πατέρας της ποιότητας. Μία από τις βασικές του διαπιστώσεις είναι ότι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού μιλάνε

διαφορετικές «γλώσσες» σε διαφορετικά τμήματα. Βλέπει την επιδίωξη της ποιότητας σε δύο επίπεδα:

- Αποστολή κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Αποστολή των επί μέρους τμημάτων αποτελεί η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς τους πελάτες.

Η Τριλογία του Juran (Juran Trilogy), εκδόθηκε το 1986 και θεωρήθηκε η βάση της διοίκησης ποιότητας.

Σύμφωνα με την Κουρτίδου (2019, σ.20), όλη η θεωρία αποκρυσταλλώνεται σε τρεις διαχειριστικές διαδικασίες της «Τριλογίας Ποιότητας»:

- i. Σχεδιασμός Ποιότητας (Quality Planning)** : Η ανταπόκριση του σχεδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών.
- ii. Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)**: Η εξασφάλιση σταθερών διεργασιών μέσω του ελέγχου ποιότητας. Ακολουθεί η αξιολόγησή της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος, η σύγκριση του με τα πρότυπα και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση αποκλίσεων.
- iii. Βελτίωση Ποιότητας (Quality Control)**: Περιλαμβάνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας, όπως η μείωση του κόστους μέσω της εξάλειψης της σπατάλης και των ελαττωματικών προϊόντων.

1.4.3 Philip B. Crosby

Σύμφωνα με την ASQ Excellence Through Quality (2023), ο Philip B. Crosby ήταν ένας θρύλος στον κλάδο της ποιότητας. Σημειωμένος επαγγελματίας, σύμβουλος και συγγραφέας ποιότητας, είναι ευρέως αναγνωρισμένος για την προώθηση της έννοιας των "μηδενικών ελαττωμάτων" και για τον ορισμό της ποιότητας ως συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις. Η καριέρα του Crosby ως επαγγελματίας ποιότητας ξεκίνησε το 1952 αφού υπηρέτησε στον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και στην Κορέα. Το 1979, ίδρυσε την Philip Crosby Associates, Inc. (PCA), διδάσκοντας στη διοίκηση πώς να δημιουργήσει μια προληπτική κουλτούρα για να γίνουν τα πράγματα σωστά την πρώτη φορά. Ο Crosby αναγνωρίστηκε από εταιρείες σε όλο τον κόσμο ως «γκουρού» της διαχείρισης ποιότητας και ως επιχειρηματίας φιλόσοφος και καινοτόμος που άλλαξε τον τρόπο που οι οργανισμοί επιδιώκουν να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, αξιοπιστία και κερδοφορία. Το πρώτο βιβλίο του Crosby, η **ποιότητα είναι δωρεάν**, έχει πιστωθεί

ότι έπαιξε μεγάλο ρόλο στην έναρξη της επανάστασης ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη.

Σύμφωνα με την Γκοτζαμάνη (2022) ο Crosby θεωρούσε ότι η ποιότητα δεν έχει κόστος και το μόνο μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος για τη διόρθωση λαθών τα οποία οφείλονται είτε στους εργαζόμενους είτε στο σύστημα λειτουργίας. «Quality is free», εκδόθηκε το 1979 και τον καθιέρωσε στον κόσμο της ποιότητας. Η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν είναι δώρο, αλλά είναι δωρεάν. Αυτό που κοστίζει είναι η έλλειψη ποιότητας – όλες οι ενέργειες που απαιτούνται όταν τα πράγματα δεν γίνονται σωστά από την πρώτη φορά.

1.5. Εργαλεία, τεχνικές, μέθοδοι και βραβεία ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Καρυωτάκη (2014, σ. 30) στη σκληρή πλευρά της ΔΟΠ ή αλλιώς, στη Ποιότητα του κόσμου των αριθμών (ικανοποίηση απτών απαιτήσεων & προσδοκιών, όπως π.χ. χρόνος, διάρκεια, ασφάλεια, εγγύηση, λειτουργία κ.λπ.) τα **εργαλεία διαχείρισης** είναι μέσα συλλογής και προβολής πληροφοριών σε τρόπους που βοηθούν τον ανθρώπινο εγκέφαλο να συγκρατήσει σκέψεις και ιδέες, οι οποίες, όταν εφαρμόζονται σε φυσικές διαδικασίες, προκαλούν διαδικασίες που αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα. Κάποια από τα εργαλεία ποιότητας, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, είναι αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1.1 Η «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας (Psychogios A. & Priporas C.-V. 2007)

<i>Τεχνικές ΔΟΠ, εργαλεία και συστήματα</i>
<i>Διαδικασίες Στατιστικού Ελέγχου</i>
<i>ISO 9000</i>
<i>Ανάλυση Pareto</i>
<i>Διάγραμμα μήτρας</i>
<i>Ιστογράμματα</i>
<i>Διάγραμμα αποφάσεων (δέντρο)</i>
<i>Ανάλυση κρίσιμης διαδρομής</i>
<i>Ψαροκόκκαλο ή διάγραμμα Ishakawa</i>

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Καρυωτάκη (2014, σ. 35)



Διάγραμμα 1.7 ISO 9000
Πηγή: International Organization for Standardization

Ορισμός «Ποιότητας» σύμφωνα με τη σειρά ISO 9000

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ορίζεται ως:

- ✓ Ανταπόκριση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών
- ✓ Καταλληλότητα για χρήση
- ✓ Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (πρότυπα)
- ✓ Ασφάλεια στη χρήση για την υγεία και το περιβάλλον (περιβαλλοντική διαχείριση υγεία & ασφάλεια)

Ορισμός Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τη σειρά ISO 9000:

Η διαχείριση ποιότητας ενός οργανισμού αναφέρεται στις ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός για να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα ή και οι υπηρεσίες του ικανοποιούν τις ποιοτικές απαιτήσεις των πελατών και ότι συμμορφώνεται με τους κανονισμούς που τον αφορούν.

Οι βασικές αρχές της σειράς ISO 9000

- Αρχή 1 – Εστίαση στον πελάτη
- Αρχή 2 – Ηγεσία

- Αρχή 3 – Συμμετοχή Εργαζομένων
- Αρχή 4 – Διοίκηση με βάση τις διεργασίες
- Αρχή 5 – Προσέγγιση διαχείρισης ως σύστημα
- Αρχή 6 – Διαρκής βελτίωση
- Αρχή 7 – Λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων
- Αρχή 8 – Συνεργασία με προμηθευτές

1.5.1 Μέθοδος Καϊζέν: Μικρά βήματα για συνεχή βελτίωση

Σύμφωνα με το ΕΘΝΟΣ (2019), όταν η ναζιστική Γερμανία κατέλαβε τη Γαλλία το 1940, η αμερικανική ηγεσία συνειδητοποίησε ότι φτάνει η ώρα της εμπλοκής των ΗΠΑ στον πόλεμο αλλά και ότι η Ευρώπη χρειάζεται άμεσα μεγάλες ποσότητες πολεμοφοδίων και στρατιωτικού υλικού. Η αμερικανική κυβέρνηση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες αυτές σε μια περίοδο που υπήρχε έντονη έλλειψη προσωπικού και πίεση χρόνου, συγκρότησε τα λεγόμενα Τμήματα Ενδοβιομηχανικής Κατάρτισης, επανδρώνοντας με αυτά όλες τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες της χώρας.

Στόχος των διοικητικών αυτών τμημάτων ήταν να διδάξουν στους προϊσταμένους των επιχειρήσεων να επικεντρώνονται στη «συνεχή βελτίωση» και όχι να τους ενθαρρύνουν σε ριζικές αλλαγές και καινοτομίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν τα αποτελέσματα που επεδίωκαν. Ένας ένθερμος υποστηρικτής της «συνεχούς βελτίωσης» εκείνη την εποχή ήταν και ο πανεπιστημιακός καθηγητής της Στατιστικής και συγγραφέας **Ουίλιαμ Έντουαρντς Ντέμινγκ**. Καθώς η κατάσταση του επείγοντος πίεζε τους πάντες να βρίσκουν τρόπους για να αυξάνουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, στα εργοστάσια τοποθετήθηκαν κουτιά μέσα στα οποία οι εργαζόμενοι οποιασδήποτε ειδικότητας έριχναν τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οι δε προϊστάμενοι υποχρεώνονταν να εξετάζουν σχολαστικά τις προτάσεις αυτές, όσο ασήμαντες κι αν φαίνονταν, όσο μικρά ή μηδαμινά κι αν θεωρούνταν τα αποτελέσματά τους.

Το σύστημα αυτό είχε τέτοια επιτυχία ώστε, σύμφωνα με τον επίκουρο καθηγητή στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας Ρόμπερτ Μάουρερ, τόσο η ποιότη-

τα όσο και η ταχύτητα παραγωγής των αμερικανικών πολεμοφοδίων υπήρξαν καθοριστικοί παράγοντες της νίκης των Συμμάχων επί της Ναζιστικής Γερμανίας. Το μάθημα αυτό, που προέτρεπε στη στόχευση της συνεχούς βελτίωσης, έγινε αργότερα γνωστό ως «μέθοδος Καϊζέν». Μετά τη λήξη του πολέμου και την άνευ όρων παράδοση της Ιαπωνίας, οι Αμερικανοί, πιστεύοντας ότι ήταν προς το συμφέρον όλων η άνοδος της ιαπωνικής οικονομίας, έστειλαν στην Ιαπωνία ειδικούς της Ενδοβιομηχανικής Κατάρτισης για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των ιαπωνικών επιχειρήσεων.

Χιλιάδες Ιάπωνες επιχειρηματίες γράφτηκαν στο πρόγραμμα, που ονομάστηκε Πρόγραμμα Διοικητικής Κατάρτισης και είχε τέτοια επιτυχία ώστε στα τέλη του 1950 η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανολόγων κάλεσε τον Ντέμινγκ για να τους συμβουλευτεί πάνω στην οικονομική αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της χώρας τους. Αντίθετα με τους Αμερικανούς, που μετά το τέλος του πολέμου σταδιακά ξέχασαν τα προγράμματα ενίσχυσης της παραγωγής, τα μικρά βήματα της συνεχούς βελτίωσης είχαν τέτοια επιτυχία στην Ιαπωνία, ώστε οι Ιάπωνες τους έδωσαν ένα δικό τους όνομα, το όνομα «Καϊζέν».

Ποια είναι η φιλοσοφία του Καϊζέν

Ολόκληρη η φιλοσοφία του Καϊζέν βρίσκεται μέσα στη γνωστή φράση του Λάο Τσε: «Ένα ταξίδι χιλίων χιλιομέτρων ξεκινά πάντα με το πρώτο βήμα». Το Καϊζέν δεν παροτρύνει σε δραστικές αλλαγές. Αντίθετα, προτρέπει να κάνει κανείς μικρά βήματα, έχοντας στόχο τη συνεχή βελτίωσή του. Σταδιακά, καθώς το ένα μικρό βήμα διαδέχεται το άλλο, διαπιστώνει κάποια στιγμή ότι, έχοντας πριν καιρό ξεκινήσει με ένα μικρό βήμα, έχει κάνει πλέον ένα τεράστιο άλμα του εγκεφάλου μας που σκέφτεται. Τα μικρά βήματα του Καϊζέν ξεγελούν την αμυγδαλή χωρίς να την αφυπνίζουν ώστε να σημάνει συναγερμό. Έτσι καταφέρνει κάποιος να αλλάξει μια συνήθεια, για παράδειγμα, χωρίς να συναντήσει την αντίδραση της αμυγδαλής.

1.5.3 Η μέθοδος Six Sigma;

Τι είναι το Six Sigma;

Σύμφωνα με την Global Electronic Services, Inc., ενώ το Six Sigma είναι ευρύτερα γνωστό ως μέθοδος παραγωγής και βελτίωσης της ποιότητας που έχει κερδίσει σημαντική έλξη τα τελευταία 35 χρόνια, υπάρχουν στην πραγματικότητα τρεις τρόποι ορισμού του όρου:

- 1. Ως φιλοσοφία:** Μια φιλοσοφική κατανόηση του Six Sigma υπαγορεύει ότι τα ελαττώματα και οι διαφορές είναι οι πιο δαπανηροί εχθροί της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών. Εξαλείφοντας τα λάθη και επιδιώκοντας σχεδόν την τελειότητα, οι κατασκευαστές μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών και να εξασφαλίσουν υψηλότερα κέρδη μακροπρόθεσμα.
- 2. Ως διαδικασία:** Ως προσέγγιση έργου προς έργο για τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της εταιρείας, το Six Sigma μπορεί να εφαρμοστεί για τις επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Χρησιμοποιώντας δεδομένα, μπορούν να βρουν ελαττώματα, να ανακαλύψουν τις αιτίες τους και να επεξεργαστούν ξανά τις διαδικασίες για καλύτερο έλεγχο παραγωγής και ποιότητας. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει επενδύσεις, εκπαίδευση, πιστοποίηση και εφαρμογή.
- 3. Ως μέτρηση:** Το Six Sigma μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως στατιστικό εργαλείο που εστιάζει στη διατήρηση 3,4 ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο ευκαιρίες (DPMO). Αυτό σημαίνει παραγωγή 99,99966 τοις εκατό των παραδοτέων σε αποδεκτά πρότυπα. Είναι ένας όρος που σχετίζεται με την τυπική απόκλιση στην παραλλαγή προϊόντων που χρονολογείται από τη δεκαετία του 1920.

Και οι τρεις έννοιες μπαίνουν στο παιχνίδι κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας Six Sigma και τη χρήση των εργαλείων της. Τελικά, ο στόχος του Six Sigma είναι η βελτίωση των διαδικασιών, η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, η επιτάχυνση των χρόνων απόκρισης και η μείωση του κόστους προκειμένου να υπάρξουν ευχαριστημένοι πελάτες και αύξηση των συνολικών κερδών στη γραμμή.

Ποια είναι η ιστορία του Six Sigma;

Το 1986, ο μηχανικός της Motorola Bill Smith εισήγαγε τους στόχους ποιότητας που σχετίζονται με το Six Sigma. Αφού είδε την αρχική επιτυχία με τις μεθόδους Six Sigma, η εταιρεία έλαβε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, το οποίο τράβηξε την προσοχή άλλων ηγετών. Ο Jack Welch της General Electric έκανε το Six Sigma κεντρικό στην επιχειρηματική του στρατηγική ξεκινώντας το 1995 και, όταν δημοσιοποίησε τις εξοικονομήσεις που του παρείχαν οι μέθοδοι, η διαδικασία Six Sigma κέρδισε γρήγορα έλξη μεταξύ των μεγάλων εταιρειών. Από τη δεκαετία του 2000, η Lean Manufacturing έχει εισαγάγει στοιχεία μείωσης των απορριμμάτων και βελτιωμένη απόδοση.

Ενώ πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει τις μεθόδους και έχουν εισαγάγει προγράμματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους ώστε να κατέχουν σχετικές δεξιότητες, αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει κεντρικό διοικητικό όργανο που να δημοσιεύει το υλικό γνώσης και πιστοποίησης Six Sigma. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) κυκλοφόρησε ένα πρόγραμμα Six Sigma το 2011, αλλά πολλά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και εταιρείες συμβούλων προσφέρουν εκπαιδευτικές εκπαιδεύσεις που διαφέρουν ελαφρώς ως προς την κάλυψη και την εστίαση.

Από πού προήλθε το όνομα "Six Sigma";

Όταν η Motorola ξεκίνησε για πρώτη φορά να επιδιώκει το βραβείο Malcolm Baldrige στη δεκαετία του 1980, επινόησε το όνομα Six Sigma για τις μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας. Το Sigma, το πεζό ελληνικό γράμμα «σ», ήταν ήδη ένας όρος που χρησιμοποιούσαν οι στατιστικολόγοι για να αναφερθούν στην τυπική απόκλιση, αναλύοντας τη διακύμανση σε μια μετρική διαδικασία. Το σήμα κατατεθέν της Motorola με κεφαλαία γράμματα το 1993.

Το "Six" στο Six Sigma αναφέρεται στο επίπεδο Sigma ή στο πόσο στενά τα παραδοτέα αντικατοπτρίζουν την τελειότητα. Για να φτάσει στο επίπεδο έξι, μια εταιρεία δεν πρέπει να παραδώσει περισσότερο από 3,4 DPMO, γνωστό και ως ποσοστό επιτυχίας 99,99966 τοις εκατό. Οι οργανισμοί πρέπει να μειώσουν τη διακύμανση της διαδικασίας, ώστε να μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την απόκλιση μεταξύ των μέσων αποτελεσμάτων της διαδικασίας και των επιθυμητών ορίων προδιαγραφών. Τελικά, αυτό θα έχει επίσης ως αποτέλεσμα υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών και τη μείωση του κόστους.

Ποιες είναι οι βασικές αρχές του Six Sigma;

Ένα ουσιαστικό στοιχείο της διαδικασίας Six Sigma είναι η κατανόηση των αρχών και των ιδεών που την καθοδηγούν. Η μεθοδολογία ξεκινά με μετρήσιμους στόχους που βασίζονται σε παρατηρήσεις με επίκεντρο τα δεδομένα και στατιστικά αποτελέσματα, και όχι απλές υποθέσεις για το τι θα μπορούσε να συμβεί.

Επιπλέον, θα είναι δύσκολο να κυριαρχήσει το Six Sigma χωρίς να παρατηρούνται τα ελαττώματα ως το κύριο εμπόδιο για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών.

Το επίκεντρο είναι πάντα η παραγωγή αντικειμένων που πληρούν τις προδιαγραφές όσο το δυνατόν περισσότερο. Έτσι, σε επίπεδο Six Sigma, το αποτέλεσμα σπάνια θα υπολείπεται.

Ακολουθούν μερικές άλλες κατευθυντήριες αρχές που είναι κρίσιμα στοιχεία της μεθοδολογίας Six Sigma:

- **Συνεχής πρόοδος:** Οι ηγέτες του έργου, προκειμένου να επιτύχουν στην επιχείρηση, απαιτείται να αγωνίζονται συνεχώς για σταθερά και συνεπή αποτελέσματα διαδικασιών. Είναι απίθανο να σημειωθεί ουσιαστική πρόοδος χωρίς συνεχείς προσπάθειες.
- **Δυνατότητα μέτρησης διεργασιών:** Σε όλες τις επιχειρηματικές και μεταποιητικές βιομηχανίες, οι λειτουργικές διαδικασίες αποτελούνται από χαρακτηριστικά που μπορούν να καθοριστούν και να μετρηθούν, πράγμα που σημαίνει ότι στη συνέχεια μπορούν να αναλυθούν και να βελτιωθούν.
- **Πρόθυμη συνεργασία:** Η προσέγγιση πέρα από τα όρια του τμήματος είναι ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος για να εργαστείτε μαζί για έναν ενιαίο στόχο. Εάν πρόκειται να επιτευχθεί βιώσιμη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, θα απαιτηθεί δέσμευση από ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης. Η οικοδόμηση ομάδων πολλών ειδικοτήτων μπορεί να είναι χρήσιμη για το σκοπό αυτό.
- **Προβλεψιμότητα:** Εάν μπορεί να ελεγχθεί η είσοδος και η διαδικασία, τότε μπορείτε να ελεγχθεί το αποτέλεσμα. Στο τέλος, τα αποτελέσματα μπορεί να προβλεφθούν με βάση τα ανακτημένα δεδομένα, βελτιώνοντας ανάλογα τις διαδικασίες.
- **Αυτοαξιολόγηση:** Μια άλλη σημαντική πτυχή της προόδου είναι να σταματήσουμε να σκεφτόμαστε την προσωπική επιτυχία ή την αποτυχία, να δούμε πώς να προχωρήσουμε. Ο προσδιορισμός του τι λειτουργεί και τι όχι, δίνει τη δυνατότητα στη λήψη ευεργετικών αποφάσεων.
- **Narrow Focus:** Το Six Sigma βοηθά τις επιχειρήσεις στην εξοικονόμηση πόρων και στη μείωση των ελαττωμάτων, υπό την κύρια εστίαση της εξάλειψης της παραλλαγής.
- **Έμφαση στον πελάτη:** Η μέτρηση του αντίκτυπου στην ικανοποίηση των πελατών θα δείξει την επιτυχία των υπό υλοποίηση βελτιώσεων.

- Σκόπιμη διαχείριση: Αντί να ακολουθεί μια αντιδραστική ή παθητική προσέγγιση στην ηγεσία, το Six Sigma αφορά τον προληπτικό σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τη διαχείριση.
- Drive for Perfection: Για να επιτύχει την κατάσταση Six Sigma, ο οργανισμός πρέπει να στοχεύει στην τέλεια απόδοση.
- Ανοχή στα λάθη: Η τελειότητα δεν επιτυγχάνεται χωρίς να διακινδυνευτεί η αποτυχία. Οι περιοδικές αναθεωρήσεις μετρούν την επιτυχία και η αποδοχή ότι μερικές φορές θα αποτύχεις είναι μέρος της διαδικασίας βελτίωσης.

Ποιες είναι οι πέντε φάσεις του Six Sigma;

Υπάρχουν δύο σχολές σκέψης για τη βελτίωση των διαδικασιών στο Six Sigma. Η μία, που ονομάζεται DMAIC, εστιάζει στην ενίσχυση των υπάρχουσών διαδικασιών και η άλλη, το DMADV βοηθά στη δημιουργία νέων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις του Six Sigma.



Διάγραμμα 1.8 Six Sigma
Πηγή: Global Electronic Services, Inc (2023)

1. DMAIC

Εφαρμόζεται για έργα που στοχεύουν στη βελτίωση μιας υπάρχουσας επιχειρηματικής διαδικασίας, το DMAIC περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε φάσεις:

- Καθορισμός των στόχων του έργου, συμπεριλαμβανομένων των αναγκών των καταναλωτών και των απαιτούμενων της διαδικασίας.
- Μέτρηση, ως έχουν, των βασικών χαρακτηριστικών της διαδικασίας. Έναρξη κατανόησης της διαδικασίας και συλλογής των απαιτούμενων δεδομένων.
- Ανάλυση των συλλεγμένων δεδομένων. Διερεύνηση των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ εισροών και αποτελεσμάτων. Εύρεση των παραγόντων επιρροής του 80 τοις εκατό των ελαττωμάτων.
- Βελτίωση της διαδικασίας. Στόχευση και εξάλειψη των προβληματικών περιοχών και, στη συνέχεια, επαλήθευση ότι οι βελτιώσεις είναι ικανοποιητικές.
- Έλεγχος της συνέχειας της διαδικασίας. Επικέντρωση της προσοχής στην μη επανάληψη των ίδιων λαθών.

Με αυτήν τη ροή εργασίας, θα πρέπει να είναι δυνατή η μετακίνηση από διαδικασία σε διαδικασία, εξαλείφοντας ελαττώματα και βελτιώνοντας την επιχείρηση. Παρακάτω, γίνεται αναφορά των ενεργειών που απαιτούνται για τη δημιουργία μίας εντελώς νέας διαδικασίας.

2. DMADV και DFSS

Οι οργανισμοί, προκειμένου να δημιουργήσουν επιχειρηματικές διαδικασίες που ταιριάζουν στο πλαίσιο του Six Sigma, θα πρέπει να δώσουν προσοχή στις πέντε φάσεις της μεθοδολογίας DMADV ως εξής:

- Καθορισμός του κοινού, των στόχων της εταιρείας καθώς και της διαδικασίας.
- Μέτρηση των κρίσιμων χαρακτηριστικών για την ποιότητα ή τα CTQ. Προσδιορισμός των δυνατοτήτων του προϊόντος, της δύναμης της διαδικασίας παραγωγής και των κινδύνων που μπορεί να αναληφθούν.
- Ανάλυση των μετρήσεων που έχουν συγκεντρωθεί για τον σχεδιασμό εναλλακτικών διαδικασιών.
- Σχεδιασμός της πιο βελτιωμένης εναλλακτικής, με βάση τα δεδομένα που έχουν αναλυθεί.
- Επαλήθευση του σχεδιασμού της διαδικασίας μέσω μιας δοκιμαστικής εκτέλεσης. Ακολουθεί η εφαρμογή της παραγωγής και η ανάθεση της εξουσίας στον ιδιοκτήτη της διαδικασίας.

Το DFSS, το οποίο σημαίνει Design for Six Sigma, είναι μια τρίτη μεθοδολογία που προέκυψε με το Lean Six Sigma. Μερικές φορές συγκεντρώνεται με το DMADV επειδή επιδιώκει επίσης να καθορίσει τι θέλει ο πελάτης από την αρχή, προβλέποντας και εξαλείφοντας πιθανά ελαττώματα όταν η διαδικασία βρίσκεται ακόμη στην αρχική φάση σχεδιασμού.

Σύμφωνα με τον Τσιότρα που αναφέρεται ο Καρυωτάκης (2019, σ. 31) παράλληλα με τα εργαλεία ποιότητας, αναπτύχθηκαν και τα **Βραβεία Ποιότητας**, τα οποία απευθύνονται στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Zaremba και Crew που αναφέρεται ο Καρυωτάκης (2019 σ. 31), τα πιο γνωστά από αυτά, είναι:

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EFQM2, το οποίο θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελείται από δύο μέρη:

- (i) το European Quality Prize (EQP) το οποίο χορηγείται στις επιχειρήσεις που ακολουθούν πιστά το μοντέλο Αριστείας, και

- (ii) το European Quality Award (EQA) με το οποίο βραβεύεται ο οργανισμός που εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας, σύμφωνα με τους James & Lindsay, που αναφέρεται ο Καρυωτάκης (2019, σ. 31).

Σύμφωνα με το EFQM υπάρχουν πέντε Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία είναι:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence).
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence).
3. Φιναλίστ Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist).
4. Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prizewinner).
5. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner).

Η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματά του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία υποδεικνύει έναν καλά Διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Τα επίπεδα 3, 4 & 5 αποτελούν το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και

υποδεικνύουν οργανισμούς που φιλοδοξούν να επιτύχουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

Οι θεμελιώδεις αρχές, πάνω στις οποίες στηρίζεται το βραβείο αυτό είναι ο Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα, η Εστίαση στον Πελάτη, η Ηγεσία & η Συνέπεια στο Σκοπό, η Διοίκηση βάσει Διαδικασιών & Στοιχείων, η Ανάπτυξη & η Συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού, η Συνεχής Μάθηση, η Καινοτομία & η Βελτίωση, η Ανάπτυξη Συνεργασιών και η Κοινωνική Ευθύνη.

- Σύμφωνα με τον Καρυωτάκη (2014, σ. 32), το βραβείο «Deming» (Deming Prize Award/ DPA) το οποίο θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημών και Μηχανικών (JUSE) προς τιμήν του μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Dr. Edwards Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους, αναφορικά με:
 - τις ενέργειες που σχετίζονται με τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης,
 - την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη,
 - την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, σε όλες τις φάσεις του προγράμματος, και
 - την εκπαίδευση.



Εικόνα 1. Το μετάλλιο Deming με την εικόνα του πλευρικού προσώπου του Dr. Deming και τις λέξεις του «Η ΣΩΣΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΕΛΙΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ & ΕΙΡΗΝΗΣ» που σχεδιάστηκε από τον αείμνηστο Yoji Yamawaki, πρώην καθηγητή του Εθνικού Πανεπιστημίου Καλών Τεχνών και Μουσικής του Τόκιο. Το μετάλλιο απονέμεται στον νικητή του βραβείου Deming. (Πηγή: JUCE Union of Japanese Scientists and Engineers, 2023)

Ο Καρυωτάκης (2014, σ.32), παραπέμπει στον Bohoris, που υποστηρίζει ότι στόχος του μοντέλου είναι να διαπιστώσει:

- ✓ πόσο καλά εφαρμόζει η επιχείρηση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας Ελέγχου, μέσω πρόσβασης στις πολιτικές διασφάλισης ποιότητας και τις πρακτικές εφαρμογές ποιοτικού ελέγχου, καθώς επίσης και
- ✓ τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (βελτίωση ποιότητας, παραγωγικότητας, μείωση κόστους, αύξηση κύκλου εργασιών, αύξηση κερδών), τα οποία μετριούνται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και πρακτικών.

Τέλος, ο Καρυωτάκης (2014, σ.32) παραπέμπει στον Lee Pui Mun που υποστηρίζει ότι ο πρωταρχικός στόχος του βραβείου είναι να διαδώσει το «ευαγγέλιο» της ποιότητας μέσω της αναγνώρισης της βελτίωσης στην απόδοση, η οποία είναι αποτέλεσμα της επιτυχούς εφαρμογής των αρχών του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας και η οποία βασίζεται στις τεχνικές στατιστικού ελέγχου διασφάλισης ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Καρυωτάκη (2014, σ. 33) το **Βραβείο Malcolm Baldrige** (Malcolm Baldrige National Quality Award / MBNQA), το οποίο θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου αυτού είναι η Ηγεσία, ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, η Εστίαση στον Πελάτη & στην Αγορά, η Πληροφόρηση & η Ανάλυση, η Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό, η Διαχείριση Διαδικασιών και τα Επιχειρησιακά Αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Bohoris που αναφέρεται ο Καρυωτάκης (2014, σ. 33), ο σκοπός του μοντέλου είναι να προωθήσει την αναζήτηση ποιότητας, την κατανόηση των απαιτήσεων για την ποιοτική αριστεία, την αναγνώριση ποιοτικών επιτευγμάτων στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α., και την ευρεία δημοσίευση επιτυχημένων στρατηγικών ποιότητας. Ο Καρυωτάκης (2014, σ. 33) παραπέμπει στους Kaye M. & Anderson R, που υποστηρίζουν ότι η δομή του μοντέλου συνίσταται από τρία βασικά στοιχεία:

1. **Στρατηγική και πλάνα ενεργειών:** τα οποία διασφαλίζουν την κατανομή των πόρων της επιχείρησης.
2. **Σύστημα:** το οποίο καθορίζει τον οργανισμό, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά του.

3. **Πληροφορία και ανάλυση:** τα οποία είναι καίριας σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση.

1.6. Οφέλη και δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τους Psomas & Fotopoulos που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 21), το αναθεωρημένο το έτος 2000 και πλήρες ευθυγραμμισμένο με τη ΔΟΠ πρότυπο ποιότητας ISO9001, έχει καθιερωθεί ως το κυριότερο εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας των περισσότερων οργανισμών.

Σύμφωνα με τον Deming που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 21) τα οφέλη της ΔΟΠ προκύπτουν μέσω της βελτίωσης των επιχειρησιακών τακτικών. Επίσης η Κουρτίδου (2019, σ. 21), παραπέμπει στον Antony et. al. που υποστηρίζει ότι μετά από μελέτη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ στις βιομηχανικές επιχειρήσεις του Χονκ Κονγκ, κατέληξε στα παρακάτω 7 **οφέλη:**

- ✓ Βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων
- ✓ Βελτίωση της επικοινωνίας
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- ✓ Μείωση του κόστους της κακής ποιότητας και
- ✓ Βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Τσιότρα που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 22), η ΔΟΠ επιτυγχάνει ταυτόχρονα τόσο τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος όσο και τη μείωση της τιμής του. Μία ποιοτική αναβάθμιση που αποσκοπεί στη συνεχή και πλήρη ικανοποίηση του πελάτη. Η ΔΟΠ αποβλέπει και στη άριστη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών της επιχείρησης για την εξασφάλιση πλήρως ικανοποιημένων “εσωτερικών πελατών” και τη διάχυση του πνεύματος ομαδικότητας. Έτσι, εξ αντανακλάσεως η επιχείρηση επιδιώκει η ΔΟΠ να αφομοιωθεί και από τους εξωτερικούς πελάτες (προμηθευτές) προκειμένου και εκείνοι, ως άμεσα συνεργάτες, να εναρμονιστούν με αυτή, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που θα τους επιτρέψουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Παρότι σύμφωνα με τον Crosby “η ποιότητα είναι δωρεάν” και δεν έχει άδικο, σύμφωνα με την Γκοτζαμάνη (2022), η εξ’ ολοκλήρου και επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει τα κόστη καλής και κακής ποιότητας να βαίνουν συνεχώς μειούμενα ή μηδενικά. Στο κόστος καλής ποιότητας συμπεριλαμβάνονται τα κόστη πρόληψης και εκτίμησης, ενώ το κόστος κακής ποιότητας συμπληρώνουν τα κόστη εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών. Αναλυτικά αναφέρονται παρακάτω:

- i. Κόστος πρόληψης:** Σχετίζεται με τις ενέργειες που απαιτούνται για την αποφυγή λαθών (μη συμμορφώσεων), όπως το κόστος σχεδιασμού του συστήματος ποιότητας, το κόστος για τη βελτίωση και απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, το κόστος για τα πληροφοριακά συστήματα υποστήριξης, το κόστος τεκμηρίωσης/ τυποποίησης (ISO) καθώς και το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού σε θέματα ποιότητας.
- ii. Κόστος εκτίμησης:** Αφορά τις ενέργειες που απαιτούνται για τον έλεγχο επίτευξης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας, όπως το κόστος των εσωτερικών ελέγχων για την απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία όλων των διεργασιών, το κόστος για τη συντήρηση του βοηθητικού εξοπλισμού, το κόστος μέτρησης και ελέγχου των διαδικασιών καθώς και το κόστος μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών.
- iii. Κόστος εσωτερικών αστοχιών:** Έχει σχέση με τις εσωτερικές αστοχίες/λάθη που δεν φθάνουν στον πελάτη, όπως το κόστος λαθών και επανάληψης των υπηρεσιών, το κόστος διορθωτικών ενεργειών και εντοπισμού των αιτιών των αστοχιών, το κόστος χαμηλής παραγωγικότητας και χαμηλού ηθικού, το κόστος νεκρών χρόνων και αποτυχίας των διαδικασιών, το κόστος επικαλύψεως καθηκόντων καθώς και το κόστος χαμένων υλικών.
- iv. Κόστος εξωτερικών αστοχιών:** Σχετίζεται με τις αστοχίες που φθάνουν στον πελάτη/πολίτη, όπως το κόστος παραπόνων (επανεργασία, διαχείριση παραπόνων), το κόστος νομικών κυρώσεων καθώς και το κόστος δυσαρεστημένου πολίτη.

Σύμφωνα με τους Γκοτζαμάνη και Βούζα που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 23), δυσκολίες στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ επιφέρει η ασυνέπεια λόγων και πράξεων. Εδώ υποκρύπτεται η ασυνεχής δέσμευση της διοίκησης ως αιτία αποτυχίας,

γεγονός που δημιουργεί κλίμα απογοήτευσης στους εργαζόμενους. Επίσης, προβλήματα δημιουργούνται τόσο από την έλλειψη δεικτών μέτρησης της ποιότητας όσο και από την θεώρηση της διοίκησης ότι η ΔΟΠ λειτουργεί ως πανάκεια προσδοκώντας από αυτή άμεσα αποτελέσματα. Η οργανωσιακή αλλαγή της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι ένα έργο συνεχές, ένα διαφορετικός “τρόπος ζωής” για την επιχείρηση και αυτό απαιτεί χρόνο και τη συνεχή δέσμευση της για να επιτύχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

2.1. Η εισαγωγή Δ.Ο.Π στο δημόσιο τομέα

Η «**Νέα Δημόσια Διοίκηση**» (New Public Management) κάνει την παρουσία της τη δεκαετία του '80, ως αποτέλεσμα του προσανατολισμού του Δημόσιου Τομέα σε θέματα ποιότητας (Τσιότρας, 2016). Σύμφωνα με τον Hood που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016), η Νέα Δημόσια Διοίκηση διακρίνεται από το επαγγελματικό μάνατζμεντ, τα ακριβή πρότυπα και τη μέτρηση της απόδοσης, τον εντονότερο έλεγχο των εκροών, την αποκέντρωση, την εμφάνιση του ανταγωνισμού, τη χρήση πρακτικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα καθώς και την ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων.(σ. 622)

Ο Τσιότρας (2016), παραπέμπει στους Scharitzer Korunca, που υποστηρίζουν ότι η Νέα Δημόσια Διοίκηση και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρούνται συνώνυμες καθώς παρουσιάζουν ομοιότητες σε σχέση με τα εργαλεία εφαρμογής τους και τους στόχους τους, δηλαδή την οργανωσιακή αλλαγή, το όλο του οργανισμού και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.(σ. 622)

Σύμφωνα με τον Tachiki που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 24), η ΔΟΠ μέσω της βελτίωσης της ποιότητας, της μείωσης χρόνου διεκπεραίωσης αλλά και του κόστους, έρχεται να εξουδετερώσει τις αντιδράσεις των πολιτών από τις αυξήσεις των φόρων αφενός και αφετέρου τις πιέσεις των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολίτες αναφορικά με τη πτώση της ποιότητας λόγω της μείωσης του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών.



Διάγραμμα 2.1: Οι τρεις πυλώνες προώθησης της TQM στο Δημόσιο Τομέα

Πηγή: Κουρτίδου 2019 σ. 24 από Tachiki, 2008

Στο ανωτέρω διάγραμμα αποτυπώνονται οι τρεις πυλώνες που συνδυαστικά μπορούν να σύρουν το άρμα της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα. Όταν η σωστή πολιτική, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων η συμμετοχή της κοινωνίας στα δρώμενα και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βρίσκουν κοινά σημεία τομής, τότε η ποιότητα στις υπηρεσίες τείνει να βελτιώνεται.

Η Κουρτίδου (2019, σ. 25) παραπέμπει στον Vinni που υποστηρίζει ότι, η έννοια της ποιότητας αρχίζει να κερδίζει έδαφος στο Δημόσιο Τομέα από τα τέλη της δεκαετίας του 1960, μέσω της “διοίκησης μέσω στόχων” που γίνεται δημοφιλής. Η τότε τήρηση αρχών και κανόνων στο δημόσιο έρχεται να συνδεθεί με τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Swiss που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 25), το 1980 είναι η χρόνια μεταρρυθμίσεων στους δημόσιους τομείς πολλών χωρών με τη ολική ποιότητα να διαδίδεται σε Ευρώπη και Αμερική. Οι περισσότεροι όμως δημόσιοι οργανισμοί θεωρούν την ποιότητα ως συμμόρφωση με τους κανόνες. Την ίδια δεκαετία, σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 25), αυξάνεται το ενδιαφέρον για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, ενώ εφαρμόστηκαν εργαλεία βελτίωσής τους όπως “διοίκηση μέσω στόχων”, “αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση”, “ανάλυση κόστους οφέλους”.

Η Κουρτίδου (2019, σ. 25) παραπέμπει στον Swiss, που υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ κάνει την εμφάνισή της στα τέλη της δεκαετίας του 1980 αλλά καθιερώνεται στη δεκαετία του 1990, ως αποτέλεσμα της μείωσης των κρατικών εσόδων και της αυξημένης ζήτησης για ποιοτικές υπηρεσίες. Οι κυβερνήσεις των κρατών επιτάχυναν τις διαδικασίες προκειμένου να εφαρμοστούν συστήματα διαχείρισης ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς τους.

Σύμφωνα με το Μιχαλόπουλο, που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 25), οι αρχές της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα εδραιώνονται στα τέλη της δεκαετίας του 1990 με την εφαρμογή τεχνικών και μεθόδων ποιότητας. Συγκεκριμένα εισήχθη το “μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας” (Excellence model) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) που συγκροτήθηκε για να καθοδηγεί τους οργανισμούς που στοχεύουν στην επιτυχία, τα πρότυπα ISO, ενώ εδραιώθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) που αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας. Η

εφαρμογή των παραπάνω προτύπων οδήγησε στο δημόσιο μανάτζμεντ και σε μία νέα διοικητική κουλτούρα. Ο πολίτης τίθεται στο επίκεντρο, με κύριο στόχο την ανίχνευση και τελικά την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του.

2.2. Οφέλη, δυσκολίες και κίνητρα για την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς

Για τον Τσιότρα (2016), οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα δημιουργούν εμπόδια στη διάχυση των αρχών της **διοίκησης ολικής ποιότητας** στους δημόσιους οργανισμούς (σ. 623).

Σε άρθρο του Milakovich που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016), για να εφαρμοστεί η ποιότητα στο δημόσιο τομέα είναι αναγκαία η υπερπήδηση των παρακάτω **εμποδίων**:

- Ο προσανατολισμός της επιβράβευσης της απόδοσης των υπαλλήλων αποκλειστικά στα αποτελέσματα και όχι στη βελτίωση των λειτουργιών προωθεί τον κακώς εννοούμενο ανταγωνισμό, την πτώση του ηθικού, τη διάχυση του φόβου ενώ εξουδετερώνει την παρακίνηση και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων.
- Η ελλιπής συμμετοχή τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ως αποτέλεσμα της εξαρτημένης σχέσης και του ελέγχου από την ανώτερη διοίκηση.
- Η υπερβολική εξειδίκευση καθίσταται ανασταλτικός παράγοντας της συνεργασίας, λόγω των δημιουργούμενων φραγμών στην επικοινωνία.
- Η καθιέρωση της στοχοθεσίας ως εργαλείο διοίκησης αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας.
- Ο φόβος των προϊσταμένων για την αλλαγή.
- Η καθιέρωση του ετήσιου προϋπολογισμού προσανατολίζει τις ενέργειες αποκλειστικά στην εξασφάλιση περισσότερων κονδυλίων παρά στην ορθολογική διαχείριση των πόρων. (σ. 623)

Σε άρθρο του Chorpin που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016), η **διάδοση της κουλτούρας** της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιτευχθεί αν αναλυθούν τα παρακάτω **πέντε θέματα**:

- Η παραδοχή από τους εργαζόμενους της ύπαρξης των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών του οργανισμού και η θέσπιση ευκρινών στόχων.

- Η έλλειψη ευθυγράμμισης με τους στόχους του οργανισμού ως αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας, της αποξένωσης των τμημάτων και της ένωσής τους αποκλειστικά με σχέσεις ευθύνης και δεσμούς εξουσίας.
- Η καθιέρωση της οργανωσιακής αλλαγής ως κουλτούρας καθώς και η ένωση των υπαλλήλων με δεσμούς εμπιστοσύνης.
- Η αδυναμία αντίληψης εκ μέρους των υπαλλήλων της συμβολής της ατομικής προσπάθειας στη συνολική παρεχόμενη υπηρεσία του οργανισμού προς τους πολίτες.
- Η καθιέρωση και χρήση ενιαίων διαδικασιών (processes) και η αποφυγή αυτοσχεδιασμού των υπαλλήλων. (σ. 624)

Ο Τσιότρας (2016, σ. 625) παραπέμπει σε μελέτη περίπτωσης του Targi σε ισπανικό πανεπιστήμιο, όπου εφαρμόστηκε το μοντέλο της **επιχειρηματικής αριστείας EFQM** στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης. Ως κυριότερες **δυσκολίες** στην πράξη, καταγράφηκαν η έλλειψη χρόνου και το πρόβλημα της εφαρμογής βελτιωτικών ενεργειών, η μη δέσμευση του προσωπικού ως αποτέλεσμα της αδυναμίας κατανόησης των οφελών της αυτοαξιολόγησης και η ελλιπής υποστήριξη από το τμήμα ποιότητας. Τέλος, η έλλειψη πόρων και η δέσμευση της διοίκησης δεν αποτέλεσαν σημαντικά εμπόδια.

2.3. Δημόσιος τομέας και βελτίωση απόδοσης

Σύμφωνα με έρευνα των Τ. Σωτηράκου και Μ. Ζέππου (Tatiana Sotirakou, Mary Zeprou, 2006) που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016), για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, εφαρμόστηκε το μοντέλο STAIR (Strategy, Targets, Assignment, Implementation, Results). Στηρίχθηκε στη μέτρηση της απόδοσης και τους παράγοντες που την εμποδίζουν στον τελικό στόχο που είναι η οργανωσιακή επιτυχία. Η οργανωσιακή αλλαγή ξεκινά με τη φάση **σχεδιασμού** όπου αναλύονται παράγοντες της γνώσης, όπως η επάρκεια ικανοτήτων. Ακολουθεί η φάση **εφαρμογής**, όπου βρίσκουν πρόσφορο έδαφος παράγοντες συμπεριφοράς και η χρήση εργαλείων αύξησης της απόδοσης όπως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Έτσι, με τις ανωτέρω δύο φάσεις η οργανωσιακή γνώση γίνεται πράξη. Τέλος, η φάση **χρήσης** εμπλουτίζει το εκσυγχρονιστικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα με παράγοντες ηθικής, αναγνωρίζοντας ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι επιτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής. (σ. 621)

Για τον Τσιότρα (2016, σ.626), σκοπός της εφαρμογής ενός προγράμματος **αυτοαξιολόγησης** είναι η παροχή **βελτιωτικών ενεργειών** τόσο σε τομείς που παρουσιάζουν ελλείψεις όσο και σε αυτούς που λειτουργούν ικανοποιητικά. Στο δημόσιο τομέα εκτός των απλών δράσεων και ενεργειών για συνεχή βελτίωση χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα εργαλεία ποιότητας όπως παρακάτω:

Εργαλεία για βελτίωση απόδοσης οργανισμών του δημόσιου τομέα

Εργασία	Εργαλεία που αναφέρονται
«Scharitzer & Korunca (2000)	Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων
Wisniewski & Donnelly (1996)	SERVQUAL
Wisniewski (2001)	SERVQUAL
Kim (2010)	1. Χρηματικές ανταμοιβές. 2. Ευκαιρίες ανέλιξης. 3. Οργανωσιακοί κανόνες που προσανατολίζονται στη βελτίωση της απόδοσης. 4. Προσδοκίες των εργαζομένων για δυνατότητα ανάληψης ρίσκων.
Boyne και Chen (2006)	5. Ποσοτικοποιημένοι στόχοι 6. Δείκτες μέτρησης
Jack και Patti Phillips (2009)	1. Κάρτα επιδόσεων (scorecard) 2. Δείκτες μέτρησης (ROI)
Greatbanksetal (2007)	Εξισορροπημένη κάρτα επιδόσεων
S. Furterer et al (2005)	1. Λιτή επιχείριση (Lean enterprice) 2. Six Sigma
Poksinska et al, (2003)	ISO (ISO 9000, ISO 14000)
Ongaro (2004)	Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering).

[2.4. Η εφαρμογή της βελτίωσης της ποιότητας του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα]

Σύμφωνα με τον Κανάκη που αναφέρεται ο Τσιότρας (2016, σ. 634), η εφαρμογή των **Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα θεσμοθετήθηκε με το **N.3230/2004**. Ειδικότερα, καθιερώθηκαν η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς και η μέτρηση της

αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Συνοπτικά τα εργαλεία ποιότητας στη δημόσια διοίκηση είναι:

A. Διοίκηση μέσω στόχων

B. Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Γ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Δ. Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO.

2.4.1 Διοίκηση μέσω στόχων (Management by objectives)

Για τον Τσιότρα (2016,) η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα οφείλει σε σημαντικό βαθμό τόσο την εξέλιξή της όσο και τον εκσυγχρονισμό της στις παρακάτω **πρωτοβουλίες και νομοθετήματα**:

Το Εθνικό Κέντρο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα «Πολιτεία», Ιστοσελίδα Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης, Νόμος 2880/2001) δημοσιεύτηκε στα πλαίσια της σύγκλισης της χώρας μας με πολιτικές και πρακτικές άλλων κρατών μελών της Ε.Ε. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, κάθε δημόσιος οργανισμός θέτει στόχους, μετρά την απόδοση και συντάσσει εκθέσεις αναφοράς των επιτευγμάτων του. Στο συγκεκριμένο νόμο αναφέρεται ότι: «Για τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της, εκπονείται κάθε τρία χρόνια, από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα «Πολιτεία»).(σ. 620)

Για τον Τσιότρα (2016), ο Νόμος **3230/2004**, καθιέρωσε το σύστημα **διοίκησης μέσω στόχων** καθώς και τη μέτρηση της **αποδοτικότητας** και **αποτελεσματικότητας** της Διοίκησης. Σκοπός του συστήματος είναι η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες απαιτήσεις και τα νέα πρότυπα διοίκησης να οδηγήσει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Ως Διοίκηση μέσω στόχων, αναφέρεται η διαδικασία προσδιορισμού των επιδιώξεων-επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η υλοποίηση των δράσεων σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. (σ.621)

Σύμφωνα με την Τσάκνη (2020), οι διατάξεις Ν.3230/2004 άρθ.2, παρ. 1, αναφορικά με

το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, σε Τράπεζες που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και σε **Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού**. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης που εκδόθηκε 2/3/2018 και αναφέρεται συγκεκριμένα στην εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού.

Σύμφωνα με τον Τσίτρα (2016), με Ν.3230/2004 αρθρ.1, ως **αποτελεσματικότητα** ορίζεται η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώνει τους στόχους που έχουν προγραμματιστεί ενώ, **αποδοτικότητα** είναι η ικανότητα να πετυχαίνει τους στόχους αυτούς στο μεγαλύτερο βαθμό, με το μικρότερο κόστος. Η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης είναι ένας τρόπος για την αξιολόγηση των υπηρεσιών. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση **γενικούς και ειδικούς δείκτες**. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των περιεχομένων υπηρεσιών. Για κάθε υπηρεσία μπορεί να εφαρμόζονται συμπληρωματικά ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στις εκάστοτε υπηρεσίες. Με κοινή υπουργική απόφαση εξειδικεύονται οι γενικοί και ειδικοί δείκτες και καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και ότι άλλο απαιτείται (Ν.3230/2004). Επίσης, στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα τους και τη ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, προβλέπεται η απονομή **ειδικών βραβείων**. (σ. 621)

Για τον Τσίτρα (2016), στον ίδιο νόμο, προβλέπεται ότι με προεδρικό διάταγμα συστήνονται **μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας** στα Υπουργεία και σε Περιφέρειες, σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, αρμόδιες για την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπαγόμενων Υπηρεσιών. Οι μονάδες αυτές προβλέπεται ότι θα συντάσσουν **εκθέσεις αποτελεσμάτων**, ενώ σε ετήσια βάση θα πραγματοποιούν **εκθέσεις απολογισμού** της δράσης τους στην αρμόδια Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης. (σ. 621)

2.4.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)



Διάγραμμα 2.2 Το μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Πηγή: Κουρτίδου 2019, σ. 35 από ΥΠ.ΕΣ.Δ. Α., 2015

Σύμφωνα με το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019), το ΚΠΑ αποτελείται από **9 κριτήρια**, τα οποία χωρίζονται σε **28 υποκριτήρια** προς αξιολόγηση. Τα 9 κριτήρια αφορούν τα σημαντικότερα σημεία στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας δημόσιας υπηρεσίας. Απεικονίζουν την άμεση σχέση που έχουν οι πολίτες/πελάτες και η κοινωνία με την ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες ενός οργανισμού. Τα 5 κριτήρια αριστερά του σχήματος εξετάζουν τις **προϋποθέσεις** λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας ενώ τα 4 κριτήρια δεξιά του σχήματος εξετάζουν τα **αποτελέσματα** που προκύπτουν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολίτες, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. (σ.36)

Όπως αναφέρει ο Τσιότρας (2016), η εργασία των Thijs και Staes (2006) επισημαίνει **κίνητρα, οφέλη και δυσκολίες** εφαρμογής του **Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** (διάγραμμα 2.4). Μνημονεύει ότι το ΚΠΑ εφαρμόζεται κυρίως σε οργανισμούς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης και λιγότερο σε **οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης**. Ως επί το πλείστον το μέγεθος των οργανισμών που κάνουν χρήση του πλαισίου αριθμεί 100 έως 1000 άτομα. Οι σημαντικότεροι λόγοι για την υιοθέτηση του

μοντέλου είναι η αναγνώριση των δυνατών σημείων του οργανισμού και των περιοχών που θέλουν βελτίωση, η ανάπτυξη ευαισθησίας σε ζητήματα ποιότητας και η πρόθεση να δοθούν **κίνητρα** στους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λειτουργία του οργανισμού. Η απόφαση για τη χρήση του ΚΠΑ λαμβάνεται συνήθως από την ανώτατη διοίκηση. Τα πιο σημαντικά **οφέλη** της αυτοαξιολόγησης αφορούν την αναγνώριση της ανάγκης για διαμοιρασμό πληροφοριών και βελτίωσης της επικοινωνίας καθώς και των ενεργειών που απαιτούνται για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων του οργανισμού. Το 90% των οργανισμών που εφάρμοσε το ΚΠΑ προχώρησε σε βελτιωτικές ενέργειες. Όσον αφορά τα **αποτελέσματα**, υπάρχουν **δυσκολίες** στη μέτρηση της απόδοσης που μπορεί να οφείλονται στην έλλειψη πληροφοριών, στη δομή του οργανισμού είτε στο ίδιο το ΚΠΑ. Γι' αυτό οι οργανισμοί λαμβάνουν μέτρα για τη βελτίωση των μεθόδων συλλογής δεδομένων. Σε άλλο άρθρο των ιδίων (Staes&Thijs, 2005α) αναφέρονται ως **δυσκολίες** για την εφαρμογή του ΚΠΑ η ορολογία και το σύστημα βαθμολόγησης του μοντέλου. Επίσης, η επί πλέον προσπάθεια που απαιτείται από τους εργαζόμενους (και κυρίως αυτούς που είναι στην επιτροπή αξιολόγησης) και η έλλειψη κουλτούρας ανταλλαγής πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού.(σ. 626)

2.4.3. Πιστοποίηση βάσει ISO (Εργαλείο Δ)

Γενικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με Τσιότρα (2016), το **ISO** είναι το ακρωνύμιο του **International Organization for Standards** (Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης). Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών.) Το ISO στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Υπάρχουν περισσότερα από 14000 διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων **ISO 9000** η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κάθε τύπου. Το πρότυπο **ISO 9001** είναι έντονα εστιασμένο στο στόχο της **συνεχούς βελτίωσης** της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού έτσι ώστε να υπηρετούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών με τον καλύτερο τρόπο. Το διεθνές πρότυπο ISO 9001 βασίζεται στην

εφαρμογή ενός κύκλου βελτίωσης (**κύκλος του Deming, PDCA**) που αποτελείται από τέσσερα διακριτά σημεία. (σ. 638)

Για τον Τσιότρα (2016), για την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας πιστοποίησης κατά **ISO 9001** απαιτείται η εφαρμογή 2 φάσεων.

Κατά την πρώτη φάση «**Επιθεώρηση** του συστήματος» ακολουθούνται τα παρακάτω πέντε (5) στάδια:

- A) Διαγνωστική μελέτη
- B) Σχεδιασμός Συστήματος Ποιότητας
- Γ) Ανάπτυξη Τεκμηρίωσης Συστήματος Ποιότητας
- Δ) Βελτιστοποίηση Συστήματος Ποιότητας
- E) Αρχική στοχοθέτηση και εφαρμογή»

Κατά την δεύτερη φάση «**Πιστοποίηση**» εφόσον η διαδικασία της επιθεώρησης αποδείξει ότι το σύστημα διοίκησης ποιότητας του υπό πιστοποίηση οργανισμού είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει ο υπό πιστοποίηση οργανισμός. Στη συνέχεια ο φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται **καταχώριση** (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση. (σ. 638-639)

Χρονοδιάγραμμα

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016), η χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εφαρμογής πιστοποίησης κατά ISO 9001 εξαρτάται άμεσα από τους παράγοντες που ακολουθούν: α) το μέγεθος της υπό πιστοποίηση μονάδας β) τον διαθέσιμο χρόνο για την υλοποίηση της δράσης γ) την ποιότητα και ποσότητα των διεργασιών της υπό πιστοποίηση μονάδας και δ) το κόστος της δράσης. Εκτιμάται, κατά προσέγγιση, ότι η υλοποίηση της πρώτης φάσης επιθεώρησης του συστήματος σε μία μονάδα αξιολόγησης δυναμικού 50 ατόμων μίας διεύθυνσης της ΚΥ του Υπουργείου Παιδείας, μπορεί να διαρκέσει ένα έτος. Ενώ, ο χρονικός προσδιορισμός υλοποίησης της δεύτερης φάσης-πιστοποίησης εξαρτάται από τον φορέα πιστοποίησης.(σ. 639)

2.5 Οφέλη από την εφαρμογή Δ.Ο.Π.

Για τον Τσιότρα (2016) η εισαγωγή και πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Τα **οφέλη** αυτά είναι κατ' αρχήν εσωτερικά και προκύπτουν από την επίτευξη της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Σημαντικότερα όμως είναι τα **πλεονεκτήματα** που προκύπτουν στις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές της δημόσιας διοίκησης με τους πελάτες/πολίτες. Επειδή κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση του πολίτη, ένα Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών της διοίκησης. (σ. 640)

2.6 Περιπτώσεις εφαρμογής καλών πρακτικών (Best Practices) ΔΟΠ

Σύμφωνα με την Καζάκου που αναφέρεται ο Καρυωτάκης (2014 σ. 81), η Καλή Πρακτική είναι ένας σχετικός όρος που υποδηλώνει, ενίοτε, καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν εντοπιστεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Μέσα από την ανάγκη για διαρκή και ουσιαστική βελτίωση της διοικητικής δράσης, οι αρμόδιοι για τη Δημόσια Διοίκηση Υπουργοί των κρατών-μελών της Ε.Ε. συμφώνησαν το Νοέμβριο του 1998 στην καθιέρωση «Συνεδρίων Ποιότητας» («Quality Conferences») με εναρκτήρια χρονιά το 2000, στα οποία θα παρουσιάζονται οι «Καλές Πρακτικές» («Best Practices») από όλα τα κράτη-μέλη, δηλ. οι ανώτερες αποδόσεις, μέθοδοι ή προσεγγίσεις που οδηγούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Μέσα από τα συνέδρια αυτά δημιουργείται ένα δίκτυο ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειριών. Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο χρηστών του ΚΠΑ, εντός του οποίου καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών από την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου ποιότητας. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου δικτύου, συγκεντρώνονται σε μία βάση δεδομένων όλες οι βέλτιστες πρακτικές ΚΠΑ που εφαρμόζονται από ευρωπαϊκούς οργανισμούς, διευκολύνοντας τη συγκριτική προτυποποίηση και δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για συγκριτική μάθηση. Στην ιστοσελίδα του **Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης** μπορεί

κανείς να αναζητήσει καλές πρακτικές επιλέγοντας, μεταξύ άλλων, το κριτήριο καλής πρακτικής που επικεντρώνεται. Παρακάτω, σύμφωνα με τον Καρυωτάκη (2014, σ. 83) παρουσιάζονται μερικές επιλεγμένες καλές πρακτικές που παρουσιάστηκαν σε κάποια Ευρωπαϊκά Συνέδρια Ποιότητας:

2.6.1. Ελλάδα, Αττικό Μετρό

Εφαρμόζοντας το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation and Quality Management/ EFQM) και το ΚΠΑ, το Αττικό Μετρό τυποποίησε λειτουργικές διαδικασίες και μέτρησε την ικανοποίηση των χρηστών του (4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

2.6.2. Ελλάδα, Μονάδα Καρδιοανάνηψης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός»

Μέσα από την εφαρμογή του ΚΠΑ, καταγράφηκαν διάφορες οργανωτικές ελλείψεις του νοσοκομείου και εν συνεχεία εφαρμόστηκαν διάφορες πρακτικές βελτίωσης, όπως για παράδειγμα ηλεκτρονική αρχειοθέτηση φακέλων, ψηφιοποίηση τηλεφωνικού κέντρου, βελτίωση υλικών & τεχνικών υποδομών κ. ά. (4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

2.6.3 Ελλάδα, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

Το μουσείο αυτό εφάρμοσε το ΚΠΑ, σε όλο τον οργανισμό, το 2007 επιτυχημένα και απέσπασε το δεύτερο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (21/ 12/ 2007). Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίστηκαν αδύνατα σημεία του οργανισμού και βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δράσεων. Μία καλή πρακτική που εφαρμόστηκε ήταν η δημιουργία μίας απτικής διαδρομής στη μόνιμη έκθεση του μουσείου για τυφλούς και άτομα με προβλήματα όρασης.

Η διαδρομή αυτή περιλαμβάνει περιήγηση με χρήση ακουστικού οδηγού και ειδικών περιγραφικών «ετικετών» στη γλώσσα Braille. Επίσης, το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο αναπτύσσει συνεργασίες με διεθνείς φορείς και μουσεία άλλων χωρών, με στόχο τη συγκριτική προτυποποίηση σε θέματα πρόσβασης στους πολιτιστικούς χώρους και την αύξηση της επισκεψιμότητας των μουσειακών χωρών (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

2.6.4 Τσεχία, Δήμος Chomutov

Ο Δήμος αυτός, μεγέθους περίπου 51.500 κατοίκων, χρησιμοποίησε διάφορα εργαλεία διοίκησης (management) έτσι ώστε να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, προωθώντας τη συνεργασία με στρατηγικούς εταίρους και διασφαλίζοντας τη διαφάνεια στη διαμόρφωση πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων.

Ένα από τα εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποίησε ο Δήμος αυτός, ήταν η χρησιμοποίηση γραπτών μηνυμάτων (SMS) για να κλείσει ραντεβού ο πολίτης με διάφορες υπηρεσίες του, έτσι ώστε να πληροφορηθεί σχετικά με θέματα που τον αφορούν, με υποθέσεις του κ. ά. Με το εργαλείο αυτό, λοιπόν, μειώθηκε ο χρόνος αναμονής, στην ουρά, των πολιτών (4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

2.6.5 Εσθονία

Τον Οκτώβριο του 2005, στις δημοτικές εκλογές της Εσθονίας, δόθηκε η δυνατότητα ψηφοφορίας μέσω διαδικτύου, χωρίς η μέθοδος αυτή, ωστόσο, να αντικαταστήσει την παραδοσιακή μέθοδο ψηφοφορίας. Η νέα μέθοδος ψηφοφορίας απέφερε μεγάλα οικονομικά οφέλη στον κρατικό προϋπολογισμό.

Παρόλο που ο κόσμος δεν αγάλιασε αυτή τη μέθοδο, η απόπειρα θεωρήθηκε επιτυχημένη. Αυτό συνέβη, κυρίως, διότι η υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία, η αξιοπιστία και η ασφάλεια των κρατικών πληροφοριακών συστημάτων δεν επέτρεψαν τη στρέβλωση του εκλογικού αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύθηκε η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης και η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντί της (4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

2.6.6 Αυστρία, Δικαστήριο της πόλης Linz

Η καλή πρακτική εδώ αφορά τη δημιουργία ενός γραφείου εξυπηρέτησης των πολιτών στην είσοδο του δικαστικού μεγάρου, το οποίο παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερομένους σχετικά με τη διεκπεραίωση υποθέσεων που τους ενδιαφέρουν. Με τον τρόπο αυτό, περιορίστηκε σημαντικά ο χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων και η ταλαιπωρία των πολιτών αφού πλέον βρίσκουν τις πληροφορίες που αναζητούν σε ένα μόλις σημείο.

Ταυτόχρονα, βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων του δικαστηρίου αφού αφοσιώνονται περισσότερο στην εργασία τους,

χωρίς να χάνουν το χρόνο τους δίνοντας τυποποιημένες πληροφορίες. Η ευρεία αποδοχή του εγχειρήματος αυτού από τους πολίτες – ενδιαφερόμενους, αποδεικνύει και την επιτυχία του (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

2.6.7 Γαλλία, Δικαστήριο του Cambrai

Μέσω μιας νέας υπηρεσίας και σχεδόν με ιδίους πόρους, τα στελέχη του Πρωτοδικείου του Cambrai δημιούργησαν το Γραφείο Εκτελέσεων Ποινών. Στόχος του συγκεκριμένου γραφείου είναι η παροχή, την ημέρα της δίκης, διευκρινίσεων στον καταδικασμένο για την ποινή του, η καθοδήγηση του καταδικασμένου στην ένωση βοήθειας θυμάτων ώστε να αποζημιώσει το θύμα, η κάλυψη των συμφερόντων του θύματος και η καθοδήγηση των θυμάτων στην ένωση βοήθειας θυμάτων. Η υπηρεσία αυτή λειτουργεί κατά τη διάρκεια όλων των ακροάσεων και για όλους τους τύπους κυρώσεων (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

2.6.8 Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου:

Σύμφωνα με τους Καραγκούνη, Πουρσανίδη, Δίγκα (2022), ο Δήμος Αμαρουσίου προσανατολίζει τον τρόπο της εργασίας και παροχής των υπηρεσιών του με κύριο άξονα τη **διαρκή βελτίωση**.

Το **όραμα** της Δημοτικής Αρχής είναι η καθιέρωση του Δήμου Αμαρουσίου, ως ενός από τους πιο δραστήριους, επιτυχημένους και καινοτόμους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο.

Κεντρικός **στόχος** είναι η απόλυτη ικανοποίηση των πολιτών και των εργαζομένων και η παροχή ενός υγιούς περιβάλλοντος σε αυτούς. Προς αυτή την κατεύθυνση εφαρμόζεται ένα σύστημα ολικής διαχείρισης και διασφάλισης ποιότητας (ISO 9001, ΕΛΟΤ 1429) στις παρεχόμενες υπηρεσίες, με συγκεκριμένους στόχους για τη γρήγορη, ολοκληρωμένη και σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη και των ωφελούμενων από τις πράξεις που υλοποιούνται.

Ο Δήμος Αμαρουσίου έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει, εφαρμόσει και διατηρεί ενεργό ένα **Ολικό Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ)**, του οποίου την αποτελεσματικότητα αναβαθμίζει συνεχώς, σύμφωνα και με τις απαιτήσεις των

Προτύπων ISO 9001:2015 και 1429:2008. Καθορίζει όλες τις διεργασίες και δραστηριότητες που απαιτούνται από αυτό το ΣΔΠ, τη μεταξύ τους διαδοχή και αλληλεπίδραση, καθώς και τα κριτήρια και τις μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματικότητά τους. Επιπρόσθετα, εξασφαλίζει τη διάθεση όλων των απαραίτητων πόρων για την υλοποίηση και παρακολούθηση αυτών των διεργασιών. Τέλος, ο Δήμος Αμαρουσίου παρακολουθεί, αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες και τις δραστηριότητες που υπάγονται στο ΣΔΠ, ενώ αναπτύσσει τις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να επιτυγχάνονται στοχευμένα αποτελέσματα και να εξασφαλίζονται οι αναγκαίες βελτιώσεις.

Η **Γραμμή Δημότη** αφορά στην παροχή εξυπηρέτησης των δημοτών-πολιτών και κατοίκων του Δήμου Αμαρουσίου, από ομάδα εργαζομένων του Δήμου. Ειδικότερα, ένας πολίτης απευθύνεται στο Δήμο για σειρά θεμάτων όπως:

- αναφορά προβλημάτων που σχετίζονται με την καθημερινότητα (π.χ. σκουπίδια, φωτισμός κ.α)
- αναζήτηση πληροφοριών για τις υπηρεσίες του Δήμου (π.χ. πιστοποιητικά, άδειες, δικαιολογητικά κ.α.)
- δράσεις του Δήμου (πολιτιστικά, αθλητικά κ.α.)
- σχολικά ζητήματα
- θέματα κοινωνικής προστασίας
- διάφορα άλλα θέματα

Η υπηρεσία βασίζεται στην παροχή εξειδικευμένης πλατφόρμας εξυπηρέτησης δημοτών η οποία παρέχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία και τις δυνατότητες παροχής υψηλών προδιαγραφών εξυπηρέτησης.

Η παροχή υπηρεσίας προσφέρει τη δυνατότητα **εξειδικευμένης διαχείρισης αιτημάτων**, μέσω μιας σύγχρονης και «έξυπνης» διαδραστικής πλατφόρμας επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων, των πολιτών και των δημοτών με το Δήμο.

Η πλατφόρμα αυτή, διασφαλίζει ένα αδιάλειπτο «**κανάλι επικοινωνίας**» παροχής πληροφοριών και οδηγιών μεταξύ Δήμου και πολιτών, κάνοντας την επικοινωνία με το Δήμο πιο αποτελεσματική και αποδοτική, πιο άμεση και εύκολη, ενώ η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς / υπαλλήλους, από οπουδήποτε

μέσω Internet.

Η καταγραφή «συμβάντος» που μπορεί να αφορά την καθαριότητα, την αναγγελία βλάβης, την ασφάλεια των δημοτών κ.α., είναι δυνατή μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας (τηλεφώνου, email, Web, MobileApp), καταχωρείται αυτόματα στο σύστημα και διαχέεται εσωτερικά για την επίλυσή του, ενώ η πορεία του αιτήματος αυτού και οι χρόνοι απόκρισης και επίλυσης καταγράφονται. Σε περίπτωση επιλογής της αγγλικής γλώσσας, ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να αφήσει και ηχογραφημένο μήνυμα. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση που βρεθεί σε κατάσταση αναμονής της κλήσης του, ο πολίτης ενημερώνεται για τον προβλεπόμενο χρόνο αναμονής και εάν επιθυμεί, έχει τη δυνατότητα πληκτρολόγησης του τηλεφώνου του ώστε η Γραμμή δημότη να τον καλέσει πίσω.

Σε περίπτωση κατάθεσης **γραπτού αιτήματος** από πολίτη στο κεντρικό πρωτόκολλο του Δήμου, η γραμμή δημότη το παραλαμβάνει και το καταχωρεί στο σύστημα. Μετά το ωράριο λειτουργίας της Γραμμής Δημότη, υπάρχει αυτοματοποιημένο μήνυμα εάν γίνει αίτημα μέσω email ή web εφαρμογής με απαντητικό κείμενο επίλυσης.

Οι υπάλληλοι της Γραμμής δημότη προωθούν τα αιτήματα στις Δ/σεις ή και τα αρμόδια Τμήματα και ο υπεύθυνος της Γραμμής Δημότη που έχει οριστεί από τον Δήμαρχο, μπορεί να παρακολουθεί την πορεία των αιτημάτων.

Όσον αφορά στα απογευματινά παράπονα, οι υπηρεσίες πεδίου όπως π.χ. τα εξωτερικά συνεργεία, η Καθαριότητα κ.α. διαθέτουν κινητά τηλέφωνα στα οποία ενημερώνονται για το παράπονο ή το αίτημα και αποστέλλουν πίσω, στη Γραμμή Δημότη, φωτογραφία επίλυσης του ζητήματος όταν αυτό θα έχει επιλυθεί.

Επιπλέον, η πλατφόρμα διαθέτει μια γνωσιακή βάση που αφορά όλες τις χρηστικές πληροφορίες για όλους τους υπαλλήλους και τμήματα του Δήμου για την καλύτερη και εγκυρότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, τυχόν δικαιολογητικά, άλλες πληροφορίες κ.λπ. Για την καλύτερη διαχείριση των τηλεφωνικών κλήσεων που αποτελεί το κύριο κανάλι επικοινωνίας των πολιτών με το Δήμο μέχρι σήμερα, η πλατφόρμα διαθέτει διασύνδεση με τηλεπικοινωνιακή λύση κέντρου επικοινωνίας, η οποία παρέχει ενοποιημένες υπηρεσίες διαχείρισης.

Το υφιστάμενο **πληροφοριακό σύστημα του Δήμου** αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί το μόνο εργαλείο για την υποστήριξη της επιχειρησιακής λειτουργίας των

υπηρεσιών του Δήμου.

Λόγω της παλαιότητας και των τεχνικών του αδυναμιών, ελλείψεων και περιορισμών, το εν λόγω σύστημα δεν κατέστη δυνατό να τύχει πλήρους εφαρμογής στο σύνολο των υπηρεσιών του Δήμου, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται αναγκαστικώς παράλληλα και επιμέρους εφαρμογές χωρίς τη δυνατότητα μεταξύ τους διασύνδεσης και επικοινωνίας. Για τους ίδιους λόγους δεν ήταν ταυτόχρονα δυνατή η χρήση του υπάρχοντος συστήματος για την παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις.

Modules του υφιστάμενου πληροφοριακού συστήματος του Δήμου υιοθετούν σε μεγάλο τμήμα του, την τεχνολογικά παλαιωμένη client/server αρχιτεκτονική, απαιτώντας τον αντίστοιχο εκσυγχρονισμό με νέες cloud -webbased εφαρμογές.

Επιπλέον, το υπάρχον περιβάλλον διεπαφής χρήστη του συστήματος έχει θεωρηθεί ως ιδιαίτερα δύσχρηστο και πολύπλοκο από την πλειονότητα των χρηστών, γεγονός που δεν διευκόλυνε την ευρεία και συστηματική χρήση του συστήματος στην καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου. Η κατάσταση αυτή, δημιουργεί προβλήματα διαθεσιμότητας, αποδοτικότητας και ασφάλειας.

Οδηγός των αλλαγών και βασικό κίνητρο είναι η μετάλλαξη του δήμου σε ένα πρότυπο οργανισμό, οι διεργασίες του οποίου θα διέπονται από ένα πλαίσιο με κυρίαρχα χαρακτηριστικά την αυτοματοποίηση, την επεκτασιμότητα και την διαλειτουργικότητα. Η επίτευξη ενός ενοποιημένου περιβάλλοντος και η βελτιστοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών, θα διαμορφώσουν τις προϋποθέσεις εκείνες για την παροχή πολλαπλών εξειδικευμένων, εξωστρεφών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Συνάμα θα συνδράμουν στην ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των εσωτερικών δομών του φορέα, διευκολύνοντας την καθημερινότητα των εργαζομένων. Κύριος πυλώνας των ως άνω αναφερόμενων διεργασιών θα πρέπει να είναι ένα ενιαίο σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα που θα καλύπτει εξ' ολοκλήρου το επιχειρησιακό αντικείμενο του οργανισμού με δυνατότητες επέκτασης και αναβάθμισης σύμφωνα με το συνεχώς μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο, τις απαιτήσεις του Π.Δ 54/2018 και τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις. Ένα σύστημα το οποίο θα υπακούει στις γενικές αρχές σχεδίασης και λειτουργικότητας, όπως αυτές υπαγορεύονται τόσο από το υφιστάμενο εθνικό θεσμικό πλαίσιο, τις κατευθυντήριες γραμμές περί ψηφιακού

μετασχηματισμού του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και το διεθνές Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας.

Το Ενιαίο Πληροφοριακό Σύστημα θα βασίζεται σε πλατφόρμα ανοικτής αρχιτεκτονικής, θα αξιοποιεί τις cloud υποδομές, θα είναι αρθρωτό, πλήρως επεκτάσιμο, προσβάσιμο από οποιοδήποτε web περιβάλλον και θα ακολουθεί “ανοικτά”, τεκμηριωμένα και ευρέως διαδεδομένα πρότυπα επικοινωνίας με τρίτα συστήματα.

2.6.9 Η περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2022,) τον Ιανουάριο του 2007, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, στα πλαίσια βελτίωσης της ποιότητας συγκροτεί **Τμήμα Ποιότητας και Αποδοτικότητας** με βασικές δραστηριότητες:

- την εφαρμογή συστήματος Διοίκησης με στόχους,
- τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ΠΚΜ με τη χρήση δεικτών,
- την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης,
- το Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ,
- τη συμμετοχή της ΠΚΜ σε Δίκτυα Ποιότητας και σε Διαγωνισμούς Ποιότητας και
- την προώθηση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας.

Η εφαρμογή του συστήματος διοίκησης με στόχους τέθηκε σε πρώτη εφαρμογή το 2006. Κατ’ αρχήν έγινε ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των προϊσταμένων των Υπηρεσιών της Περιφέρειας. Ακολούθησε διοργάνωση σεμιναρίου, καθώς και εκπαίδευση στη σημασία των νέων εργαλείων διοίκησης, στη στοχοθεσία, την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών και στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Το 2006, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας εντάσσεται στο **πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ”** του έργου: “Διαμόρφωση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Υπηρεσιών της Κεντρικής Μακεδονίας”. Ακολουθεί η ενσωμάτωση των δεικτών στις αποφάσεις στοχοθεσίας του 2007 και μέτρηση τους στο τέλος του έτους.

Στις 15 Μαΐου 2008 διεξάγεται **έρευνα ικανοποίησης υπαλλήλων** με τη συμμετοχή 41 Διευθύνσεων της Περιφέρειας και του 82% των εργαζομένων αυτών. Στόχος της έρευνας είναι η διαπίστωση εκτιμήσεων και αξιολογήσεων υπαλλήλων της ΠΚΜ για σημαντικά θέματα και η δημιουργία διαύλου επικοινωνίας του προσωπικού με τη Διοίκηση. Έτσι, η έρευνα καθίσταται εργαλείο διαπίστωσης των απόψεων του προσωπικού καθώς και της προόδου που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή των αλλαγών.

Ακολουθεί η υποβολή **προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας** των υπηρεσιών από τους υπαλλήλους και βράβευσης των καλύτερων προτάσεων. Έτσι, αξιοποιείται η πολυετής εμπειρία του προσωπικού και δίνεται έμφαση στις απόψεις του προσωπικού για τυχόν στρεβλώσεις που εμποδίζουν την παραγωγή ποιοτικού έργου.

Εφαρμόζονται **συστήματα βράβευσης ατομικών και συλλογικών προσπαθειών**. Συγκεκριμένα βραβεύεται υπάλληλος της Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Ανάπτυξης καθώς και η ομάδα επίβλεψης της Διεύθυνσης Κατασκευής Έργων.

Διενεργείται **συγκριτική αξιολόγηση με τη χρήση δεικτών** από επιλεγμένες Περιφέρειες της Δυτικής Ευρώπης. Για την διαφάνεια της στην οικονομική διαχείριση, η ΠΚΜ λαμβάνει γραπτή τεκμηρίωση στα πλαίσια του προτύπου EN ISO 9001:2000 από το Ελληνικό Κέντρο Ελέγχων και Επιθεωρήσεων ΕΠΕ (TUV HELLAS).

Ιδρύεται το **one stop shop αλλοδαπών**, ως έργο της κοινωνίας της πληροφορίας. Στόχους αποτελούν η άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση ομογενών και αλλοδαπών πολιτών, μέσω παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών καθώς και η δημιουργία διαδικτυακής και φωνητικής πύλης.

Τέλος, δημιουργείται το **one stop shop επενδυτών** και αυτό ως έργο της κοινωνίας της πληροφορίας. Δημιουργείται ηλεκτρονικό σύστημα για την πληροφόρηση υποψηφίων ιδιωτών επενδυτών για υπάρχουσες επενδυτικές ευκαιρίες, καθώς και τη γρήγορη διαχείριση διαδικασιών που σχετίζονται με την έγκριση, υλοποίηση και ολοκλήρωση των επενδυτικών ενεργειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΟΙ ΛΑΣΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ

3.1 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 39), με τον όρο “Δημόσια Διοίκηση” νοείται το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και διοικητικών υπαλλήλων καθώς και ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Η Κουρτίδου (2019, σ. 39) παραπέμπει στους Sotirakou & Zeprou, που υποστηρίζουν ότι σκοπός των δημοσίων οργανισμών είναι η παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες με στόχο την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και όχι την αύξηση του κέρδους. Ο ρόλος του κράτους είναι διττός:

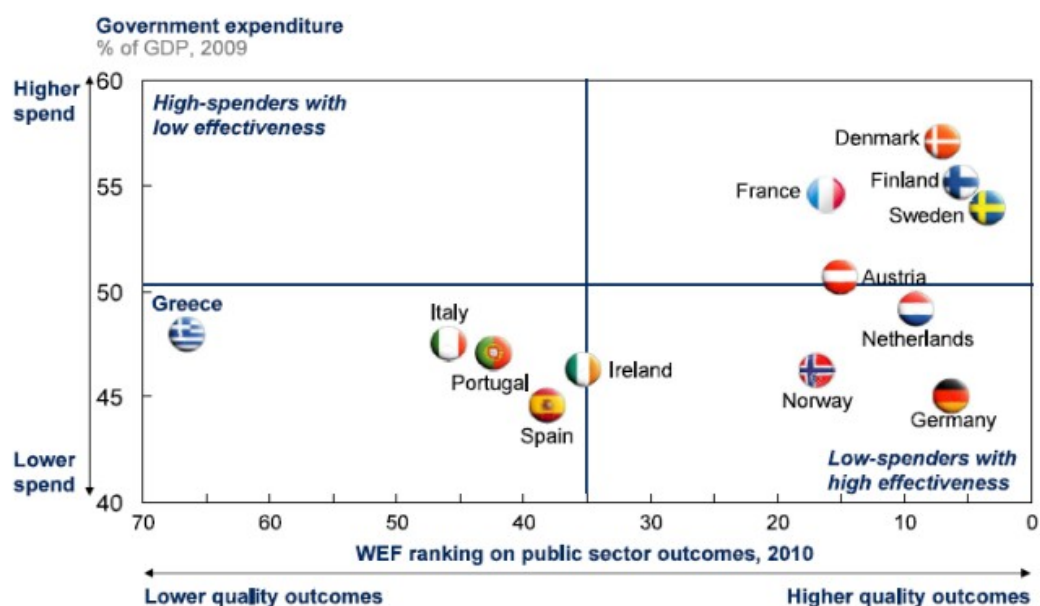
- Διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος και της κοινωνικής ισότητας,
- Μέγιστη ικανοποίηση των πολιτών με παράλληλη μείωση του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών.

Όμως στην πράξη, η πραγματικότητα στη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν συμβαδίζει με τα ανωτέρω λεχθέντα. Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη - Μιχαλόπουλο που αναφέρεται ο Ράπτης (2018, σ. 16), ένα πλήθος δηλώσεων πολιτικών αλλά και δημοσιευμένων την τελευταία δεκαετία άρθρων ανεξαρτήτου κατεύθυνσης, αποκαλούν τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα ως “Μεγάλο Ασθενή” της Ελληνικής κοινωνίας. Οι παθογένειες, οι δυσλειτουργίες και τα προβλήματα, προερχόμενα είτε από εσωτερικά είτε εξωτερικά αίτια, έχουν αρνητικό αντίκτυπο τόσο στους πολίτες όσο και στους εργαζόμενους. Η ασθένεια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, λόγω γραφειοκρατικών παθολογιών, έχει προκαλέσει επιδημία στις κοινωνικοοικονομικές εκφάνσεις της χώρας δρώντας ανασταλτικά ως προς την οικονομική της ανάπτυξη.

Ο Ράπτης (2018, σ. 19) παραπέμπει σε έκθεση της εταιρίας συμβούλων McKinsey & Company δημοσιευμένη το 2012 (McKinsey & Co 2012, Greece 10 years ahead – executive summary), η οποία αναφέρει ότι ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας, παρά τις γενναίες απορροφήσεις πόρων από το ΑΕΠ της χώρας μας (45-50% την περίοδο 2009-2010), σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, κατατασσόταν στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των υπολοίπων χωρών της Ευρώπης, παρά το γεγονός ότι ορισμένες από αυτές

όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία απορρόφησαν εξίσου ή χαμηλότερα κονδύλια ως ποσοστό του ΑΕΠ τους.

An expensive and ineffective public administration



Διάγραμμα.3.1. Συγκριτική απεικόνιση Αποτελεσματικότητας Δημοσίων Τομέων χωρών της Ευρώπης σε σχέση με τη Δημόσια Δαπάνη ως ποσοστό του ΑΕΠ τους για το 2010
 Πηγή: Ράπτης (2018, σ. 19) από McKinsey & Company, Athens Office Executive Summary, 2012

3.1.1 Διαχρονικές αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Ιούλιος 2017), σημαντικές μελέτες που έχουν εκπονηθεί ήδη από τη δεκαετία του 1950 μέχρι και σήμερα, έχουν αναδείξει ορισμένες θεμελιώδεις αδυναμίες στη λειτουργία του ελληνικού διοικητικού συστήματος.(π.χ. Έκθεση Κ. Βαρβαρέσου (1952), Έκθεση G. Langrod (1963), Έκθεση Σταυριανόπουλου (1972), Έκθεση του Κ.Ε.Π.Ε (1967), Έκθεση Κανελλόπουλου (1990), Έκθεση Επιτροπής Δεκλερή (1992), Έκθεση Επιτροπής Σπράου (1998) Διαχρονικές αδυναμίες που έγκεινται στον οριζόντιο και κάθετο συντονισμό των διοικητικών υπηρεσιών, στις γραφειοκρατικές υστερήσεις και τα αυξημένα διοικητικά βάρη, στην ελλιπή στοχοθεσία και στον αργό ρυθμό ενσωμάτωσης καλών πρακτικών καθώς και στις αδυναμίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Σε μια προσπάθεια συστηματοποίησης των διαχρονικών αυτών αδυναμιών, με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018, καταγράφηκε το πλήθος των αδυναμιών που πρέπει να αντιμετωπισθούν στο πλαίσιο ενός μεσομακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης:

i) **Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών:** Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό κ.ο.κ.) που ορίζουν το εκάστοτε πεδίο πολιτικής.

ii) **Έλλειψη συντονισμού:** Βασικά εμπόδια είναι η έλλειψη ενός συντονιστικού μηχανισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, η απουσία δικτύων συνεργασίας στη δημόσια διοίκηση, η ύπαρξη διοικητικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

iii) **Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού:** Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπήρξε επίσης προβληματική. Χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικής αντίληψης. Η πρωτοφανής μείωση του προσωπικού που σημειώθηκε τα τελευταία πέντε χρόνια, σε συνδυασμό με πολιτικές επιλογές που αποξένωσαν το υπηρετούν προσωπικό από τους στόχους της μεταρρυθμιστικής πολιτικής, είναι παράγοντες που αποσταθεροποίησαν το σύστημα και μείωσαν τη συνοχή του. Παράλληλα, οι ανορθολογικές κατανομές που εξακολουθούν να υπάρχουν, τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο και των δεξιοτήτων τους, οδηγούν στο φαινόμενο της ανισομερούς στελέχωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην μη ενδεδειγμένη αξιοποίηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.

iv) **Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο:** Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Νομικά εμπόδια έχουν επίσης

ανασχέσει την αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών.

ν) Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

vi) Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης: Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα εμπειρικά δεδομένα και περιορίζει τη δυνατότητα του έγκαιρου εντοπισμού και της αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων. (Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Ιούλιος 2017)

Σύμφωνα με τους Ρωσίδα & Μπιτσάνη που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 41), η ελληνική δημόσια διοίκηση αποπειράθηκε κατά καιρούς να ενσωματώσει τις τεχνικές και τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Επιγραμματικά αναφέρονται ορισμένα από τα σημαντικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων:

- I. Πρόγραμμα “Ποιότητα για τον Πολίτη” που αφορά δράσεις για την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών, όπως η εκπόνηση Χαρτών Δικαιωμάτων του Πολίτη, η απλούστευση των διαδικασιών και η διαμόρφωση υπηρεσιών μίας στάσης.
- II. Πρόγραμμα “Πολιτεία” που με μία σειρά δράσεων επιχειρεί να καθιερώσει την ποιότητα ως βασικό μοχλό βελτίωσης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης όπως, χρήση εξειδικευμένων δεικτών απόδοσης, απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ορθολογικότερη διαχείριση των πόρων (κόστος–

όφελος), ανασχεδιασμό επιχειρησιακών λειτουργιών (re-engineering), νέο σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και αναβάθμιση της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

III. Πρόγραμμα “Θησέας” για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

IV. Πρόγραμμα “ΣΥΖΕΥΞΙΣ” για την παροχή τηλεματικών, χαμηλού κόστους υπηρεσιών, αναβαθμίζοντας και εκσυγχρονίζοντας τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές του Δημόσιου Τομέα.

V. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013” για την επίλυση δυσλειτουργιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, το κανονιστικό πλαίσιο, τις δομές και τα συστήματα της δημόσιας διοίκησης με στρατηγικό στόχο την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και αύξησης των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

3.2. Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Δασικών Υπηρεσιών

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ) για την Αξιολόγηση των Δομών και την Αναδιάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας η πολιτική βούληση και το ενδιαφέρον για την οργάνωση ενός σύγχρονου διοικητικού συστήματος ικανό να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά τις σύγχρονες απαιτήσεις και κυρίως την ενιαία διαχείριση των φυσικών και Χερσαίων Οικοσυστημάτων της χώρας οδήγησε την υπαγωγή της δασικής πολιτικής στο Υπουργείο Περιβάλλοντος.

Η παραδοχή ότι το Κράτος ασκεί τις αρμοδιότητες της δασικής προστασίας και της αγροτικής ασφάλειας, λαμβάνει μέτρα για την προστασία των δημοσίων δασών και εν γένει των δασικών εκτάσεων, συνεπάγεται και την ανάληψη από αυτό, του κόστους στήριξης των κρατικών διοικητικών δομών. Έτσι, αρχικά οι Δασικές Υπηρεσίες με το “σχέδιο Καλλικράτης” υπήχθησαν διοικητικά στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Όμως, κατά τη διάρκεια λειτουργίας των Οργανισμών Εσωτερικής Λειτουργίας των επτά Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας, αναγνωρίστηκε η επιτακτική ανάγκη αναδιάρθρωσης του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου λειτουργίας τους. Πρόκειται για τα επτά (7) ΠΔ των οργανισμών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας, του έτους 2010 που εκδόθηκαν κατ’ επιταγή του νόμου 3852/10 “Πρόγραμμα Καλλικράτης”. Και τα οποία εμφάνιζαν διάφορες διοικητικές αδυναμίες σχετικά με τη στελέχωση και την κατανομή του υπηρετούντος προσωπικού των δασικών υπηρεσιών, των επικαλύψεων των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εξεταζόμενων οργανικών δομών και της ουσιαστικής άσκησης των αρμοδιοτήτων τους.

Όλα αυτά τα προβλήματα και οι αδυναμίες αναγνωρίστηκαν έγκαιρα τόσο από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, όσο και από τα συναρμόδια Υπουργεία Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Έτσι, η πολιτική ηγεσία του Υ.Π.Ε.Κ.Α. παίρνοντας πρωτοβουλία, σε συνεργασία με τα συναρμόδια Υπουργεία, άρχισε να εξετάζει τρόπους βελτίωσης και διορθωτικών παρεμβάσεων με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών.

Για το λόγο αυτό με την υπ' αριθμ.104586/165/11.2.2014 απόφαση του τότε αναπληρωτή Υπουργού ΠΕΚΑ συγκροτήθηκε ομάδα εργασίας αποτελούμενη από στελέχη των αναφερθέντων αρμοδίων υπηρεσιών με έργο την υποβολή ολοκληρωμένης πρότασης για την αξιολόγηση των δομών και την αναδιάρθρωση των δασικών υπηρεσιών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας. Η παράθεση των διαπιστώσεων, των συμπερασμάτων και των τελικών προτάσεων επί της οργανωτικής δομής θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο.

Με την από 13.8.2021 πράξη νομοθετικού περιεχομένου (Α'143), η οποία κυρώθηκε με το άρθρο 2 του ν.4824/2021 (Α'156), οι Γενικές Διευθύνσεις Δασών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, μετονομάστηκαν Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής και αποτελούν οργανωτικές δομές επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης. Έτσι, με το Π.Δ. 29/2022 τροποποιείται το ιδρυτικό Π.Δ. 137/2017 του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, ορίζονται οι αρμοδιότητες των νεοϊδρυθεισών οργανικών μονάδων και εντέλει, υπάγονται διοικητικά σε αυτό (κάθετη οργάνωση).

3.2.1. Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα με το Πόρισμα (πρώην Υ.Π.Ε.Κ.Α., 2014), αμέσως μετά την απελευθέρωση και τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους, συστάθηκε το Υπουργείο Οικονομικών (έτος 1833), στο οποίο προσδιορίστηκε ως αρμοδιότητα "η εκ των Εθνικών δασών ωφέλεια, η υπεράσπις αυτών εναντίον των ενδεχομένων παρανομιών και η απελευθέρωσις των από επιβλαβείς δουλείας". Τόσο η διατύπωση της αρμοδιότητας, όσο και το ίδιο το γεγονός της υπαγωγής των δασών στο Υπουργείο Οικονομικών, μαρτυρούν ότι ο νομοθέτης της εποχής εκείνης θεωρούσε ότι η μοναδική και αποκλειστική εκ των δασών ωφέλεια, είναι το ποσό που θα εισρέει στο δημόσιο ταμείο από την εκμετάλλευση αυτού του πόρου.

Τρία έτη αργότερα, δηλαδή το 1836, ιδρύεται η Δασική Υπηρεσία με Διάταγμα "**περί διοργανισμού των Δασονομείων**" και οι Διευθυντικές θέσεις καλύφθηκαν από Βαυαρούς, ενώ οι λοιπές θέσεις από έλληνες πολίτες διάφορων ειδικοτήτων. Την ίδια περίοδο θεσπίστηκαν τα πρώτα δασοδιοικητικά μέτρα που αφορούσαν στην απαγόρευση της ρητίνευσης των εθνικών δασών, στη ρύθμιση της βοσκής εντός των

δασών και έγινε μια προσπάθεια απογραφής της δημόσιας δασικής ιδιοκτησίας, όμως δεν απέδωσαν τίποτα το θετικό.

Το έτος 1843 γίνεται η πρώτη αναδιοργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών με το διάταγμα "**Περί σχηματισμού και διαιρέσεως των Δασονομείων του Κράτους**", και ορίζεται ότι οι Δασονόμοι θα προέρχονται από απόστρατους αξιωματικούς του στρατού, ενώ λίγους μήνες αργότερα απολύθηκαν όλοι οι Βαυαροί. Η δεύτερη αναδιοργάνωση τους γίνεται με το **ν.ΧΙΓ/1877** και είναι καταλυτική για την εθνική δασοπονία. Τότε οι Δασικές Υπηρεσίες διαλύθηκαν και το έργο τους το ανέλαβε η Χωροφυλακή.

Το έτος 1893 με το νόμο **ΒΡΞΒ** επιχειρείται νέα αναδιοργάνωση των δασικών υπηρεσιών, με την δημιουργία για πρώτη φορά κεντρικής υπηρεσίας (Τμήμα Δασών στο Υπ. Οικονομικών) και προβλέπεται δημιουργία ειδικού Δασικού Σώματος, με 20 Δασάρχες και 350 Δασοφύλακες (εκ των οποίων οι 50 περίπου θα ήταν αρχιφύλακες). Ενδιαφέρον στοιχείο αυτού του νομοθετήματος, είναι η πρόβλεψη της χρησιμοποίησης Δασολόγων στις θέσεις Δασαρχών, ενώ όπου δεν υπήρχαν Δασολόγοι θα χρησιμοποιούνταν αξιωματικοί της χωροφυλακής.

Το έτος 1917 ιδρύθηκε το Υπ. Γεωργίας, στο οποίο συμπεριλήφθηκε Διεύθυνση Δασών και 3 Τμήματα, το έτος 1919 με το ν.1687 θεσπίζονται θέσεις 20 Επιθεωρητών Δασών, 100 Δασαρχών, 50 Δασονόμων και 1.000 Δασοφυλάκων, ενώ δύο έτη αργότερα με το ν. 2637/21, στη Δασική Υπηρεσία δεν υπηρετεί προσωπικό από τη χωροφυλακή και τους εφόρους.

Ουσιαστική οργάνωση έτυχαν οι Δασικές Υπηρεσίες με το **ν. 3077/1924**, γνωστό ως πρώτος Δασικός Κώδικας. Σύμφωνα με το νόμο αυτό, η χώρα διαιρέθηκε σε 14 Περιφερειακές Δασικές Επιθεωρήσεις που απαρτίζονταν από 55 Δασαρχεία και 65 Δασονομεία. Αυτή η διάρθρωση παρέμεινε και μετά την ισχύ του βασικού νόμου, του γνωστού κώδικα **4173/29**, που περιέλαβε όλα τα δασικά αντικείμενα, κατ' εφαρμογή του οποίου εκδόθηκε το από **6/9/1931 Π.Δ. "Περί Δασικής Διοικήσεως"**, που αποτελεί σταθμό στην εξέλιξη του διοικητικού συστήματος των Δασικών Υπηρεσιών (*)

() Με το διάταγμα αυτό συστήνονται 13 Δασικές Επιθεωρήσεις, 15 Δασαρχεία Α' τάξης, 27 Δασαρχεία Β' τάξης, 45 Δασαρχεία Γ' τάξης και 36 Δασονομεία επίσης προσδιορίστηκε η έδρα, η πε-*

ριφέρεια, η στελέχωση, τα καθήκοντα και η υπηρεσιακή ιεραρχία όλου του δασικού προσωπικού. Παράλληλα, με το ίδιο διάταγμα, επιβάλλεται η τήρηση από τις δασικές υπηρεσίες πολλών βιβλίων, μεταξύ των οποίων και τα βιβλία ιστορικού ιδιοκτησίας του κάθε δάσους, εσόδων και εξόδων, υλοτομιών, δασικών ανομημάτων, παραχωρήσεων, εκχερσώσεων, στατιστικής πυρκαγιών, απαγορευτικών διατάξεων, κλπ).

Στη συνέχεια ακολούθησαν:

- Το έτος 1946, το Ν.Δ.55/46, με το οποίο δημιουργείται η Γενική Δ/ση Δασών στο Υπ. Γεωργίας και θεσπίζεται ο βαθμός του Γενικού Διευθυντή, που καταργήθηκε το 1956 (άρθρο 1 Ν.Δ.3571) για να ανασυσταθεί αργότερα,

- Το έτος 1955, με το Β.Δ.6.2.1955, το οποίο πρόσθεσε στη Γενική Διεύθυνση τρεις ακόμη υπηρεσιακές μονάδες,

- Το έτος 1959, το Β.Δ.13-9/2.11.1959, με το οποίο ιδρύονται οι υπηρεσίες δασοτεχνικών έργων.

- Το έτος 1961, που δημοσιεύεται, με το Β.Δ.4/1961, ως νέο οργανωτικό σχήμα των Δασικών Υπηρεσιών του Υπ. Γεωργίας, σύμφωνα με το οποίο, η Γενική Δ/ση δασών απαρτίζεται από **5 Διευθύνσεις, την υπηρεσία Γενικής Επιθεώρησης Δασών και την υπηρεσία Δασικής Εκπαίδευσης και Εφαρμογών, ενώ οι περιφερειακές Δασικές Υπηρεσίες έχουν 16 Επιθεωρήσεις Δασών, 9 Επιθεωρήσεις Δασοτεχνικών Έργων, 77 Δασαρχεία και 40 Δασονομεία. Οι Υπηρεσίες αυτές στελεχώνονταν από 276 Δασολόγους, 470 Δασοκόμους και 280 Δασοφύλακες.**

- Το έτος 1966, το Β.Δ.810/1966, με το οποίο καταργούνται οι Δασικές Επιθεωρήσεις (αλλά παραμένουν οι Επιθεωρητές) και ιδρύονται 13 περιφερειακές Διευθύνσεις Δασών, καταργούνται τα 40 Δασονομεία, ενώ ο συνολικός αριθμός των Δασαρχείων ανέρχεται σε 180 και καταργούνται οι υπηρεσίες δασοτεχνικών έργων.

- Το έτος 1970, επιχειρείται νέα αναδιοργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Γεωργίας με την Α7/4.11.1970 απόφαση, σύμφωνα με την οποία δημιουργούνται επτά Επιθεωρήσεις Δασών ως υπηρεσίες διανομαρχιακού επιπέδου, υπαγόμενες στους περιφερειακούς διοικητές που έφεραν τον τίτλο υφυπουργού, 23 Διευθύνσεις Δασών νομαρχιακού επιπέδου μετά Δασαρχείων, 7 Δ/σεις Δασών χωρίς Δασαρχεία, 22 νομοΔασαρχεία, 54 Δασαρχεία και 238 Δασονομεία υπαγόμενα στις νομαρχιακές Δασικές Υπηρεσίες. Λίγο αργότερα οι νομαρχιακές υπηρεσίες του

Υπουργείου Γεωργίας υφίστανται, με την ατυχέστατη Λ9 απόφαση, κοινή οργάνωση, με τη δημιουργία μιας υπηρεσίας Γεωργίας κατά νομό, κάτω από την οποία εντάσσονται οι υπηρεσίες δασών, γεωργίας και κτηνιατρικής. Με αυτό το σχήμα βρίσκει τις Δασικές Υπηρεσίες η μεταπολίτευση αλλά αμέσως μετά καταργείται η Λ9 και το 1977 εκδίδεται το Π.Δ. 433/1977 με το οποίο επιχειρείται νέα οργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών σύμφωνα με την οποία:

- Η κεντρική υπηρεσία ως Γενική Δ/ση Δασών και Δασικού Περιβάλλοντος απαρτίζεται από 9 Διευθύνσεις, 31 Τμήματα και ένα γραφείο και από τη Γενική Επιθεώρηση Δασών με 3 Γενικούς Επιθεωρητές.
- Οι διανομαρχιακές υπηρεσίες απαρτίζονται από επτά (7) Επιθεωρήσεις Δασών, με 3 Τμήματα και 2 γραφεία η κάθε μια, και με 15 συνολικά Εποπτείες Δασοτεχνικών Έργων.
- Οι νομαρχιακές υπηρεσίες απαρτίζονται από 33 Διευθύνσεις Δασών με 85 Δασαρχεία και από 22 Δ/σεις Δασών χωρίς Δασαρχεία, ενώ συγκροτούνται και δύο Δ/σεις Αναδασώσεων, ανά μία στους νομούς Αττικής και Θεσ/κης.

Οι διατάξεις αυτού του Π.Δ. και όπως αναδιοργανώθηκε με το Π.Δ. 1213/1981 σε ότι αφορά την οργανωτική διάρθρωση των νομαρχιακού επιπέδου Δασικών Υπηρεσιών, ισχύουν και σήμερα.

Τέλος το έτος 1991, με το Π.Δ. 46/1991 ανασυστάθηκε η Γενική Δ/ση με 7 Δ/σεις και 34 Τμήματα, τον ίδιο χρόνο με το Π.Δ. 352/91 συστήθηκε η Γενική Γραμματεία Δασών και Φυσικού Περιβάλλοντος, στην οποία υπήχθη η Γενική Διεύθυνση Δασών με 6 Διευθύνσεις, ενώ το 1993 δημοσιεύτηκε το Π.Δ. 242/93 που φιλοδόξησε να ιδρύσει το «Δασικό Σώμα», αλλά στην ουσία δεν έκανε τίποτα περισσότερο από το να κατατάξει όλο το υλωρικό προσωπικό σε δύο κατηγορίες, εκείνες των Δασοφυλάκων Α΄ και Β΄.

Με το Ν. 2503/97 (ΦΕΚ 107 Α΄/30-5-1997) "Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις" ιδρύθηκαν οι Κρατικές Περιφέρειες, μεταφέρθηκαν στον Περιφερειάρχη οι αρμοδιότητες υλοποίησης της δασικής πολιτικής και στην έδρα των Περιφερειών ιδρύθηκαν οι Γενικές Δ/σεις των Περιφερειών και οι Δ/σεις Δασών Περιφέρειας με τα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης

- Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων
- Τμήμα Δασικό.

Με τη ψήφιση του Ν. 3852/2010 «Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ» (ΦΕΚ 87/Α/2010) και συγκεκριμένα του άρθρου 280, μεταφέρθηκε η αρμοδιότητα της υλοποίησης της δασικής πολιτικής, στις επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας.

Με την έκδοση των Π.Δ. 142/2010 (ΦΕΚ 235 Α΄), 135/2010 (ΦΕΚ 228 Α΄), 138/2010 (ΦΕΚ 231 Α΄), 141/2010 (ΦΕΚ 234 Α΄), 136/2010 (ΦΕΚ 229 Α΄), 143/2010 (ΦΕΚ 236 Α΄) και 139/2010 (ΦΕΚ 232 Α΄) ιδρύθηκαν:

- ο Η Γενική Δ/νση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων στην έδρα των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και
- ο Η Δ/νση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, η οποία συγκροτείται από τα ακόλουθα Τμήματα:
 - ο Τμήμα Επιθεώρησης,
 - ο Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης,
 - ο Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων,
 - ο Γραφείο Διεθνών Συμβάσεων.
 - ο Τμήμα Δασικό, Γραφείο Διοικητικό – Λογιστικό
 - ο Τμήμα Δασικών Χαρτογραφήσεων.

Με τα ανωτέρω Π.Δ. έγινε και η διάρθρωση των Δ/νσεων Δασών των Π. Ε., ενώ τα Δασαρχεία, Δασονομεία και Δασοφυλάκεια παρέμειναν ως έχει σύμφωνα με το Ν.1213/1981 εκτός από το Δασαρχείο Λίμνης που η διάρθρωσή του τροποποιήθηκε με το Π.Δ.138/2010.

Από άποψη αποτελεσματικότητας των προαναφερθέντων διοικητικών σχημάτων μπορούμε να πούμε ότι το σημαντικότερο πρόβλημα που δημιουργήθηκε από τις συχνές αλλαγές στη δομή τους, είναι, η κατάργηση των ελεγκτικών μηχανισμών με την αντικατάσταση των Επιθεωρήσεων του Π.Δ. 4/1961 από τις περιφερειακές Διευθύνσεις και μεταγενέστερα από τις διανομαρχιακές Επιθεωρήσεις Δασών, δηλαδή **η ουσιώδης τροποποίηση του ρόλου τους που έκανε τη Δασική Διοίκηση χαλαρότερη, άφισε ανέλεγκτες, ακαθοδήγητες και αβοήθητες στο έργο τους τις εκτελεστικές νομαρχιακές υπηρεσίες, πολλαπλασίασε την ευθυνοφοβία των υπαλλήλων, αύξησε**

το έργο των κεντρικών υπηρεσιών προς τις οποίες πλέον απευθύνονταν οι εκτελεστικές υπηρεσίες, για κάθε θέμα τις περισσότερες φορές χωρίς αιτία αλλά και αποτέλεσμα.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει και σήμερα η Δασική Διοίκηση, ιδιαίτερα μετά το έτος 1997, όπου και οι κύριες υπηρεσίες εφαρμογής της δασικής πολιτικής (Δ/νσεις Δασών και Δασαρχεία) εντάχθηκαν στις τότε Κρατικές Περιφέρειες και αποκόπηκαν από την Κεντρική Υπηρεσία, η οποία παρέμεινε στο Υπουργείο Γεωργίας, εμφανίζονται σοβαρά ζητήματα αποτελεσματικότητας τους (**λόγω μείωσης του υπηρετού-ντος σε αυτές προσωπικού ή ανορθολογικής κατανομής του**), όπως και προβλήματα συντονισμού και ουσιαστικού ελέγχου των υπηρεσιών αυτών, τα οποία, παρά το ότι έχουν διαπιστωθεί, δεν επιλύθηκαν ούτε μετά το νόμο 3852/2010 (Σχέδιο Καλλικράτης) που συνέχισε σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας των (Δασικών) διοικητικών δομών, το ίδιο πλαίσιο λειτουργίας τους.

Από το έτος 2010 με το Π.Δ 189/2010 (ΦΕΚ 221 Α΄) μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και η Γενική Δ/ση Ανάπτυξης και Προστασίας Δασών και Φυσικού Περιβάλλοντος, με τις έξι (6) θεματικές Δ/νσεις και τη μία Υποδιεύθυνση Προστασίας, που λειτουργούσε μέχρι τότε ΥΠ.Α.Α.Τ.

Με την από 13.8.2021 πράξη νομοθετικού περιεχομένου (Α΄143), η οποία κυρώθηκε με το άρθρο 2 του ν.4824/2021 (Α΄156) οι Γενικές Διευθύνσεις Δασών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, μετονομάστηκαν **Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής** και αποτελούν οργανωτικές δομές επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης. Έτσι, με το Π.Δ. 29/2022 τροποποιείται το ιδρυτικό Π.Δ. 137/2017 του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, ορίζονται οι αρμοδιότητες των νεοϊδρυθεισών οργανικών μονάδων και εντέλει, υπάγονται διοικητικά σε αυτό (κάθετη οργάνωση).

Είναι βέβαιο ότι η Δασική Υπηρεσία είτε σε Κεντρικό επίπεδο (σχεδιασμός και διαμόρφωση πολιτικής), είτε σε αποκεντρωμένο επίπεδο (υλοποίηση πολιτικής) προστατεύει, διαχειρίζεται και συμβάλλει στην ανάπτυξη των Δασών και δασικών εκτάσεων, που είναι σε ποσοστό 75% δημόσιος (κοινός) πόρος και συνεπώς, **η παρουσία της συνδέεται με την προστασία της δημόσιας περιουσίας**. Οι παραδοχές

αυτές που αφορούν στο αντικείμενο των Δασικών Υπηρεσιών και τις ασκούμενες από το Κράτος αρμοδιότητες, οδήγησαν (και οδηγούν) στην υποχρέωση να λαμβάνει το ίδιο το κράτος, μέτρα για την προστασία των δασών και δασικών εκτάσεων και συνεπώς να αναλαμβάνει την υποχρέωση λειτουργίας κρατικών διοικητικών δομών.

3.2.2. Νομικό πλαίσιο

Σύμφωνα με το Πόρισμα (πρώην Υ.Π.Ε.Κ.Α., 2014), η Δασική νομοθεσία, σήμερα, αποτελείται από πλήθος νόμων, διαταγμάτων, γνωμοδοτήσεων ΝΣΚ, νομολογία ΣτΕ και δικαστηρίων, υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους, δημιουργώντας ένα αφάνταστο κυκεώνα που φέρνει σε απόγνωση τους χειριστές των δασικών θεμάτων και τους πολίτες σε οργή που αισθάνονται ανασφαλείς και δεν εμπιστεύονται την πολιτεία.

Ο όγκος της ισχύουσας δασικής νομοθεσίας ξεπερνά τα 150 νομοθετήματα (νόμοι και διατάγματα) και τις 1.000 ΥΑ, ΚΥΑ και εγκυκλίους. Σε αυτές, το έργο της κωδικοποίησης θα πρέπει να συμπεριλάβει τις αποφάσεις του ΣτΕ και τις γνωμοδοτήσεις του ΝΣΚ που έχουν γίνει αποδεκτές σε υπουργικό επίπεδο. Παράλληλα, το θεσμικό πλαίσιο που αφορά στο δασικό φυσικό περιβάλλον και τη διαχείριση των δασών, επηρεάζεται άμεσα από την ύπαρξη σημαντικού όγκου νομοθεσίας και νομολογίας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, που προκύπτει από τις πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος, την πολιτική προστασία, τα ύδατα και τη γεωργία. Και τέλος, η λειτουργική ενσωμάτωση του κοινοτικού κεκτημένου θα αποτελέσει διακριτό τμήμα του προτεινόμενου έργου.

Ο γενικός στόχος του έργου είναι η συγκέντρωση και ο εκσυγχρονισμός της δασικής νομοθεσίας σε ενιαίο και σύγχρονο κείμενο και η διασφάλιση και διευκόλυνση της άμεσης και ταχείας πρόσβασης σε αυτό από όλους τους ενδιαφερόμενους πολίτες, επιχειρήσεις, νομικούς αλλά και ενδιαφερόμενους φορείς της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των δικαστικών αρχών και των κατά τόπους δασικών υπηρεσιών, ώστε το σχετικό νομικό πλαίσιο να παρουσιάζεται με απλό και εύληπτο τρόπο στο σύνολο των εμπλεκόμενων στο συγκεκριμένο τομέα πολιτικής (πολίτες, επιχειρήσεις, εμπλεκόμενοι εθνικοί και κοινοτικοί φορείς).

Το νομικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία και το πολύπλευρο αντικείμενο των Δασικών Υπηρεσιών, διαμορφώνεται κυρίως από παρακάτω:

3.2.2.1 ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (όπως αναθεωρήθηκε το 2001)

Άρθρο 24

****1.** Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους και δικαίωμα του καθενός. Για τη διαφύλαξή του το Κράτος έχει υποχρέωση να παίρνει ιδιαίτερα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα στο πλαίσιο της αρχής της αειφορίας. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την προστασία των δασών και των δασικών εκτάσεων. Η σύνταξη δασολογίου συνιστά υποχρέωση του Κράτους. Απαγορεύεται η μεταβολή του προορισμού των δασών και των δασικών εκτάσεων, εκτός αν προέχει για την Εθνική Οικονομία η αγροτική εκμετάλλευση ή άλλη τους χρήση, που την επιβάλλει το δημόσιο συμφέρον.

Άρθρο 117

1. Οι νόμοι που εκδόθηκαν έως την 21.4.1967 κατ' εφαρμογήν του άρθρου 104 του Συντάγματος της 1ης Ιανουαρίου 1952, θεωρούνται ότι δεν είναι αντίθετοι προς το παρόν Σύνταγμα και διατηρούνται σε ισχύ.

2. Επιτρέπεται, κατά παρέκκλιση από το άρθρο 17, η νομοθετική ρύθμιση και διάλυση αγροληψιών και άλλων εδαφικών βαρών που υφίστανται ακόμη, η εξαγορά από εμφυτευτές της ψιλής κυριότητας εμφυτευτικών κτημάτων, καθώς και η κατάργηση και ρύθμιση ιδιόρρυθμων εμπράγματων σχέσεων.

3. Δημόσια ή ιδιωτικά δάση και δασικές εκτάσεις που καταστράφηκαν ή καταστρέφονται από πυρκαγιά ή που με άλλο τρόπο αποψιλώθηκαν ή αποψιλώνονται δεν αποβάλλουν για το λόγο αυτό το χαρακτήρα που είχαν πριν καταστραφούν, κηρύσσονται υποχρεωτικά αναδασωτέες και αποκλείεται να διατεθούν για άλλο προορισμό.

4. Η αναγκαστική απαλλοτρίωση δασών ή δασικών εκτάσεων που ανήκουν σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου επιτρέπεται μόνο υπέρ του Δημοσίου σύμφωνα με τους ορισμούς του άρθρου 17, για λόγους δημόσιας ωφέλειας, διατηρείται πάντως η μορφή τους αμετάβλητη ως δασική.

Εκτός από το Σύνταγμα, Ειδικοί Νόμοι, Γενικότεροι Νόμοι και Προεδρικά διατάγματα συνθέτουν το ισχύον νομικό πλαίσιο.

3.2.3 Η δασική πολιτική μέχρι σήμερα

Σύμφωνα με το Πόρισμα (πρώην Υ.Π.Ε.Κ.Α., 2014), η δασική πολιτική που ασκήθηκε στη χώρα μας μέχρι σήμερα είχε σαν βασικούς άξονες την οικονομική εκμετάλλευση των δασών για κάλυψη των αναγκών σε δασικά προϊόντα με ταυτόχρονη απασχόληση του εργατικού δυναμικού των δασόβιων και παραδασόβιων πληθυσμών, την προστασία των εδαφών και των υποδομών από τα έντονα χειμαρρικά φαινόμενα, την προστασία και ιδιαίτερη διαχείριση των περιοχών με μοναδικά χαρακτηριστικά, όπως οι Εθνικοί Δρυμοί, τα αισθητικά δάση, κτλ, την πυροπροστασία των δασών, την προστασία και διαχείριση της άγριας πανίδας και τέλος την προστασία της δημόσιας περιουσίας δεδομένης της έλλειψης εθνικού κτηματολογίου και του πολύπλοκου θεσμικού πλαισίου που διέπει τα ζητήματα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των δασών στη χώρα μας.

Οι παραπάνω στόχοι για όσο χρονικό διάστημα η χρηματοδότηση της δασοπονίας ήταν ικανοποιητική επιτεύχθηκαν σε σημαντικό βαθμό. Τέθηκε σε εκμετάλλευση το σύνολο σχεδόν των παραγωγικών δασών της χώρας μας, διανοίχτηκε πλουσιότατο δασικό οδικό δίκτυο, αυξήθηκε η παραγωγή δασικών προϊόντων, που βοήθησε στην ίδρυση και λειτουργία βιοτεχνιών και βιομηχανιών κατεργασίας ξύλου, έγιναν σημαντικές επεμβάσεις με φράγματα και αναδασωτικά έργα για την αντιμετώπιση του χειμαρρικού προβλήματος της χώρας και αναδασώθηκαν σημαντικά δασικά εδάφη.

Οι δραστηριότητες αυτές έδωσαν σημαντική απασχόληση στον παραδασόβιο πληθυσμό, ενίσχυσαν την τοπική οικονομία, μείωσαν τις εισαγωγές προϊόντων ξύλου και ανακούφισαν έτσι την εθνική οικονομία.

Αξιόλογες υποδομές έγιναν επίσης στον τομέα της προστασίας των δασών από τις πυρκαγιές, όπως δρόμοι – αντιπυρικές ζώνες, πυροφυλάκια, υδατοδεξαμενές, κτλ και αποκτήθηκε αξιόλογος μηχανολογικός εξοπλισμός όπως πυροσβεστικά οχήματα, πυροσβεστικά αεροσκάφη και ελικόπτερα. Η ορθολογική και ταυτόχρονα αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού αυτού παραμένει ακόμη ζητούμενο. Δεν

αντιμετωπίστηκε όμως στο σύνολό του το πρόβλημα της αποτελεσματικής δασοπροστασίας, σε ότι αφορά τις καταπατήσεις και τις παράνομες επεμβάσεις στα δάση και στις εν γένει δασικές εκτάσεις. Σημαντικές δασικές εκτάσεις άλλαξαν μορφή, εκχερσώθηκαν και οικοδομήθηκαν. Άλλες επίσης εκχερσώθηκαν για ανάπτυξη ή επέκταση γεωργικών καλλιεργειών. Η έλλειψη δασικών χαρτών, εθνικού κτηματολογίου και δασολογίου βοήθησε την κατάσταση αυτή.

3.3 Υφιστάμενη κατάσταση

3.3.1 Ισχύουσα οργανωτική διάρθρωση:

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), με το Π.Δ. 189/2010 (ΦΕΚ 221 Α'), η αρμοδιότητα της δασικής πολιτικής, σε επίπεδο **σχεδιασμού** και **χάραξης** αυτής, μεταφέρθηκε στο Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Με την αριθμ. 23111/2010 (ΦΕΚ 855 Β') κοινή υπουργικής απόφαση συστάθηκε η Ειδική Γραμματεία Δασών, στην οποία υπάχθηκε η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Προστασίας Δασών & Φυσικού Περιβάλλοντος, με τις αντίστοιχες θεματικές Διευθύνσεις και Τμήματα.

Το έργο του Υ.Π.ΕΝ. μέσω της Ειδικής Γραμματείας Δασών, περιλαμβάνει ιδίως τη διαμόρφωση της δασικής πολιτικής, τη σύνταξη πολυετών προγραμμάτων δασικής ανάπτυξης, την παρακολούθηση της επιστημονικής και τεχνολογικής εξέλιξης στη διαχείριση των δασών, την οργάνωση της εκμετάλλευσης των δασών, την παρακολούθηση και ενίσχυση των ερευνητικών προγραμμάτων και την προώθηση της συνεργασίας της χώρας με την Ε.Ε., τις τρίτες χώρες και τους Διεθνείς Οργανισμούς. Οι στόχοι αυτής της σύγχρονης πολιτικής, είναι η προστασία και η ανάπτυξη των δασών, η μεγιστοποίηση των διαφόρων λειτουργιών του δάσους και η διερεύνηση της έννοιας “αιφορική διαχείριση” ώστε να συμπεριλάβει και τις άλλες πέραν της ξυλοπαραγωγής προσφορές και λειτουργίες των δασών και κυρίως να αναδειχτεί ο αδιαμφισβήτητος κοινωνικός και οικονομικός ρόλος των δασών.

Με το άρθρο 2 του ν. 4824/2021(Α' 156) κυρώνεται η από 13.8.2021 Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου “Εκτακτα μέτρα για την αποτελεσματική προστασία και την ταχεία αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος, την άμεση στήριξη των πληγέντων από τις πυρκαγιές του Ιουλίου/ Αυγούστου 2021 και συναφείς διατάξεις”.

Με τρίτο άρθρο παρ. 1 της ανωτέρω Π.Ν.Π. “Κάθετη οργάνωση και υπαγωγή των Δασικών Υπηρεσιών στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας” οι Δασικές Υπηρεσίες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας, μεταφέρονται στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, ως σύνολο αρμοδιοτήτων, προσωπικού, οργανικών θέσεων και υλικοτεχνικής υποδομής, και λειτουργούν εφεξής ως περιφερειακές

υπηρεσίες αυτού. Συγκεκριμένα οι κάτωθι υπηρεσίες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων: α) Γενικές Διευθύνσεις Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων, σε ό,τι αφορά τις ασκούμενες αρμοδιότητες του τομέα δασών, μετονομαζόμενες σε Γενικές Διευθύνσεις Δασών, β) Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, γ) Διευθύνσεις Δασών, δ) Διευθύνσεις Αναδασώσεων και ε) Δασαρχεία, με το σύνολο των ασκούμενων από αυτές αρμοδιοτήτων, υπάγονται απευθείας στον Γενικό Γραμματέα Φυσικού Περιβάλλοντος και Υδάτων, που αναλαμβάνει το συντονισμό και τον έλεγχο των έργων και εργασιών που εκτελούν σε ό,τι αφορά την ενιαία, έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση της ασκούμενης δασικής πολιτικής και της Εθνικής Στρατηγικής για τα Δάση.

Αποτέλεσμα της ανωτέρω υπαγωγής, ήταν η έκδοση του υπ' αριθμ.29/2022 Π.Δ. (ΦΕΚ Α'77) με το οποίο τροποποιείται το Π.Δ. 132/2017 "Όργανισμός Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας (Υ.Π.ΕΝ.)" (Α'160) καθώς και ο ν. 4915/2022 (Α'63) με τις διατάξεις 47-55 του οποίου, ολοκληρώνεται η μεταφορά των Δασικών Υπηρεσιών στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

Με το άρθρο 3 του Π.Δ. 29/2022 (ΦΕΚ Α'77), μετά το άρθρο 26Α του Π.Δ. 132/2017 (Α'160) προστίθεται το άρθρο 26Β ως εξής:

“Άρθρο 26Β Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (ΕΕΔΠ)

1. Οι Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (ΕΕΔΠ) διαρθρώνονται ως εξής:

α) Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, στις οποίες υπάγονται και τα Γραφεία Διοικητικού – Λογιστικού των Δασικών Τμημάτων των Διευθύνσεων Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, τα οποία καθίστανται Τμήματα Υποστηρικτικής Λειτουργίας των ΕΕΔΠ.

β) Διευθύνσεις Δασών

γ) Διευθύνσεις Αναδασώσεων

δ) Δασαρχεία.

2. Οι Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, υποβοηθούμενες από τις Διευθύνσεις Δασών που εδρεύουν σε κάθε περιφερειακή ενότητα (πρώην νομό) αναλαμβάνουν επιπλέον των ήδη ασκούμενων αρμοδιοτήτων τους:

αα) Τη διαχείριση θεμάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, κρατικών οχημάτων, καταγραφής της κινητής και ακίνητης περιουσίας, παρακολούθησης και εποπτείας των οικονομικών μεγεθών,

ββ) τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υποστήριξη της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών,

γγ) την τήρηση Μητρώου μισθοδοτούμενων και τήρηση μισθολογικών αρχείων.

Για τον σκοπό αυτό, τα Γραφεία Διοικητικού – Λογιστικού των Δασικών Τμημάτων των Διευθύνσεων Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, καθίστανται Τμήματα Υποστηρικτικής Λειτουργίας των ΕΕΔΠ”.

Αναλυτικά, οι βασικές αρμοδιότητες των παραπάνω αναφερομένων οργανικών μονάδων, όπως περιγράφονται στα ανωτέρω Π.Δ. έχουν εξής:

1. Η Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών. Εκτός των διοικητικοοικονομικών αρμοδιοτήτων που αναφέρθηκαν ανωτέρω, έχει αρμοδιότητα το συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο των δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής στην οποία υπάγεται. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων αρμοδιότητας της και να ακολουθεί τις οδηγίες του. Εκτός του Τμήματος Υποστηρικτικής Λειτουργίας που προαναφέρθηκε, συγκροτείται από τα ακόλουθα Τμήματα: α) Τμήμα Επιθεώρησης, β) Τμήμα Σχεδιασμού Δασικής Ανάπτυξης, γ) Τμήμα Προστασίας Δασών και Δασικών Εκτάσεων, δ) Τμήμα Δασικό, ε) Τμήμα Δασικών Χαρτογραφήσεων.

2. Η Διεύθυνση Αναδασώσεων έχει ιδίως αρμοδιότητα τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν σε αναδασώσεις εντός της χωρικής της έκτασης, οφείλει δε, να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς της και να ακολουθεί τις οδηγίες του. Συγκροτείται από τα ακόλουθα Τμήματα: α) Τμήμα Προγραμματισμού και Μελετών, β) Τμήμα Εκτέλεσης Έργων, γ) Τμήμα Δασικών Φυτωρίων και Σποροσυλλογής, δ) Τμήμα Διοικητικό – Λογιστικό.

3. Η Διεύθυνση Δασών ανά νομό της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής είναι αρμόδια ιδίως για τη δασική ανάπτυξη και την προστασία των δασών και δασικών εκτάσεων, την εκτέλεση δασοτεχνικών έργων, τις δασικές χαρτογραφήσεις και ιδιοκτησιακά θέματα του νομού. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με το Υπουργείο για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς της και να ακολουθεί τις οδηγίες του. Ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης

Δασών ασκεί επιπλέον καθήκοντα συντονιστικού χαρακτήρα για την εύρυθμη λειτουργία των Δασαρχείων της περιοχής δικαιοδοσίας του. Παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις στα Δασαρχεία για κάθε θέμα που ανακύπτει κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, συντονίζει τη λειτουργία τους και οφείλει να υποβάλλει Έκθεση, ανά τρίμηνο, στον Επιθεωρητή Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής σχετικά με τη λειτουργία κάθε Δασαρχείου ξεχωριστά.

4. Τα **Δασαρχεία** λειτουργούν ως διεύθυνση και απαρτίζονται κυρίως από τα κάτωθι τμήματα με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΑΣΩΝ

- 1.** Τη διοίκηση, εκμετάλλευση και διαχείριση των δημοσίων δασών και δασικών εκτάσεων,
- 2.** Τη δασοπολιτική επιτήρηση των ιδιωτικών δασών και δασικών εκτάσεων,
- 3.** Θέματα δασικής εκπαίδευσης, ενημέρωσης και δασικών εφαρμογών.

ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΔΑΣΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

- 1.** Την εκτέλεση και συντήρηση πάσης φύσεως δασοτεχνικών έργων και εργασιών,
- 2.** Την παρακολούθηση και εκτέλεση των προγραμμάτων έργων και μελετών ανάπτυξης της ιδιωτικής δασοπονίας,
- 3.** Το χειρισμό παντός θέματος συναφούς προς την εκτέλεση των δασοτεχνικών έργων,
- 4.** Την μέριμνα για την προμήθεια, λειτουργία, φύλαξη, συντήρηση και επισκευή του αναγκαίου μηχανικού εξοπλισμού και υλικού.

ΤΜΗΜΑ ΔΑΣΟΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

- 1.** Την προστασία των δασών και δασικών εκτάσεων, της πανίδας και χλωρίδας, του δασικού περιβάλλοντος, των δασοτεχνικών έργων καθώς και παντός περιουσιακού στοιχείου,
- 2.** Την εκπόνηση και εκτέλεση σχεδίου δράσεων αντιτυρικής προστασίας,
- 3.** Την εισήγηση για την κήρυξη εκτάσεων ως αναδασωτέων,
- 4.** Το χειρισμό θεμάτων δασικής ιδιοκτησίας, δασολογίου, αποτερματισμού, αλλαγής χρήσεως και μισθώσεως δασικών εκτάσεων,
- 5.** Το χαρακτηρισμό δασών και δασικών εκτάσεων,
- 6.** Την έκδοση και εφαρμογή των δασικών ρυθμιστικών διατάξεων και

7. Το χειρισμό θεμάτων αναγομένων στη δίωξη των παραβατών των διατάξεων της δασικής νομοθεσίας εν γένει και η μέριμνα της εκδικάσεως αυτών.

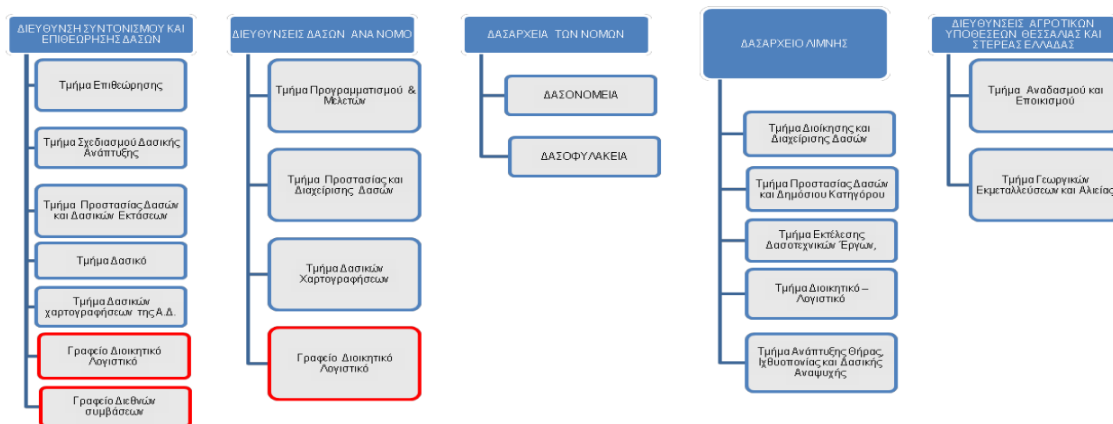
ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΘΗΡΑΣ, ΙΧΘΥΟΠΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΔΑΣΙΚΗΣ ΑΝΑΨΥΧΗΣ

Το χειρισμό θεμάτων σχετικών με τη θήρα, ιχθυοπονία ορεινών ρεόντων υδάτων, Ελεγχόμενων Κυνηγετικών Περιοχών και Κυνηγετικών Οργανώσεων, Εθνικούς δρυμούς, αισθητικά δάση και ορεινό τουρισμό.

5. Τα **Δασονομεία** στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγονται η υλοποίηση των σχεδίων διαχείρισης, εκμετάλλευσης και προστασίας των δασών και δασικών εκτάσεων της περιοχής αρμοδιότητάς τους, η επίβλεψη και επιμέτρηση των εκτελούμενων στην περιοχή ευθύνης τους δασοτεχνικών έργων, η προστασία των θηραμάτων και των αλιευμάτων των ορεινών ρεόντων υδάτων, η βεβαίωση των δασικών παραβάσεων, η κατάσχεση των παρανόμως απολαμβανομένων δασικών προϊόντων και των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν για την απόκτησή τους και τη διακίνηση τους, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των πάσης φύσεως υλοτομικών εργασιών, η δασοπολιτική επιτήρηση των μη δημοσίων δασών και δασικών εκτάσεων, η σύνταξη δικογραφιών για δασικές παραβάσεις, η υπεράσπιση των συμφερόντων του δημοσίου στα αρμόδια δικαστήρια, η έκδοση αδειών θήρας, η παραλαβή δασικών προϊόντων από τους δασικούς συνεταιρισμούς η δίωξη των παραβατών της δασικής νομοθεσίας, και η άσκηση της αυτοφώρου διαδικασίας σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του νόμου.

6. Τα **Δασοφυλακεία** στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγονται η προστασία των δασών και δασικών εκτάσεων, των πάσης φύσεως περιουσιακών στοιχείων των δασικών υπηρεσιών και ο έλεγχος των ενεργούμενων πάσης φύσεως υλοτομιών, η βεβαίωση των παραβάσεων της δασικής νομοθεσίας, και η υποβολή πρωτοκόλλων μηνύσεων κατά των παραβατών, η κατάσχεση αδέσποτων και παράνομα απολαμβανομένων και μεταφερομένων δασικών εν γένει προϊόντων, θηραμάτων, αλιευμάτων και των χρησιμοποιούμενων οργάνων, μέσων, ζώων και λοιπών πειστηρίων, εκποίηση των κατασχόμενων θηραμάτων και αλιευμάτων και η παρακολούθηση των εκτελούμενων πάσης φύσεως δασικών έργων και εργασιών.

Η παραπάνω διοικητική διάρθρωση και οι δημιουργούμενες ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των ανωτέρω δομών, απεικονίζονται παρακάτω:



3.3.2 Διαπιστώσεις – προβλήματα λειτουργίας

3.3.2.1 Σε ό,τι αφορά αρμοδιότητες και δομές

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), το υφιστάμενο πλαίσιο δασοληπτικής επιτήρησης των δασών, των δασικών εκτάσεων και της αγροτικής ασφάλειας, καθώς και η διοικητική διάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών έχει σαν κύριο αντικείμενο τη διαχείριση και εκμετάλλευση όλων των δημοσίων δασών και δασικών εκτάσεων της χώρας και την άσκηση ελέγχου σε αυτά (όπως και στα ιδιωτικά), στο πλαίσιο της συνταγματικής επιταγής για την προστασία τους όπως επίσης και την αγροτική ασφάλεια. Το τεράστιο αυτό αντικείμενο από άποψη έκτασης, όπως προαναφέρθηκε, φθάνει περίπου στο 95% της συνολικής έκτασης της χώρας.

Η βούληση όμως της ελληνικής πολιτείας να αποτελέσει η Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών το συνδετικό κρίκο όλων των δασικών υπηρεσιών στο χώρο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης παρουσίασε προβλήματα κατά την εφαρμογή των σχετικών Π.Δ. των Α.Δ. λόγω της **οριζόντιας διοικητικής διάρθρωσης** των υπηρεσιών αυτών. Η ανωτέρω Διεύθυνση μέχρι σήμερα δεν λειτούργησε στις περισσότερες περιπτώσεις ως ελεγκτικός μηχανισμός με αποτέλεσμα στην πράξη να μην υφίσταται καθόλου εσωτερικός έλεγχος στις θεωρητικά ελεγχόμενες υπηρεσίες.

Κατά ανάλογο τρόπο και ακριβώς λόγω της οριζόντιας διοικητικής διάρθρωσης και της υφιστάμενης διατύπωσης, έχει δημιουργηθεί μία σειρά αμφισβητήσεων αρμοδιοτήτων μεταξύ και των υπολοίπων υπηρεσιών, δηλ. των Διευθύνσεων Δασών των νομών και των Δασαρχείων. Συγκεκριμένα, αυτές αφορούν στη διαδικασία των χαρακτηρισμών των δασών και των εν γένει δασικών εκτάσεων, την κήρυξη αναδασωτέων ή την άρση τους, την έκδοση κρίσιμων διοικητικών πράξεων που προβλέπονται από τις διατάξεις της Δασικής Νομοθεσίας, τον έλεγχο των Δασικών Χαρτών, τις μελέτες και τα έργα.

Παράλληλα η έντονη κατά τα τελευταία έτη, πίεση για οικιστική και τουριστική αξιοποίηση και άλλων εκτάσεων, έχει αναγάγει ως κυρίαρχη αποστολή και αρμοδιότητα, σε πολλά Δασαρχεία και Διευθύνσεις Δασών, την έκδοση πράξεων

χαρακτηρισμού και την προστασία των δασικών οικοσυστημάτων με αστυνομικού τύπου μέτρα. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να ικανοποιηθούν βασικοί παράμετροι της αποστολής των Αποκεντρωμένων Δασικών Υπηρεσιών στα πλαίσια της υλοποίησης της Δασικής Πολιτικής – όπως αυτή σχεδιάζεται από το Υ.Π.ΕΝ- και συγκεκριμένα, η σύνταξη μελετών και η υλοποίηση των έργων προστασίας, ανάπτυξης και διαχείρισης των δασικών οικοσυστημάτων της χώρας από διάφορες πηγές χρηματοδότησης, η περιβαλλοντική αδειοδότηση των επιτρεπτών έργων και δραστηριοτήτων, ο έλεγχος των δασικών χαρτών εντός συγκεκριμένων ασφυκτικών χρονοδιαγραμμάτων (και μάλιστα χωρίς την ανταπόκριση άλλων εμπλεκόμενων υπηρεσιών και φορέων), η προστασία, ανάπτυξη και διαχείριση της άγριας πανίδας, η αδιάλειπτος παρουσία των δασικών υπαλλήλων στις δικαστικές αρχές, τόσο στα Ποινικά Δικαστήρια όσο και για την προάσπιση των συμφερόντων του Δημοσίου σε διεκδικητικές αγωγές, είτε στα πλαίσια του Εθνικού Κτηματολογίου είτε σε μεμονωμένες απαιτήσεις και παράλληλα η σύνταξη φωτοερμηνειών για την υποστήριξή τους, η διοικητική υποστήριξη και ο έλεγχος της άσκησης θήρας, η στήριξη με έκδοση συγκεκριμένων διοικητικών πράξεων του ορεινού δασόβιου και παραδασόβιου πληθυσμού και η παρακολούθηση υλοποίησης αυτών, η συμμετοχή του σε διάφορα συλλογικά όργανα και επιτροπές κ.λπ.

Τα τελευταία έτη υποβαθμίστηκε ο παραγωγικός χαρακτήρας των δασών, με αποτέλεσμα την εμφανή μείωση των εσόδων από τα δημόσια δάση και σε πολλές περιπτώσεις, λόγω προβλημάτων στην παρακολούθηση των κανόνων επιστημονικής διαχείρισης, την καταστρατήγηση των αρχών της αειφορίας των καρπώσεων.

Επίσης, υπάρχουν πολλές υφιστάμενες δομές υποστηρικτικής φύσεως, ως κατάλοιπα της προγενέστερης κάθετης οργάνωσης των εν λόγω υπηρεσιών και της υπαγωγής τους στο τότε Υπουργείο Γεωργίας. Πρόκειται συγκεκριμένα, για τα Τμήματα Διοικητικού – Λογιστικού, που λειτουργούν σε αρκετές Διευθύνσεις Δασών και Δασαρχεία και ασχολούνται με θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ή με οικονομικά ζητήματα, δηλαδή έχουν αρμοδιότητες που ασκούνται παράλληλα από τις καθ' ύλην αρμόδιες δομές της Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Τέλος και σε ότι αφορά τα Δασονομεία, ως η εγγύτερη στον κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη ή φορέα, δομημένη μονάδα, υφίσταται σήμερα ένας μεγάλος αριθμός αυτών που είτε δεν λειτουργούν καθόλου είτε υπολειτουργούν, για λόγους και αιτίες που δεν ανάγονται

μόνο στην έλλειψη του προβλεπόμενου προσωπικού, αλλά στην αλλαγή των πραγματικών συνθηκών που επέβαλλαν τη σύστασή τους, δεδομένου ότι αυτή ανατρέχει σε βάθος χρόνου.

3.3.2.2 Σε ό,τι αφορά τη στελέχωση τους

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), οι περιφερειακές Δασικές Υπηρεσίες μέχρι πρότινος, δηλ. μέχρι πριν τη μεταφορά τους στο Υ.Π.Ε.Ν, ήταν διοικητικά ενταγμένες στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις οι οποίες λειτουργούν σαν αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του Κράτους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη διάσπαση της διοικητικής και δασοπολιτικής συνοχής των υπηρεσιών του Δασικού Τομέα, αφού για μεν το ανθρώπινο δυναμικό, τα μέσα και τη χρηματοδότηση της λειτουργίας τους αρμόδιο όργανο ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών, ενώ το τέως Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, σχεδίαζε και προσδιόριζε την Εθνική Δασική Πολιτική και καθόριζε τους τιθέμενους από την ευρωπαϊκή στρατηγική για τα δάση και το φυσικό περιβάλλον, δασοπολιτικούς στόχους. Ταυτόχρονα, το τέως Υ.Π.Ε.Κ.Α. προσπαθούσε συνεχώς για την εξασφάλιση και επί πλέον πηγών χρηματοδότησης υλοποίησης των διαφόρων προγραμμάτων, δράσεων και έργων.

Όπως ήταν αναμενόμενο, εξαιτίας της απουσίας ενιαίου ελέγχου της στελέχωσης των περιφερειακών Δασικών Υπηρεσιών σε προσωπικό όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων ειδικοτήτων και κλάδων, παρουσιάστηκαν ανομοιογενώς ανά την επικράτεια τεράστια κενά και σε πολλές περιπτώσεις φαινόμενα υπολειτουργίας ορισμένων υπηρεσιών. Το βάρος της στελέχωσης, βάσει των επτά (7) Π.Δ. των οργανισμών των Α.Δ. του έτους 2010, δόθηκε στις “ανώτερες” διοικητικά υπηρεσίες (Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών - Διευθύνσεις Δασών) και όχι στις υπηρεσίες “πρώτης γραμμής” (Δασαρχεία), οι οποίες καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν όλα τα αντικείμενα του πεδίου.

Πέραν των ανωτέρω, με άρθρο 21 του νόμου 3938/2011 (ΦΕΚ 61 Α΄) που αφορά την ενσωμάτωση της Ελληνικής Αγροφυλακής στη Δασική Υπηρεσία, εκτός από τα καθήκοντα που προκύπτουν από το Δασικό Κώδικα και τη δασική νομοθεσία, μεταφέρθηκαν και ασκούνται από τις Δασικές Υπηρεσίες και αρμοδιότητες των παραγράφων 1 και 2γ του άρθρου 3 του ν.3585/2007 που αφορούν τις διατηρηθείσες

αρμοδιότητες, όπως η πρόληψη και η καταστολή αξιόποινων πράξεων που αφορούν στο αγροτικό περιβάλλον, στα αγροτικά κτήματα, στα αρδευτικά ύδατα και στην παρουσία του Δημοσίου των ΟΤΑ και των οργανισμών κοινής ωφέλειας. Δηλαδή, η αρμοδιότητα αγροτικής ασφάλειας ασκείται πλέον από τις Δασικές Υπηρεσίες των τέως ενταγμένων στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Όμως, η κατανομή του προσωπικού που ήρθε από την πρώην Αγροφυλακή, δεν έγινε σε πολλές περιπτώσεις με βάση το μέγεθος ή τη φύση του εργασιακού αντικειμένου του. Αποτέλεσμα αυτής της ανορθολογικής κατανομής είναι σήμερα, σε αρκετές περιπτώσεις, η συγκέντρωση αυτού του προσωπικού στις πρωτεύουσες των νομών. Μάλιστα, υπάρχουν περιπτώσεις που το εν λόγω προσωπικό χρησιμοποιείται σε εντελώς διάφορα καθήκοντα.

3.3.2.3 Υπάρχοντα πορίσματα – εκθέσεις

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς σχεδιασμού, διαμόρφωσης και ελέγχου δασικών υπηρεσιών, άνοιξαν εδώ και αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα τη συζήτηση για τη αναδιάρθρωση και τη αξιολόγηση των δομών (οργανόγραμμα) των Δασικών Υπηρεσιών. Οι κρίσιμοι παράμετροι για μια τέτοια ολοκληρωμένη και εμπειριστατομένη προσέγγιση είναι ακριβώς όσα προαναφέρθηκαν, για το μέγεθος και το χαρακτήρα του αντικειμένου, όσο και το γεγονός ότι η κοινωνία απαιτεί πιο σύγχρονη πολιτική για τα δάση, το φυσικό περιβάλλον και τις προστατευόμενες περιοχές και στηρίζει τη λειτουργία υπηρεσιακών δομών που με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα θα διαχειριστούν και θα προστατεύσουν τους φυσικούς πόρους, υλοποιώντας σύγχρονους περιβαλλοντικούς – δασοπολιτικούς σκοπούς στα πλαίσια της ευρωπαϊκής στρατηγικής για τα φυσικά χερσαία οικοσυστήματα.

Υφιστάμενες προτάσεις αναδιοργάνωσης των δασικών υπηρεσιών:

1. Η έκθεση της Διϋπουργικής Ομάδας Εργασίας, η οποία συστήθηκε δυνάμει της αρ.πρωτ.19066/18-4-2011 απόφασης του τότε Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών και η οποία απεστάλη στους αρμόδιους Υπουργούς με το υπ' αριθμ. πρωτ.43892/21-11-2012 έγγραφο της τότε Γενικής Διευθύντριας Διοικητικής Υποστήριξης,
2. Η από Ιούνιο 2013 έκθεση αξιολόγησης των δομών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου – Δυτικής Μακεδονίας,

3. Η από Φεβρουάριο 2013 έκθεση αξιολόγησης των δομών της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής
4. Η αριθμ.383/Α/2013 Έκθεση Επιθεώρησης – Έρευνας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ., που αναφέρεται στα Δασαρχεία και στις Διευθύνσεις Δασών χωρίς Δασαρχεία της χώρας.
5. Το από Νοέμβριο του 1993 πόρισμα της Διακομματικής Επιτροπής της Βουλής των Ελλήνων για τα δάση.
6. Το από Μάρτιο 1998 πόρισμα της Μόνιμης Επιτροπής Περιβάλλοντος της Βουλής των Ελλήνων.

3.4 Εφαρμογή εργαλείων ποιότητας ΔΟΠ στις Δασικές Υπηρεσίες

Σύμφωνα με τη Λάσκαρη που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 49) η προκύπτουσα οικονομική κρίση έστρεψε τη δημόσια διοίκηση στη χρήση εργαλείων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) προερχόμενων από τον ιδιωτικό τομέα με εστίαση στη στρατηγική πολίτη/πελάτη. Έτσι, επήλθαν διαρθρωτικές θεσμικές αλλαγές όπως:

- “Ευέλικτα” οργανωτικά σχήματα
- Μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού
- Στοχοθεσία στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Διασύνδεση του Συστήματος Αμοιβών με Δείκτες Μέτρησης της Επίδοσης
- Προσανατολισμός στον πολίτη ως πελάτη – χρήστη της υπηρεσίας

Η Κουρτίδου (2019, σ. 49) παραπέμπει στον Τζωρτζόπουλο που υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να αποτελέσει μοχλό στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα. Δυστυχώς όμως, δεν παρουσιάστηκε συνέχεια στη χρήση των εργαλείων της όπως η διοίκηση μέσω στόχων, ο καθορισμός και εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τους Psomas, Vouzas, Bouranta, & Tasiou, που αναφέρεται η Κουρτίδου (2019, σ. 49), η έλλειψη δέσμευσης από τα ανώτατα αρμόδια όργανα της διοίκησης, ήταν ο κύριος παράγον μη εφαρμογής της ΔΟΠ και από τις ελληνικές τοπικές αρχές.

Η πρόσφατη διοικητική υπαγωγή των περιφερειακών Δασικών Υπηρεσιών στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, καταδεικνύει τη βούληση της Πολιτείας να

αντιμετωπίσει άμεσα, αποδοτικά και αποτελεσματικά τις σύγχρονες απαιτήσεις για ενιαία διαχείριση των φυσικών και χερσαίων οικοσυστημάτων της χώρας βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα. Όμως, για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης αλλά και η αποτελεσματική διάχυση της φιλοσοφίας και της χρήσης των τεχνικών και πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι Δασικές Υπηρεσίες εφαρμόζουν πολιτικές βελτίωσης της ποιότητας, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσω της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ).

Σύστημα “ΙΡΙΔΑ” για την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων

Οι Δασικές Υπηρεσίες, μέσω του από 10/4/2019 μνημονίου συνεργασίας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας Στ. Ελλάδας με το Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας, για την υλοποίηση του έργου “**Εισαγωγή Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) “ΙΡΙΔΑ”** αξιοποιεί Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Η ηλεκτρονική διαχείριση των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων ενισχύει την επιτελική διοίκηση του φορέα, βελτιώνει την ταχύτητα διακίνησης και έγκρισης των εγγράφων, ενισχύει τη διαφάνεια, επαυξάνει την ακεραιότητα και ασφάλεια των πληροφοριών και εξοικονομεί πόρους.

Ηλεκτρονική διακίνηση δικαιολογητικών

Οι Δασικές Υπηρεσίες με την υπ’ αριθμ.2/53983/0026/19 (ΦΕΚ Β’2726/2-7-2019) Κ.Υ. Α., διακινούν πλέον ηλεκτρονικά και τα δικαιολογητικά δαπανών τα οποία στη συνέχεια εκκαθαρίζονται και εντέλλονται μέσω του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Δημοσιονομικής Πολιτικής (ΟΠΣΔΠ), συμπεριλαμβανομένων και όσων εξοφλούνται μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (ΕΑΠ). Όπως και η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων έτσι και αυτή των δικαιολογητικών δαπανών κινείται στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ταχύτητας των πληρωμών, εξοικονομώντας πόρους για την Υπηρεσία αλλά και αυξάνοντας την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων και προμηθευτών) μέσω της εγκαίρτερης πληρωμής τους.

Ο νευραλγικός χαρακτήρας των δασικών υπηρεσιών, κυρίως λόγω της σημαντικής συνδρομής τους τόσο στην πρόληψη των δασικών πυρκαγιών και γενικότερα στην

προστασία του δασικού περιβάλλοντος (λαθροϋλοτομία) όσο και στον σχεδιασμό, υλοποίηση και συντήρηση έργων αναδάσωσης, καθιστά επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ προκειμένου να παρέχονται ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ θα φωτίσει το δρόμο που οδηγεί στην προσφορά υπηρεσιών εκ μέρους των δασικών υπηρεσιών που ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό το τρίπτυχο εργαζόμενοι, πολίτες, κοινωνία.

Έρευνα αναγνωρισιμότητας Δασικών Υπηρεσιών

Εκτός των ανωτέρω αναφερομένων εκθέσεων – πορισμάτων, σχετικά με την αξιολόγηση των Δομών και την Αναδιάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών της Χώρας, δεν έπεσε στην αντίληψή μας έρευνα σχετική με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ευελπιστούμε η εμπειρική έρευνα που θα αναπτυχθεί στο δεύτερο μέρος, να φωτίσει το δρόμο που οδηγεί στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών εκ μέρους των δασικών υπηρεσιών καθιστώντας τες περισσότερο αποδοτικές και αποτελεσματικές.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της γνώσης και της κατανόησης των διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες η εφαρμογή των τεχνικών και των αρχών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, εκ μέρους των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, προσδίδουν θετικό πρόσημο στην ποιότητα του προσφερόμενου έργου τους.

Οι **ερευνητικές ερωτήσεις** που τίθενται και αναλύονται, απευθύνονται στους υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, προκειμένου να εκφραστούν οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις τους αναφορικά με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες.

Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας είναι:

- ✓ να διερευνηθεί κατά πόσο οι πολιτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ακολουθούνται στη στρατηγική των Δασικών Υπηρεσιών,
- ✓ να αποτυπωθούν οι εντυπώσεις και η αποδοχή των επιρροών του θεσμού στην τοπική κοινωνία,
- ✓ να αναλυθούν τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες των Δασικών Υπηρεσιών καθώς και οι δυνατότητες παρέμβασης σε τομείς που χρήζουν βελτίωσης και
- ✓ να αναδειχθεί η εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων και να καθιερωθεί μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα στις Υπηρεσίες, μέσω της εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π., με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους.

4.2. Καθορισμός δείγματος και δομή του ερωτηματολογίου

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχε το προσωπικό των πέντε Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Θεσσαλίας – Στ. Ελλάδα, της Γενικής Γραμματείας Δασών, του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας. Σε όλες τις υπηρεσίες, στα τέλη του μηνός Νοεμβρίου 2022, πραγματοποιήθηκαν κατά

τόπους επισκέψεις για την επίδοση των γραπτών εσώκλειστων ερωτηματολογίων, σε ένα μέγεθος δείγματος στόχο ενενήντα έξι (96) υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, στη Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών επιδόθηκαν είκοσι (20) ερωτηματολόγια, στη Διεύθυνση Δασών Ν. Λάρισας δώδεκα (13), στο Δασαρχείο Λάρισας σαράντα δύο (42), στο Δασαρχείο Ελασσόνας έντεκα (11) και στο Δασαρχείο Αγιάς δέκα (10). Κατά το μήνα Δεκέμβριο του παρελθόντος έτους, από τη Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών παρελήφθησαν δύο (2) απαντημένα ερωτηματολόγια, από τη Διεύθυνση Δασών Ν. Λάρισας έντεκα (11), από το Δασαρχείο Λάρισας απαντήθηκαν τριάντα εννέα (39), από το Δασαρχείο Ελασσόνας εννέα (9) και από το Δασαρχείο Αγιάς εννέα (9). Έτσι, με ποσοστό ανταπόκρισης 72,9% σε σχέση με το στόχο, συλλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα εβδομήντα (70) υπαλλήλων, ποικίλων δημογραφικών στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο (Κουρτίδου, 2019, προσαρμοσμένο), (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄) είναι δομημένο, με τις ερωτήσεις συγκεντρωμένες σε τέσσερις θεματικές ενότητες. Στην **1η** θεματική **ενότητα** οι ερωτήσεις τείνουν να καταγράψουν τη γενική αίσθηση και αντίληψη των ερωτηθέντων για το Δημόσιο Τομέα. Στη **2^η ενότητα** οι υπάλληλοι των Δασικών Υπηρεσιών καλούνται να απαντήσουν σε 10 ερωτήσεις που αφορούν την εφαρμογή των τεχνικών, πρακτικών και πολιτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και εν τέλει την απόλυτη ικανοποίηση των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στην **3^η ενότητα** περιλαμβάνονται 13 ερωτήσεις σχετικές με τις στάσεις των υπηρετούντων στις Δασικές Υπηρεσίες, τις εργασιακές συμπεριφορές και τις σχέσεις μεταξύ τους. Στην **4^η** και τελευταία **ενότητα** εμπεριέχονται ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας.

4.3. Είδος και μέθοδος έρευνας

Ακολουθήθηκε πρωτογενής έρευνα με συλλογή ποσοτικών δεδομένων, γιατί στόχος είναι να διατυπωθεί το μέγεθος των επιδράσεων της Δ.Ο.Π. στη λειτουργία των Δασικών Υπηρεσιών. Η έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ανώνυμο ερωτηματολόγιο 35 ερωτήσεων και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους σε διάφορα θέματα των Δασικών Υπηρεσιών. Ως κλίμακα μέτρησης (Measurement Scale) επελέγη η 5βαθμη κλίμακα Likert: “διαφωνώ απόλυτα”=1, “διαφωνώ”=2, “ούτε διαφωνώ- ούτε

συμφωνώ”=3, “συμφωνώ”=4, “συμφωνώ απόλυτα”=5, προκειμένου να επισυναφθούν αριθμοί σε χαρακτηριστικά οι οποίοι να χρησιμοποιηθούν για την συγκέντρωση ποσοτικών πληροφοριών και την εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων. (Κουρτίδου, 2019, σ. 57)

Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα της IBM SPSS Statistics. Χρησιμοποιήθηκαν τακτικές (ordinal) καθώς και ονομαστικές (nominal) μεταβλητές. (Κάτου, 2022 σ.23). Οι αναλύσεις των δεδομένων κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Στατιστική ανάλυση των δεδομένων,
- Ανάλυση εγκυρότητας και εσωτερικής αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων,
- Αναλύσεις συσχετισμών προς διαπίστωση κάποιου είδους συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το ως άνω πρόγραμμα στατιστική ανάλυσης, αφορούσαν τόσο την περιγραφή δεδομένων (περιγραφική στατιστική) όσο και τη διεξαγωγή στατιστικών τεστ για τη εξακρίβωση τυχόν σημαντικών διαφορών. Τα μέτρα θέσης και διασποράς εξήχθησαν σε πίνακες μέσω της περιγραφικής στατιστικής ενώ για την διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν κυκλικά διαγράμματα (πίτες) καθώς και πίνακες διπλής εισόδου για τη συσχέτιση παραγόντων. Η ανωτέρω παραστατική απεικόνιση των αποτελεσμάτων διευκολύνει την κατανόηση της παρούσας έρευνας. (Κουρτίδου, 2019 σ. 57)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι **ερευνητικές ερωτήσεις** και έπειτα οι **ερευνητικές υποθέσεις** (H_0 : αρχική υπόθεση & H_1 : εναλλακτική υπόθεση), για τις οποίες διενεργήθηκαν οι κατάλληλοι στατιστικοί έλεγχοι και παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις με τη βοήθεια διαγραμμάτων.

Ερευνητικές ερωτήσεις:

- Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι θεωρούν πως το δημόσιο χειρίζεται τις υποθέσεις τους με προσοχή & προς το συμφέρον των αναγκών τους;

- Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι θεωρούν πως οι πολίτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών;
- Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι θεωρούν πως η Δασική Υπηρεσία προσφέρει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες;

Ερευνητικές υποθέσεις:

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ φύλου, όσον αφορά την ύπαρξη & αξιοποίηση κατάλληλων μηχανισμών συστηματικής μέτρησης των εντυπώσεων της τοπικής κοινωνίας, για το προσφερόμενο έργο της Δασικής Υπηρεσίας

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ φύλου, όσον αφορά την ύπαρξη & αξιοποίηση κατάλληλων μηχανισμών συστηματικής μέτρησης των εντυπώσεων της τοπικής κοινωνίας, για το προσφερόμενο έργο της Δασικής Υπηρεσίας.

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ φύλου όσον αφορά τη συνεργασία, το δέσιμο και την επικοινωνία των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους.

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ φύλου όσον αφορά τη συνεργασία, το δέσιμο και την επικοινωνία των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους.

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ επιπέδων εκπαίδευσης, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει την αξιολόγηση των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου.

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ επιπέδων εκπαίδευσης, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει την αξιολόγηση των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου.

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η προσφορά των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους.

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η προσφορά των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους.

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια), είναι επαρκής.

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια), είναι επαρκής.

H₀: ΔΕΝ υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας όσον αφορά το κατά πόσο τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε θέσεις ευθύνης συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινήσεων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων.

H₁: Υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ θέσεων εργασίας όσον αφορά το κατά πόσο τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε θέσεις ευθύνης, συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινήσεων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

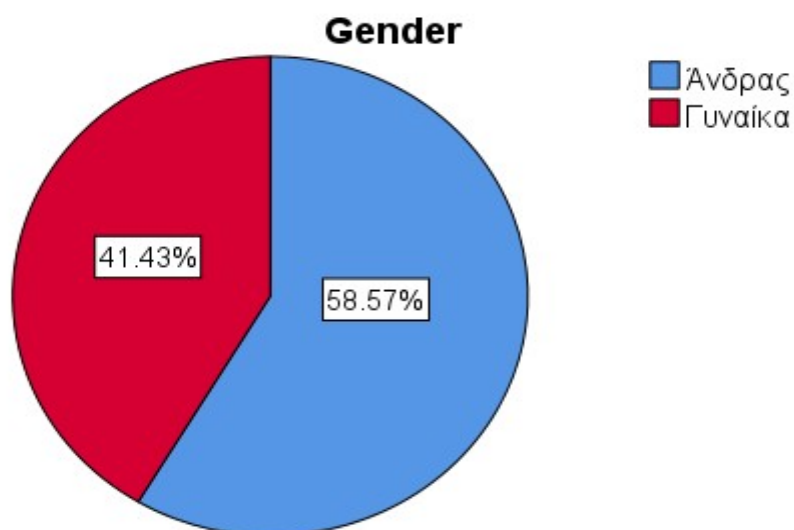
5.1 Περιγραφική ανάλυση δεδομένων

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράφηκε αναλυτικά το δείγμα της έρευνας, η δομή του ερωτηματολογίου καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου επεξεργασίας των δεδομένων και ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Στο παρόν κεφάλαιο θα λάβει χώρα, με τη βοήθεια της Περιγραφικής Στατιστικής, ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων, αποτύπωση τους μέσω γραφικών παραστάσεων και πινάκων καθώς και ερμηνεία των ευρημάτων για την άντληση χρήσιμων συμπερασμάτων. (Κουρτίδου 2019, σ. 58)

5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

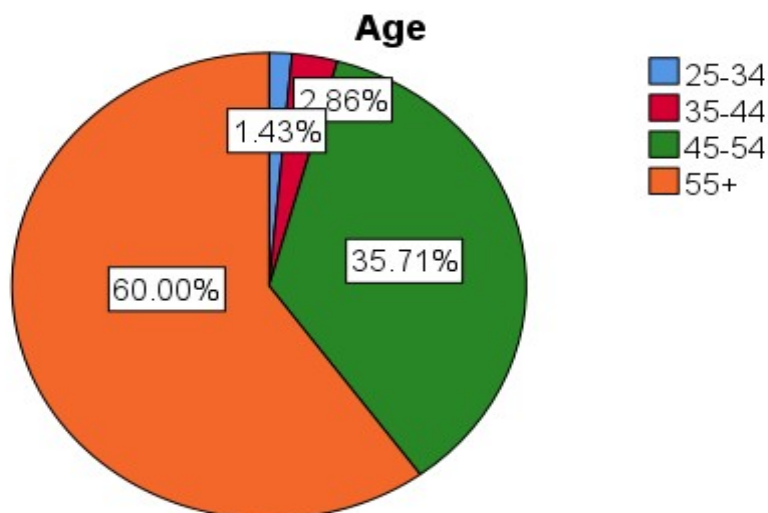
Δημογραφικά παρατηρούμε ότι στο δείγμα συμμετέχουν **41 άνδρες** (58,6%) και **29 γυναίκες** (41,4%) δεδομένου ότι, στον πολυάριθμο κλάδο ΔΕ Γεωτεχνικών – Δασοφυλάκων υπηρετούν κατά κανόνα άνδρες (Διάγραμμα 5.1).

Τέλος, το 80% των ερωτηθέντων δήλωσαν έγγαμοι.



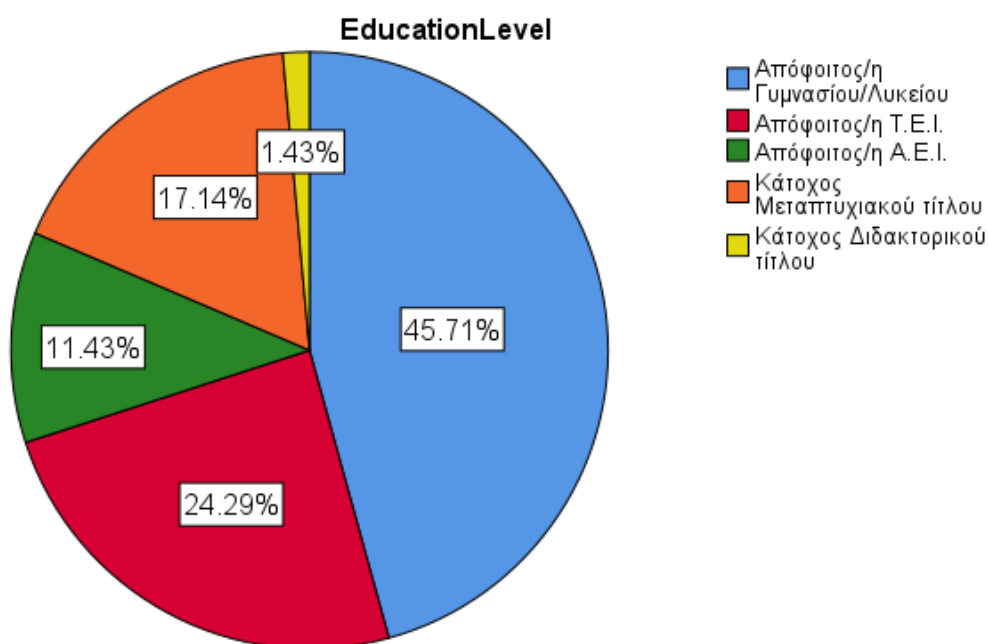
Διάγραμμα 5.1: Κατανομή φύλου

Ηλικιακά, η δεσπόζουσα κατηγορία είναι αυτή των 55+ με 42 εργαζόμενους (60%), 25 ερωτηθέντες είναι μεταξύ 45-54 ετών (35,71%), 2 ανήκουν στην κατηγορία 35-44 (2,86%) και μόνον ένας (1) εργαζόμενος είναι 25-34 ετών. (Διάγραμμα 5.2)



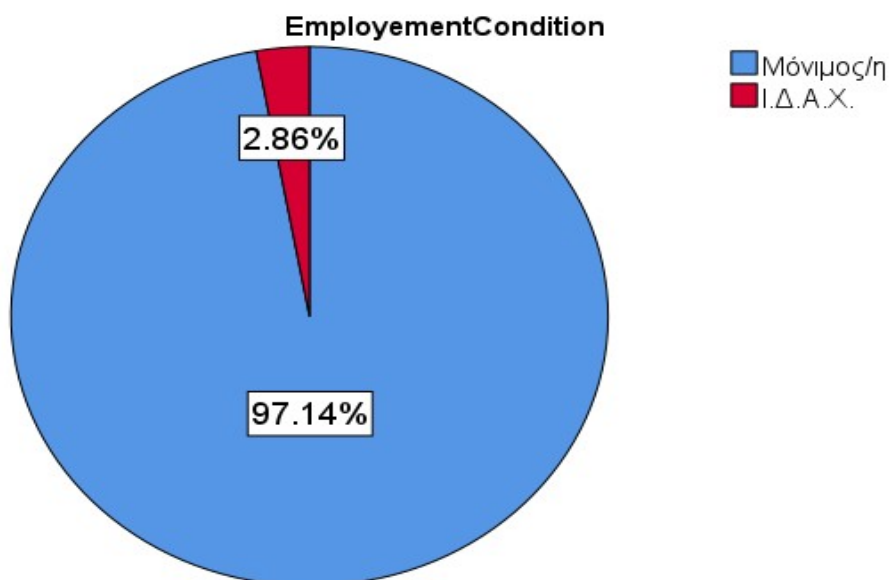
Διάγραμμα 5.2 Κατανομή ηλικίας

Στο **εκπαιδευτικό επίπεδο**, 32 ερωτηθέντες (45,7%) δήλωσαν απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, 17 απόφοιτοι ΤΕΙ (24,3%), 8 απόφοιτοι ΑΕΙ (11,4%), 12 ερωτηθέντες (17,1%) δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και ένας (1) κάτοχος διδακτορικού τίτλου (1,4%) (Διάγραμμα 5.3).



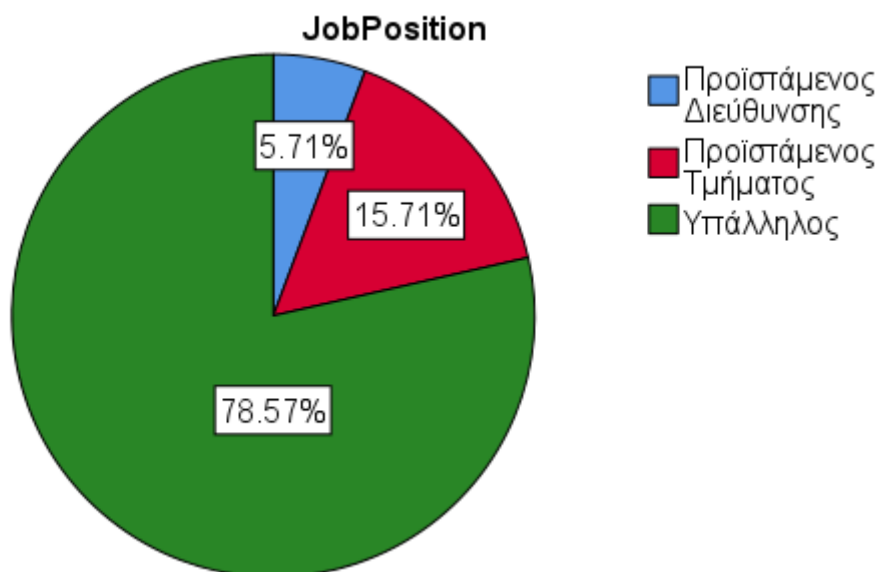
Διάγραμμα 5.3.: Κατανομή επιπέδου εκπαίδευσης

Αναφορικά με τη **σχέση εργασίας**, 69 από τους 70 ερωτηθέντες (97,1%) δήλωσαν μόνιμοι και μόνον ένας (1) (2,9%) με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Διάγραμμα 5.4).



Διάγραμμα 5.4.: Κατανομή σχέσης εργασίας

Σε σχέση με τη **θέση εργασίας**, 55 των ερωτηθέντων (78,6) είναι υπάλληλοι, 11 Τμηματάρχες (15,7%) και 4 Προϊστάμενοι Διεύθυνσης (5,7%) (Διάγραμμα 5.5).



Διάγραμμα 5.5 Κατανομή θέσης εργασίας

5.1.2. Δεδομένα δείγματος σχετικά με το Δημόσιο Τομέα

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα δεδομένα σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων γενικά για το δημόσιο τομέα.

Οι πρώτες δύο ερωτήσεις αναφορικά με την προσεκτικό χειρισμό των υποθέσεων, τη λειτουργία με βάση το συμφέρον και τις ανάγκες, εκφράζουν τη βασική διάσταση της ποιότητας που ονομάζεται **ενσυναίσθηση** (empathy). Αυτή η διάσταση εξετάζει το κατά πόσο η Δημόσια Υπηρεσία κατανοεί τα προβλήματα του πολίτη, μπαίνει στη θέση του, δείχνει την ευαισθησία της και προσπαθεί να τον βοηθήσει με σκοπό τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του. Η τρίτη ερώτηση αφορά τη **διασφάλιση** (assurance), δηλαδή το κατά πόσο η συμπεριφορά του προσωπικού δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης του πολίτη προς την Υπηρεσία. Οι υπόλοιπες τρεις ερωτήσεις της 1ης ενότητας ανήκουν στην κατηγορία του **υλικού εξοπλισμού** (tangibles), δηλαδή τις εγκαταστάσεις, την υλικοτεχνική υποδομή και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται από την Υπηρεσία.

Στον συγκεντρωτικό πίνακα αποτελεσμάτων κατανομής συχνοτήτων (Statistics) που ακολουθεί (πίνακας 5.1) σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, οι τρεις πρώτες μεταβλητές Care (προσοχή), Needs (ανάγκες) και Trust (εμπιστοσύνη) των ερωτήσεων νο 1, 2 & 3 αντίστοιχα, κινούνται, κατά μέσο όρο (Mean), στη σφαίρα της **ουδετερότητας**. Οι μεταβλητές WorkDesign (σχεδιασμος εργασίας) και HealthSafe (υγιεινή και ασφάλεια), των ερωτήσεων νο 4 & 6 αντίστοιχα, εμφανίζουν **αρνητικές** απαντήσεις. Τέλος, η μεταβλητή Innovation (καινοτομία) της ερώτησης νο 5 λαμβάνει, κατά μέσο όρο, **θετικές απαντήσεις**.

Πίνακας 5.1. Κατανομή Συχνοτήτων - Αποτελέσματα

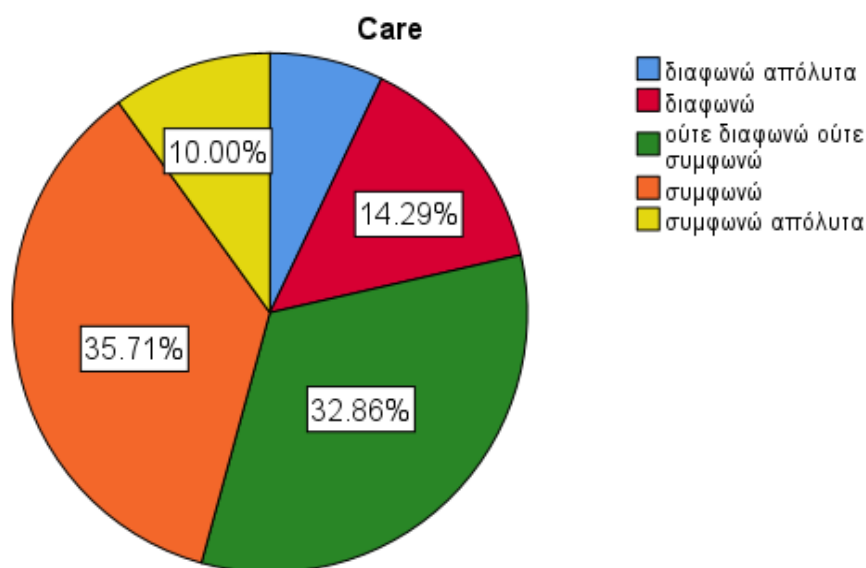
		Statistics					
		Care	Needs	Trust	WorkDesign	Innovation	HealthSafe
N	Valid	70	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,2714	3,1143	3,4143	2,4286	4,1714	2,5143
Median		3,0000	3,0000	4,0000	2,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00
Std. Deviation		1,06215	1,07059	1,04247	,91003	,96266	,98897
Variance		1,128	1,146	1,087	,828	,927	,978
Range		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Percentiles	25	3,0000	2,0000	3,0000	2,0000	4,0000	2,0000
	50	3,0000	3,0000	4,0000	2,0000	4,0000	3,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	3,0000	5,0000	3,0000

Στο 1^ο ερώτημα σχετικά με τον αν το Δημόσιο χειρίζεται με προσοχή τα θέματα των πολιτών, 32 ερωτηθέντες (45,7%) απάντησαν θετικά, 23 ουδέτερα (32,9%) ενώ 15 διαφώνησαν (21,4%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.2 και στο Διάγραμμα 5.6 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.2. Κατανομή συχνοτήτων 1ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	5	7.1	7.1	7.1
	διαφωνώ	10	14.3	14.3	21.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	32.9	32.9	54.3
	συμφωνώ	25	35.7	35.7	90.0
	συμφωνώ απόλυτα	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Το δημόσιο χειρίζεται με **προσοχή** τις υποθέσεις των πολιτών.



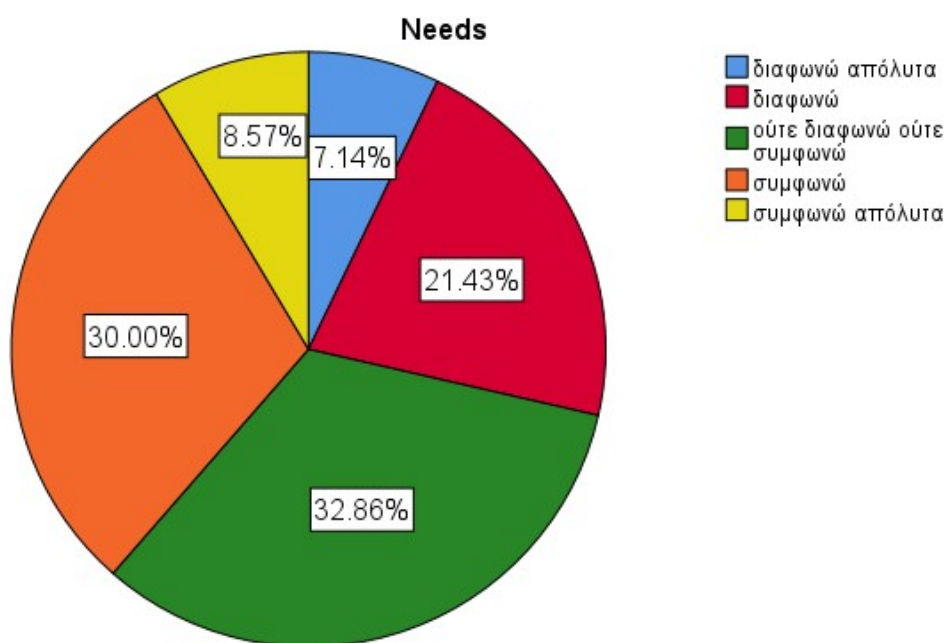
Διάγραμμα 5.6: Κατανομή δείγματος 1^{ης} ερώτησης

Στο 2^ο ερώτημα σχετικά με τον εάν το Δημόσιο λειτουργεί σύμφωνα με το συμφέρον και τις ανάγκες των πολιτών, 27 ερωτηθέντες (38,6%) απάντησαν θετικά, 23 ουδέτερα (32,9%), ενώ σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων ήτοι 20 απάντησαν αρνητικά (28,5%) όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.3 και στο Διάγραμμα 5.7 που ακολουθούν

Πίνακας 5.3. Κατανομή συχνοτήτων 2ης ερώτησης

		Needs			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	5	7.1	7.1	7.1
	διαφωνώ	15	21.4	21.4	28.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	32.9	32.9	61.4
	συμφωνώ	21	30.0	30.0	91.4
	συμφωνώ απόλυτα	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Το δημόσιο λειτουργεί με βάση το **συμφέρον** και τις **ανάγκες** των πολιτών



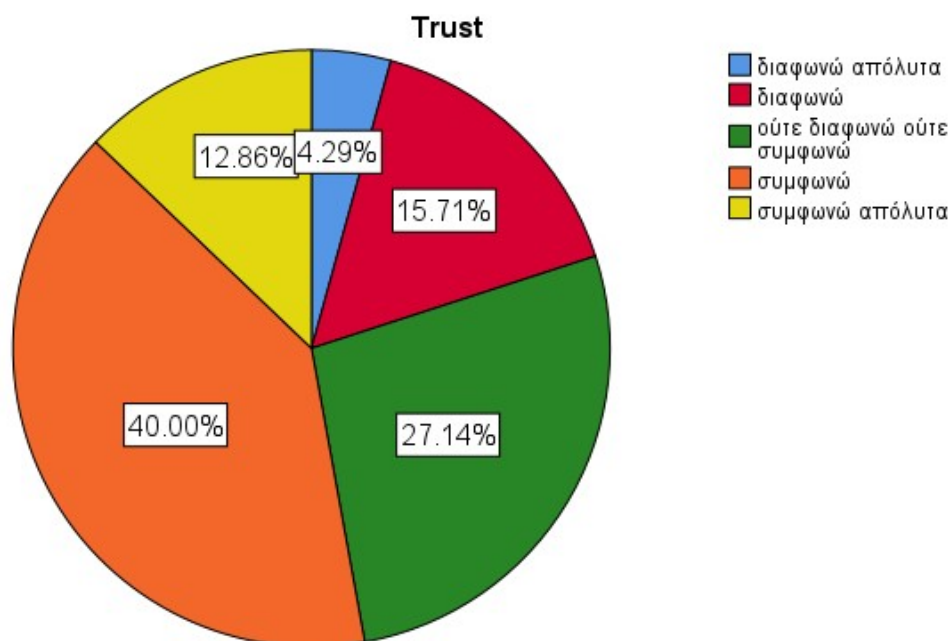
Διάγραμμα 5.7: Κατανομή δείγματος 2^{ης} ερώτησης

Στο 3^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν οι πολίτες εμπιστεύονται τους δημοσίους υπαλλήλους, 37 ερωτηθέντες (52,9%) απάντησαν θετικά, 19 ουδέτερα (27,1%) ενώ 14 απάντησαν αρνητικά (20%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.4 και στο Διάγραμμα 5.8 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.4. Κατανομή συχνοτήτων 3ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	4.3
	διαφωνώ	11	15.7	15.7	20.0
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	27.1	27.1	47.1
	συμφωνώ	28	40.0	40.0	87.1
	συμφωνώ απόλυτα	9	12.9	12.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Οι πολίτες μπορούν να **εμπιστευθούν** τους υπαλλήλους μιας δημόσιας υπηρεσίας.



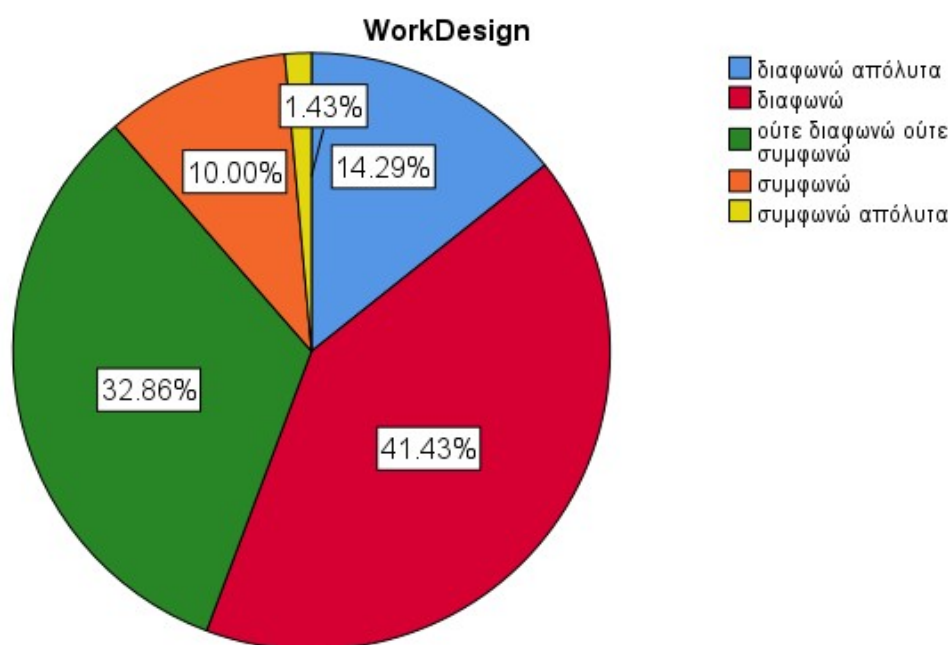
Διάγραμμα 5.8: Κατανομή δείγματος 3^{ης} ερώτησης

Στο **4ο ερώτημα**, σχετικά με τον αν το Δημόσιο **σχεδιάζει τις εργασίες** του και είναι **ευέλικτο**, μόνο 8 ερωτηθέντες (11,4%) απάντησαν θετικά, 23 ουδέτερα (32,9%) ενώ 39 απάντησαν αρνητικά (55,7%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.5 και στο Διάγραμμα 5.9 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.5. Κατανομή συχνοτήτων 4ης ερώτησης

		WorkDesign			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	10	14.3	14.3	14.3
	διαφωνώ	29	41.4	41.4	55.7
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	32.9	32.9	88.6
	συμφωνώ	7	10.0	10.0	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Το δημόσιο χαρακτηρίζεται από **σχεδιασμό** εργασίας και **ευελιξία**



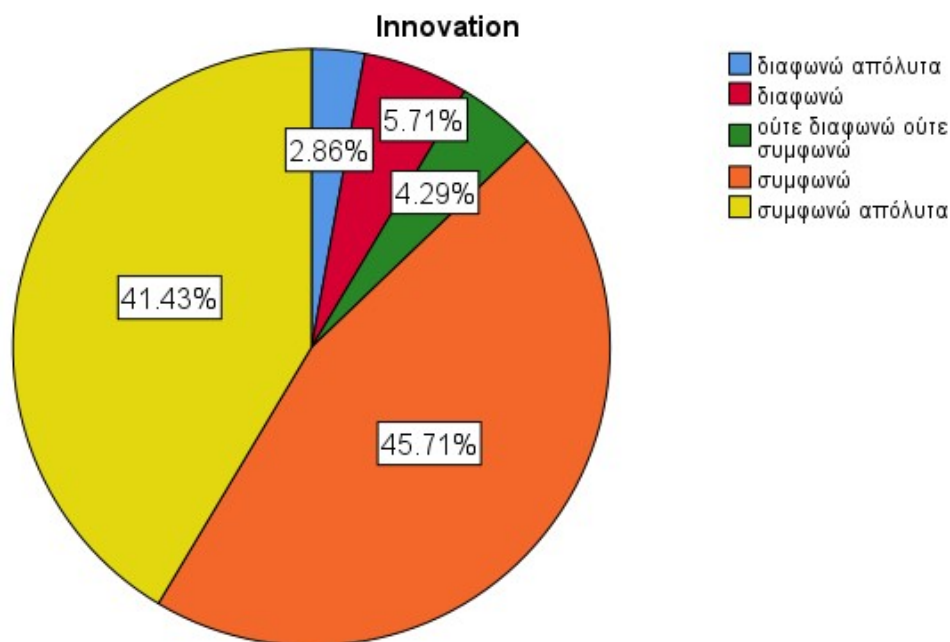
Διάγραμμα 5.9: Κατανομή δείγματος 4^{ης} ερώτησης

Στο 5 ερώτημα, σχετικά με την αναγκαιότητα εφαρμογής καινοτομιών στο Δημόσιο, η πλειοψηφία, ήτοι 61 ερωτηθέντες (87,1%) απάντησαν θετικά, 3 ουδέτερα (4,3%) ενώ μόνο 6 (8,6%) διαφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.6 και στο Διάγραμμα 5.10 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.6. Κατανομή συχνοτήτων 5ης ερώτησης

		Innovation			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	2.9
	διαφωνώ	4	5.7	5.7	8.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3	4.3	4.3	12.9
	συμφωνώ	32	45.7	45.7	58.6
	συμφωνώ απόλυτα	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Στο δημόσιο είναι αναγκαία η εφαρμογή καινοτομιών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.



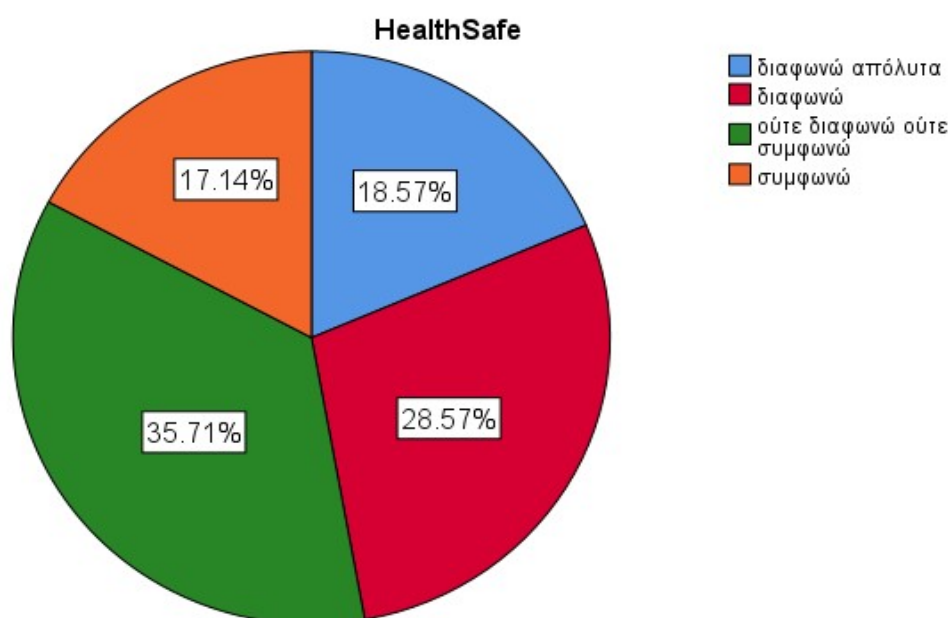
Διάγραμμα 5.10: Κατανομή δείγματος 5^{ης} ερώτησης

Στο 6^ο ερώτημα, σχετικά με την ποιότητα των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, η πλειοψηφία 33 ερωτηθέντων (47,2%) απάντησαν αρνητικά, 25 ουδέτερα (35,73%) ενώ μόνο 12 (17,16%) συμφώνησαν ότι είναι εξαιρετικές, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.7 και στο Διάγραμμα 5.11 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.7. Κατανομή συχνοτήτων 6ης ερώτησης

		HealthSafe			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	13	18.6	18.6	18.6
	διαφωνώ	20	28.6	28.6	47.1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25	35.7	35.7	82.9
	συμφωνώ	12	17.1	17.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Στις δημόσιες υπηρεσίες οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας είναι εξαιρετικές.



Διάγραμμα 5.11: Κατανομής δείγματος 6^{ης} ερώτησης

5.1.3. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τις υπηρεσίες των Δασικών Υπηρεσιών

Το 2^ο μέρος τους ερωτηματολογίου αναφέρεται ειδικά στις υπηρεσίες που προσφέρουν οι Δασικές Υπηρεσίες. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε θέματα ικανοποίησης των πολιτών για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, της χρήσης ή μη πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και της ποιότητας της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τις Δασικές Υπηρεσίες του Ν. Λάρισας.

Στον συγκεντρωτικό πίνακα 5.8 αποτελεσμάτων της κατανομής συχνοτήτων που ακολουθεί, σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, οι απαντήσεις στις μεταβλητές SocialImpressions (Εντυπώσεις Κοινωνίας), MBO (Διοίκηση μέσω στόχων), ISOCAF (Πρότυπο Τυποποίησης - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης), LeadershipVision (Ηγεσία με Όραμα) των ερωτήσεων νο 7, 11, 12 & 13 αντίστοιχα, κινούνται, κατά μέσο όρο (στήλη Mean), στο πεδίο της **διαφωνίας**. Οι απαντήσεις στις μεταβλητές των υπολοίπων ερωτήσεων της 2ης ενότητας κινούνται στη σφαίρα της **ουδετερότητας**. Αξίζει να σημειωθεί ότι, καμία από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις της 2ης ενότητας που τέθηκαν στους εργαζόμενους δεν κινείται κατά μέσο όρο στο πεδίο της συμφωνίας.

Πίνακας 5.8 Κατανομή Συχνοτήτων - Αποτελέσματα

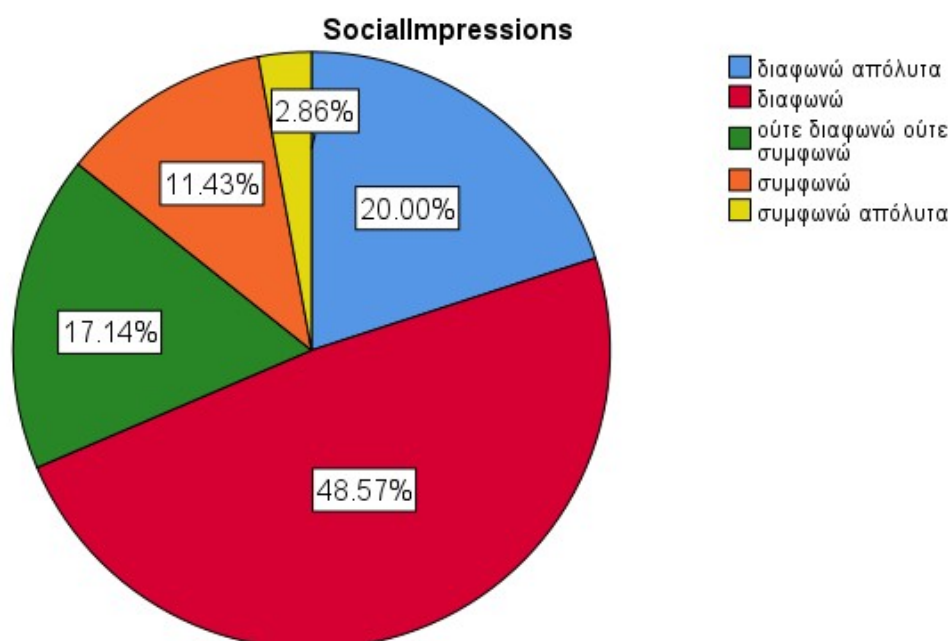
Variables	N		Mean	Std. Error of Mean	Std. Deviation	Variance	Range	Min	Max
	Valid	Missing							
Social Impressions	70	0	2.2857	0.12063	1.00927	1.019	4	1	5
Fast Services	70	0	2.9857	0.12788	1.06992	1.145	4	1	5
Common Procedures	70	0	2.5857	0.13265	1.10981	1.232	4	1	5
Trailing Needs	70	0	2.7714	0.12238	1.02394	1.048	4	1	5
MBO	70	0	2.4	0.11935	0.99855	0.997	4	1	5
ISOCAF	70	0	2.0714	0.10035	0.83962	0.705	3	1	4
Leadership Vision	70	0	2.3571	0.1255	1.04999	1.102	4	1	5
Inform Tech	70	0	3.2	0.10882	0.91049	0.829	4	1	5
Final Inspection	70	0	2.4286	0.1179	0.98645	0.973	3	1	4
Social Total Satisfied	70	0	3.1143	0.12301	1.02918	1.059	4	1	5

Στο 7^ο ερώτημα, σχετικά με την συστηματική μέτρηση των εντυπώσεων των πολιτών αναφορικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, η πλειοψηφία 48 ερωτηθέντων (68,6%) απάντησαν αρνητικά, 12 ουδέτερα (17,1%) ενώ μόνο 10 (14,3%) συμφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.9 και στο Διάγραμμα 5.12 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.9. Κατανομή συχνοτήτων 7ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	14	20.0	20.0	20.0
	διαφωνώ	34	48.6	48.6	68.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	17.1	17.1	85.7
	συμφωνώ	8	11.4	11.4	97.1
	συμφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να **μετρά** συστηματικά τις **εντυπώσεις** της **τοπικής κοινωνίας** για το προσφερόμενο έργο της.



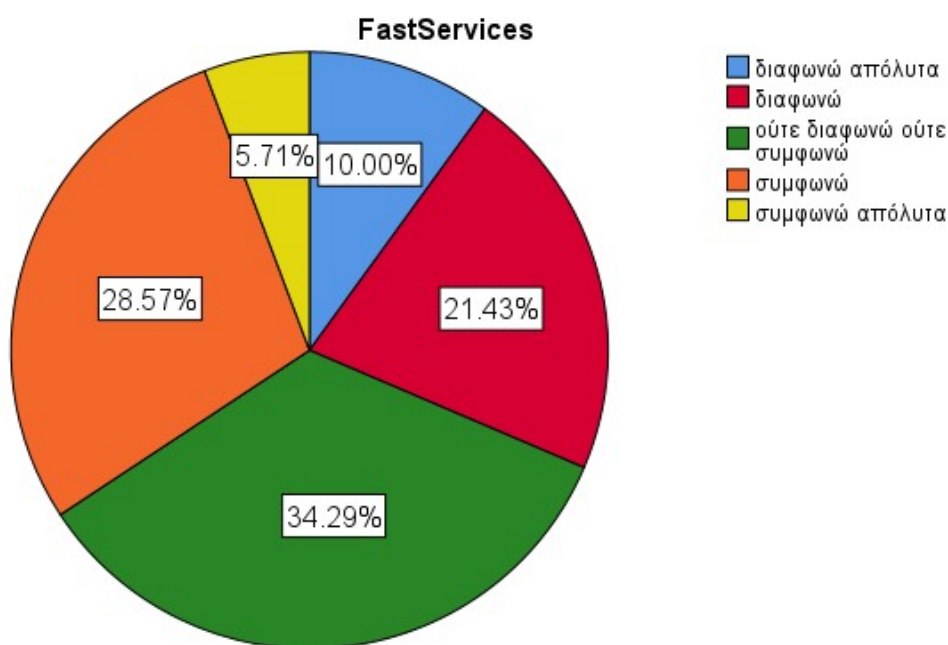
Διάγραμμα 5.12: Κατανομής δείγματος 7^{ης} ερώτησης

Στο 8^ο ερώτημα, σχετικά με την ταχύτητα εξυπηρέτησης, 24 ερωτηθέντες (34,3%) απάντησαν θετικά, 24 ουδέτερα (34,3%) ενώ 22 (31,4%) διαφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.10 και στο Διάγραμμα 5.13 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.10. Κατανομή συχνοτήτων 8ης ερώτησης

		FastServices			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	7	10.0	10.0	10.0
	διαφωνώ	15	21.4	21.4	31.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	34.3	34.3	65.7
	συμφωνώ	20	28.6	28.6	94.3
	συμφωνώ απόλυτα	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία παρέχει γρήγορες υπηρεσίες στους πολίτες.



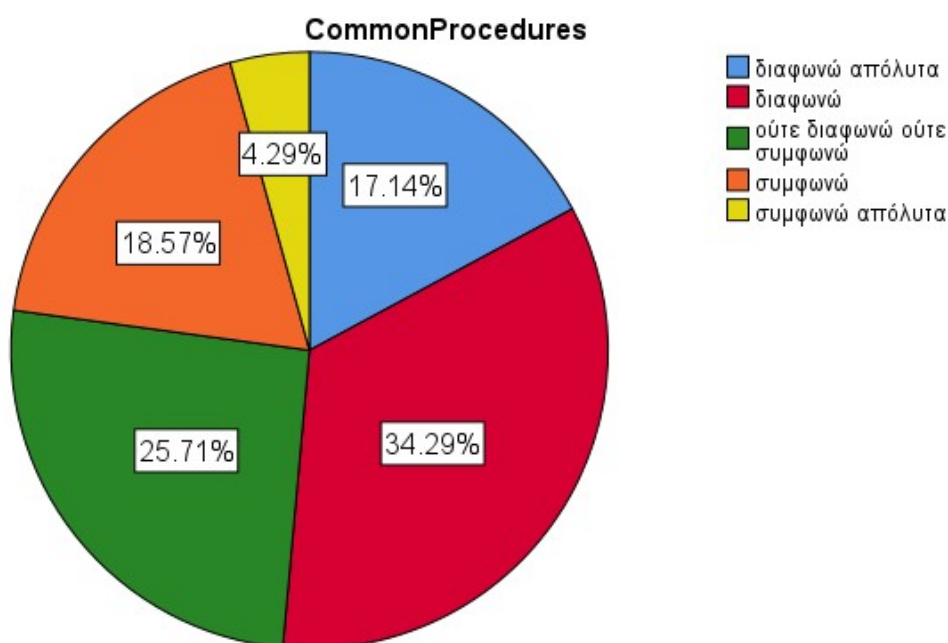
Διάγραμμα 5.13: Κατανομή δείγματος 8^{ης} ερώτησης

Στο 9^ο ερώτημα, που αφορά **ενιαίες διαδικασίες** 36 ερωτηθέντες (51,4%) απάντησαν αρνητικά, 18 ουδέτερα (25,7%), ενώ 16 συμφώνησαν (22,9%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.11 και στο Διάγραμμα 5.14 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.11. Κατανομή συχνοτήτων 9ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	12	17.1	17.1	17.1
	διαφωνώ	24	34.3	34.3	51.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	25.7	25.7	77.1
	συμφωνώ	13	18.6	18.6	95.7
	συμφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Οι Δασικές Υπηρεσίες εφαρμόζουν **ενιαίες διαδικασίες** σε όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων (λειτουργιών) και είναι καταχωρημένες στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών.



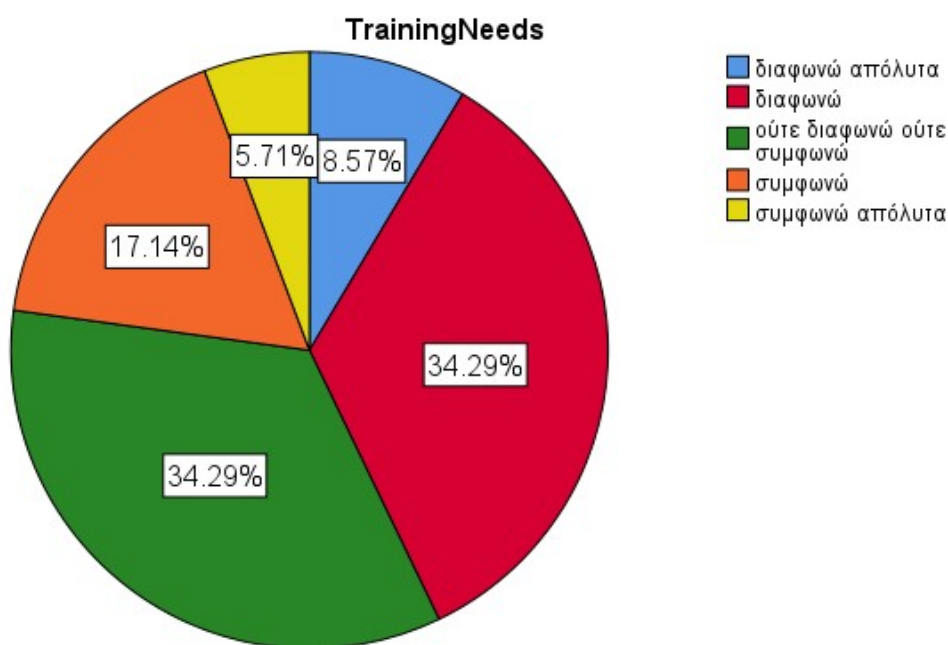
Διάγραμμα 5.14: Κατανομή δείγματος 9^{ης} ερώτησης

Στο 10^ο ερώτημα, σχετικά με εάν η εκπαίδευση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών, η πλειοψηφία 30 ερωτηθέντων (42,9%) απάντησαν αρνητικά, 24 ουδέτερα (34,3%) ενώ μόνο 16 (22,8%) συμφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.12 και στο Διάγραμμα 5.15 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.12. Κατανομή συχνοτήτων 10ης ερώτησης

		TrainingNeeds			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	8.6	8.6	8.6
	διαφωνώ	24	34.3	34.3	42.9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	34.3	34.3	77.1
	συμφωνώ	12	17.1	17.1	94.3
	συμφωνώ απόλυτα	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών



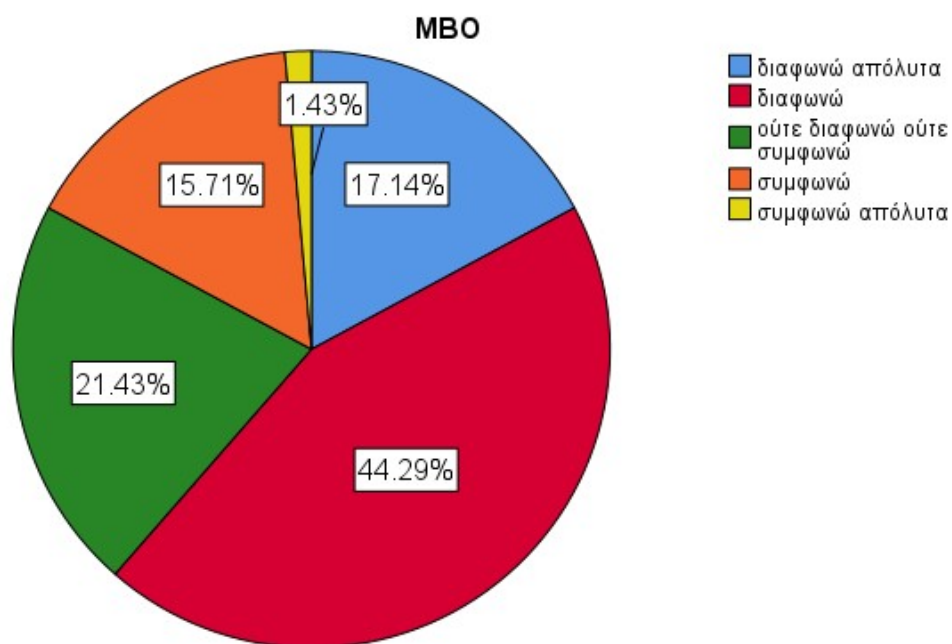
Διάγραμμα 5.15: Κατανομή δείγματος 10^{ης} ερώτησης

Στο 11^ο ερώτημα, σχετικά με την εφαρμογή της **Διοίκησης μέσω στόχων**, η πλειοψηφία ήτοι 43 ερωτηθέντες (61,4%) απάντησαν αρνητικά, 15 εξέφρασαν ουδετερότητα (21,4%) ενώ 12 (17,1%) απάντησαν θετικά, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.13 και στο Διάγραμμα 5.16 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.13. Κατανομή συχνοτήτων 11ης ερώτησης

		MBO			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	12	17.1	17.1	17.1
	διαφωνώ	31	44.3	44.3	61.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	21.4	21.4	82.9
	συμφωνώ	11	15.7	15.7	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει **Διοίκηση με Στόχους** (Management by Objectives).



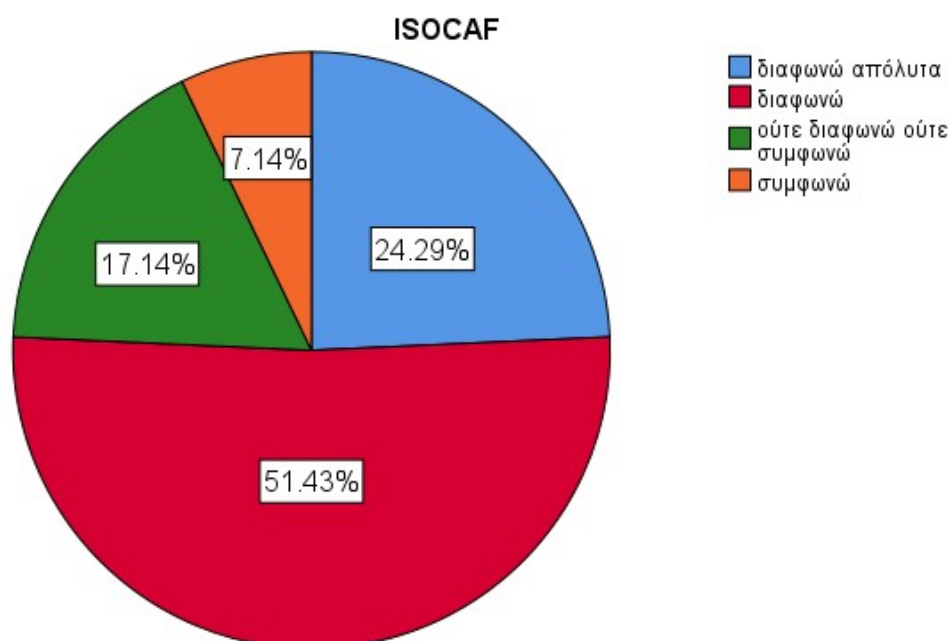
Διάγραμμα 5.16: Κατανομή δείγματος 11^{ης} ερώτησης

Στο 12^ο ερώτημα, σχετικά με την εφαρμογή και άλλων τεχνικών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η πλειοψηφία ήτοι 53 ερωτηθέντες (75,7%) απάντησαν αρνητικά, 12 εξέφρασαν ουδετερότητα (17,1%) ενώ μόνο 5 (7,1%) απάντησαν θετικά, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.14 και στο Διάγραμμα 5.17 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.14. Κατανομή συχνοτήτων 12ης ερώτησης

		ISOCAF			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	17	24.3	24.3	24.3
	διαφωνώ	36	51.4	51.4	75.7
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	17.1	17.1	92.9
	συμφωνώ	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει τεχνικές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (π.χ. ISO – Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).



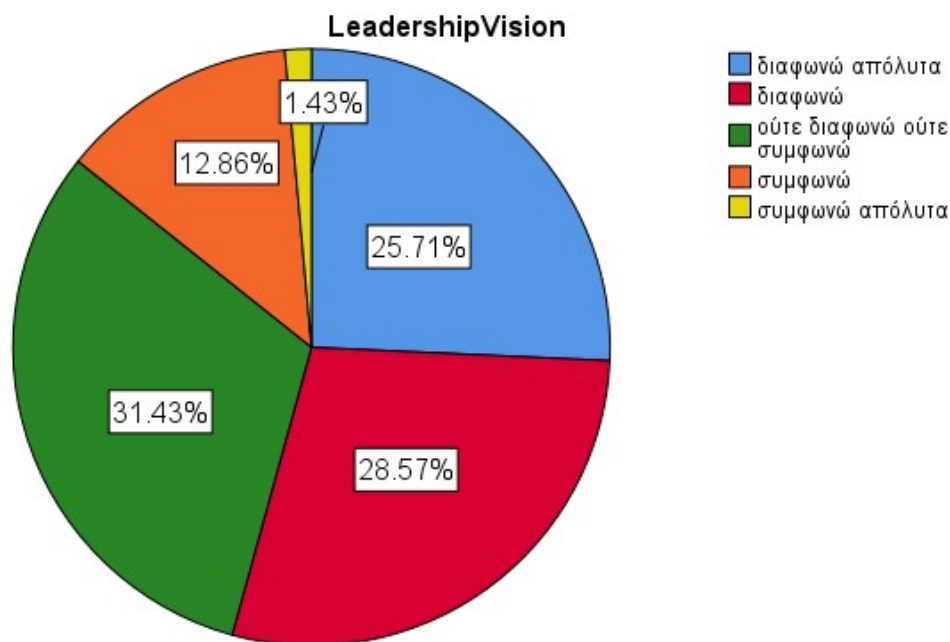
Διάγραμμα 5.17: Κατανομή δείγματος 12^{ης} ερώτησης

Στο 13^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν η **οραματική καθοδήγηση** της ηγεσίας των Δασικών Υπηρεσιών παράγει **ποιοτικές υπηρεσίες**, η πλειοψηφία, ήτοι 38 ερωτηθέντες (54,3%) απάντησαν αρνητικά, 22 εξέφρασαν ουδετερότητα (31,4%) ενώ μόνο 10 (14,3%) απάντησαν θετικά, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.15 και στο Διάγραμμα 5.18 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.15. Κατανομή συχνοτήτων 13ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	18	25.7	25.7	25.7
	διαφωνώ	20	28.6	28.6	54.3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	31.4	31.4	85.7
	συμφωνώ	9	12.9	12.9	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η ηγεσία της Δασικής Υπηρεσίας καθοδηγεί τους εργαζόμενους με **όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα** με αποτέλεσμα την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών.



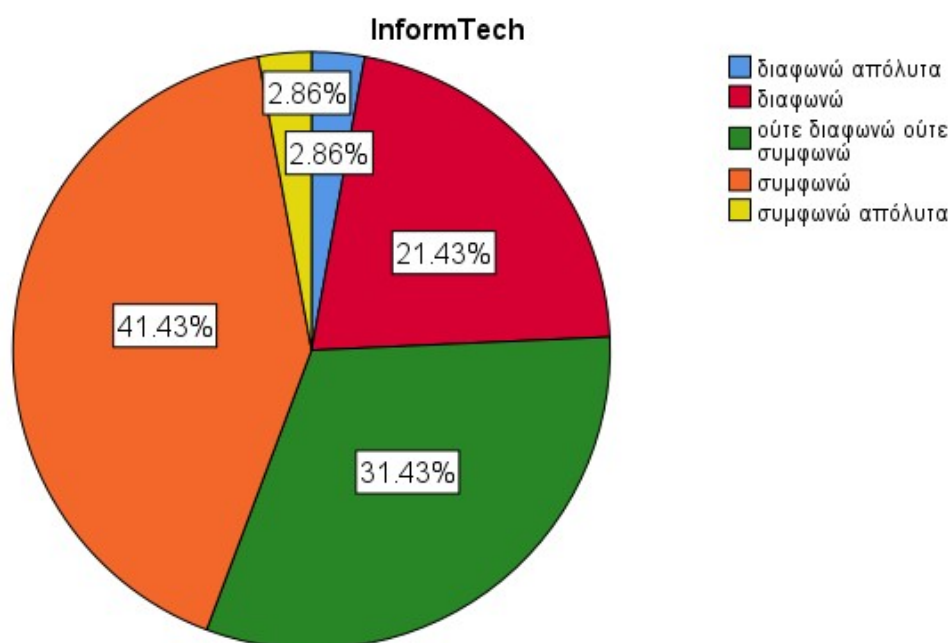
Διάγραμμα 5.18: Κατανομή δείγματος 13^{ης} ερώτησης

Στο 14^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν η τεχνολογία της Πληροφορικής υποστηρίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τις διεργασίες, 31 ερωτηθέντες (44,3%) απάντησαν θετικά, 22 εξέφρασαν ουδετερότητα (31,4%) ενώ 17 (24,3%) διαφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.16 και στο Διάγραμμα 5.19 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.16. Κατανομή συχνοτήτων 14ης ερώτησης

		InformTech			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	2.9
	διαφωνώ	15	21.4	21.4	24.3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	31.4	31.4	55.7
	συμφωνώ	29	41.4	41.4	97.1
	συμφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	100.0
	Total		70	100.0	100.0

Η Δασική Υπηρεσία υποστηρίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τις διεργασίες μέσω της τεχνολογίας της Πληροφορικής.



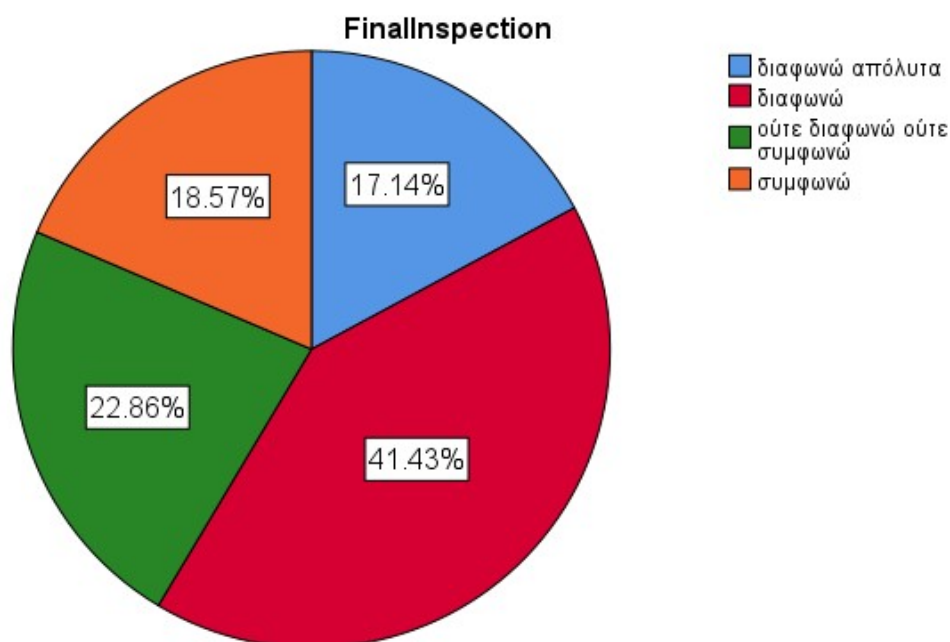
Διάγραμμα 5.19: Κατανομή δείγματος 14^{ης} ερώτησης

Στο 15^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν εφαρμόζονται τελική επιθεώρηση και έλεγχος εκροών, η πλειοψηφία, ήτοι 41 ερωτηθέντες (58,5%) απάντησαν αρνητικά, 16 εξέφρασαν ουδετερότητα (22,9%) ενώ μόνο 13 (18,6%) συμφώνησαν, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.17 και στο Διάγραμμα 5.20 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.17. Κατανομή συχνοτήτων 15ης ερώτησης

		FinalInspection			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	12	17.1	17.1	17.1
	διαφωνώ	29	41.4	41.4	58.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	22.9	22.9	81.4
	συμφωνώ	13	18.6	18.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει **τελική επιθεώρηση** (σύγκριση παραγόμενης υπηρεσίας με το πρότυπο) και **έλεγχο εκροών** (παραγωγικότητα – αποδοτικότητα).



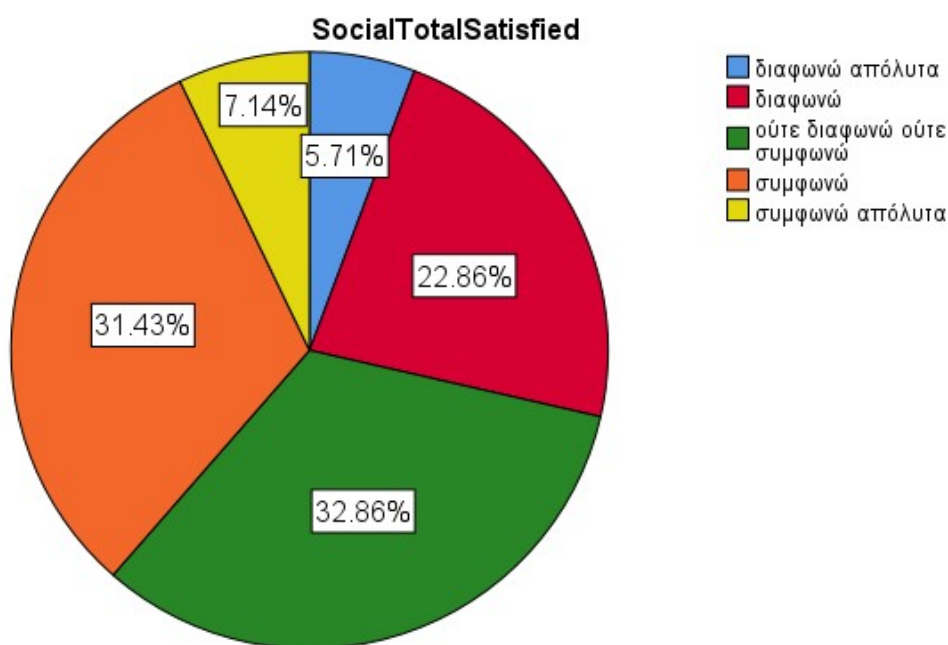
Διάγραμμα 5.20: Κατανομή δείγματος 15^{ης} ερώτησης

Στο 16^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν πολίτες και επιχειρήσεις είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση, 27 ερωτηθέντες (38,5%) απάντησαν θετικά, 23 εξέφρασαν ουδετερότητα (32,9%) ενώ 20 διαφώνησαν (28,6%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.18 και στο Διάγραμμα 5.21 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.18. Κατανομή συχνοτήτων 16ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	4	5.7	5.7	5.7
	διαφωνώ	16	22.9	22.9	28.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	32.9	32.9	61.4
	συμφωνώ	22	31.4	31.4	92.9
	συμφωνώ απόλυτα	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Το κοινωνικό σύνολο (πολίτες και επιχειρήσεις) είναι γενικά **ευχαριστημένο** από την εξυπηρέτηση που προσφέρει η Δασική Υπηρεσία.



Διάγραμμα 5.21: Κατανομή δείγματος 16^{ης} ερώτησης

5.1.4. Δεδομένα δείγματος σχετικά με τους υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών

Το 3^ο μέρος τους ερωτηματολογίου αναφέρεται ειδικά στις γνώσεις και τη διάχυση τους στην υπηρεσία, την εκπαίδευση, και την ψυχολογία των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών. Επίσης, τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με την δίκαιη κατανομή των αρμοδιοτήτων, τη συνεργασία, την ομαδικότητα, την παρακίνηση, την αναγνώριση της προσφοράς τους εκ μέρους της διοίκησης καθώς και τον αντίκτυπο της ικανοποίησής τους στους πολίτες.

Στον συγκεντρωτικό πίνακα 5.19 των αποτελεσμάτων της κατανομής συχνοτήτων που ακολουθεί, σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, οι απαντήσεις στις μεταβλητές RecognitionReward (Αναγνώριση Προσφοράς), AdequateTraining (Επαρκής Εκπαίδευση), Duties (Καθηκοντολόγιο) και TeamWorkDecisionMaking (Ομαδικότητα-συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων) των ερωτήσεων νο 20, 21, 23 & 28 αντίστοιχα, κινούνται, κατά μέσο όρο (στήλη Mean), στο πεδίο της **διαφωνίας**. Οι απαντήσεις στις μεταβλητές των υπολοίπων ερωτήσεων του 3ου μέρους του ερωτηματολογίου κινούνται στη σφαίρα της **ουδετερότητας**, εκτός των μεταβλητών Behavior (Συμπεριφορά), ερώτηση νο 19, ως κριτήριο παροχής υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και της SatisfactionEmployeesCitizens (Ικανοποίηση Εργαζομένων=Ικανοποίηση Πολιτών), ερώτηση νο 29 που αγγίζουν το πεδίο της **συμφωνίας**.

Πίνακας 5.19. Κατανομή Συχνοτήτων – Αποτελέσματα

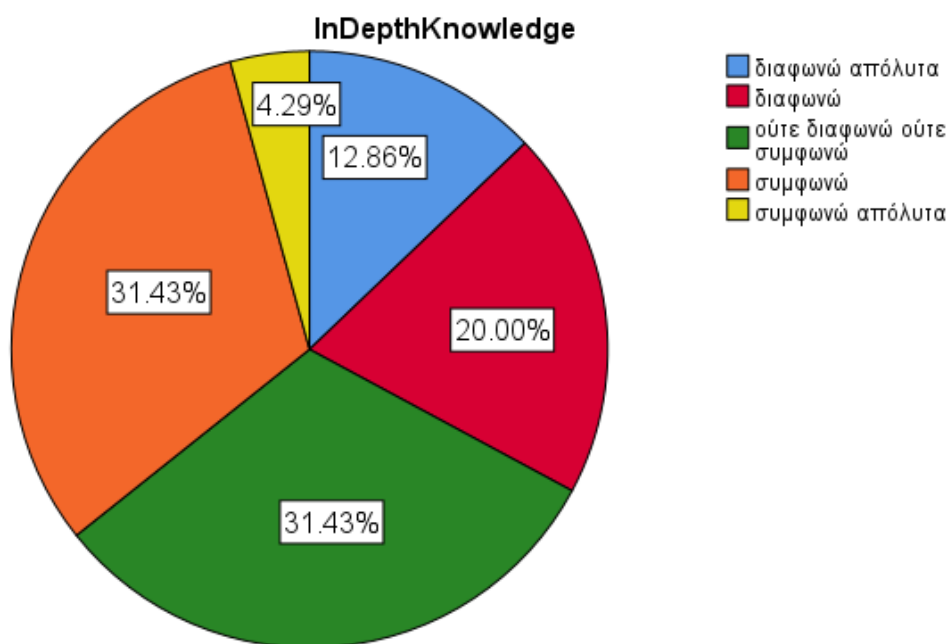
Variables	N		Mean	Std. Error of Mean	Std. Dev.	Variance	Range	Min	Max
	Valid	Missing							
In Depth Knowledge	70	0	2.9429	0.1317	1.10185	1.214	4	1	5
Security Trust Persuasion	70	0	3.0429	0.12616	1.0555	1.114	4	1	5
Behaviour	70	0	3.7429	0.11454	0.95835	0.918	4	1	5
Recognition Reward	70	0	2.1429	0.11562	0.96738	0.936	4	1	5
Adequate Training	70	0	2.1429	0.10433	0.87287	0.762	3	1	4
Cooperation Binding Communication	70	0	2.5143	0.14207	1.18863	1.413	4	1	5
Duties	70	0	2.4286	0.14327	1.19869	1.437	4	1	5
Motivation Devotion	70	0	2.5857	0.13875	1.16087	1.348	4	1	5
Knowledge Sharing	70	0	3.1286	0.11131	0.93128	0.867	4	1	5
FeedBack Correction Actions	70	0	3.0429	0.11409	0.95456	0.911	4	1	5
Evaluation	70	0	2.6143	0.13234	1.10719	1.226	4	1	5
Team Work Decision Making	70	0	2.5	0.13305	1.11316	1.239	4	1	5
Satisfaction Employees Citizens	70	0	3.4429	0.13896	1.16265	1.352	4	1	5

Στο 17^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν υπάλληλοι είναι εις βάθος γνώστες των αντικειμένων της εργασίας τους, προκειμένου οι πολίτες να λαμβάνουν έγκυρες απαντήσεις, 25 ερωτηθέντες (35,7%) απάντησαν θετικά, 22 εξέφρασαν ουδετερότητα (31,4%) ενώ 23 διαφώνησαν (32,9%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.20 και στο Διάγραμμα 5.22 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.20. Κατανομή συχνοτήτων 17ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	9	12.9	12.9	12.9
	διαφωνώ	14	20.0	20.0	32.9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	31.4	31.4	64.3
	συμφωνώ	22	31.4	31.4	95.7
	συμφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Οι υπάλληλοι της Δασικής Υπηρεσίας **γνωρίζουν σε βάθος** όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας **έγκυρες απαντήσεις** στους πολίτες.



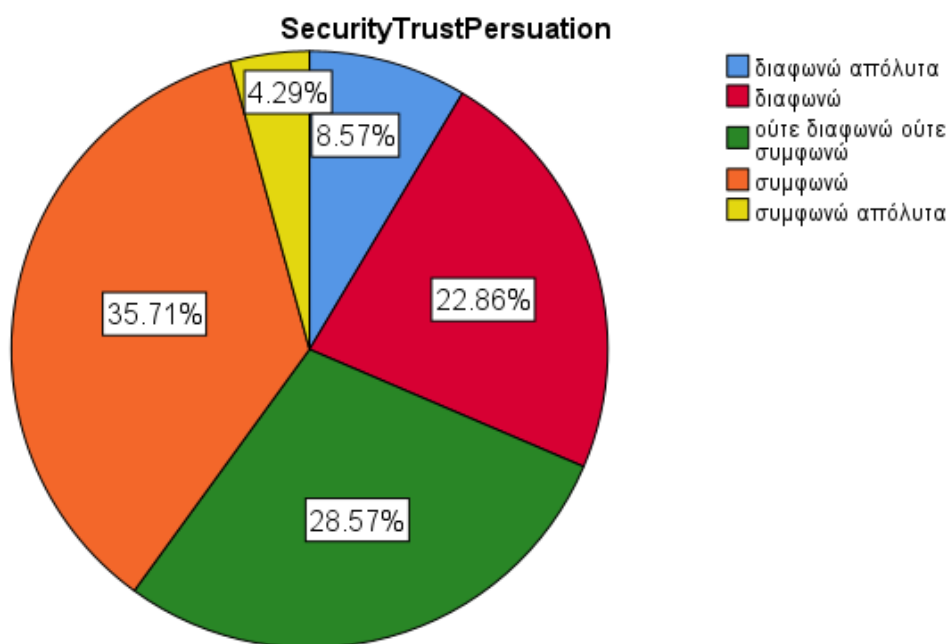
Διάγραμμα 5.22: Κατανομή δείγματος 17^{ης} ερώτησης

Στο 18^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν οι υπάλληλοι εμπνέουν ασφάλεια, εμπιστοσύνη και πειθώ στις συναλλαγές τους με τους πολίτες, 28 ερωτηθέντες (40%) απάντησαν θετικά, 20 εξέφρασαν ουδετερότητα (28,6%) ενώ 22 διαφώνησαν (31,4%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.21 και στο Διάγραμμα 5.23 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.21. Κατανομή συχνοτήτων 18ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	8.6	8.6	8.6
	διαφωνώ	16	22.9	22.9	31.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	28.6	28.6	60.0
	συμφωνώ	25	35.7	35.7	95.7
	συμφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Οι υπάλληλοι της Δασικής Υπηρεσίας εμπνέουν **ασφάλεια, εμπιστοσύνη** και διαθέτουν **πειθώ**.



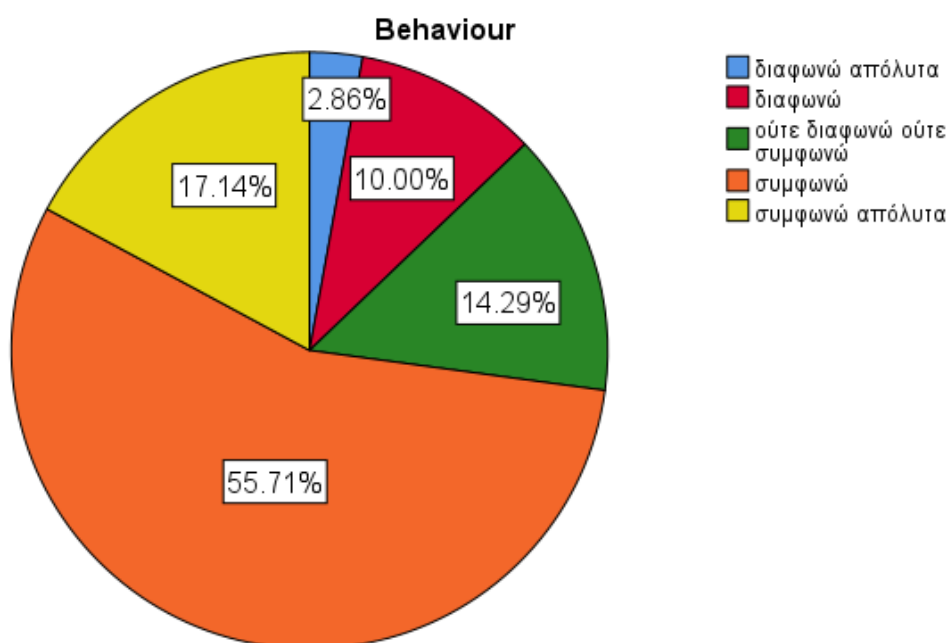
Διάγραμμα 5.23: Κατανομή δείγματος 18^{ης} ερώτησης

Στο 19^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν η συμπεριφορά των υπαλλήλων συντελεί σημαντικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, 51 ερωτηθέντες (72,8%) απάντησαν θετικά, 10 εξέφρασαν ουδετερότητα (14,3%) ενώ 9 διαφώνησαν (12,9%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.22 και στο Διάγραμμα 5.24 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.22. Κατανομή συχνοτήτων 19ης ερώτησης

		Behaviour			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	2.9
	διαφωνώ	7	10.0	10.0	12.9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	14.3	14.3	27.1
	συμφωνώ	39	55.7	55.7	82.9
	συμφωνώ απόλυτα	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στη Δασική Υπηρεσία, κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τη **συμπεριφορά** των υπαλλήλων.



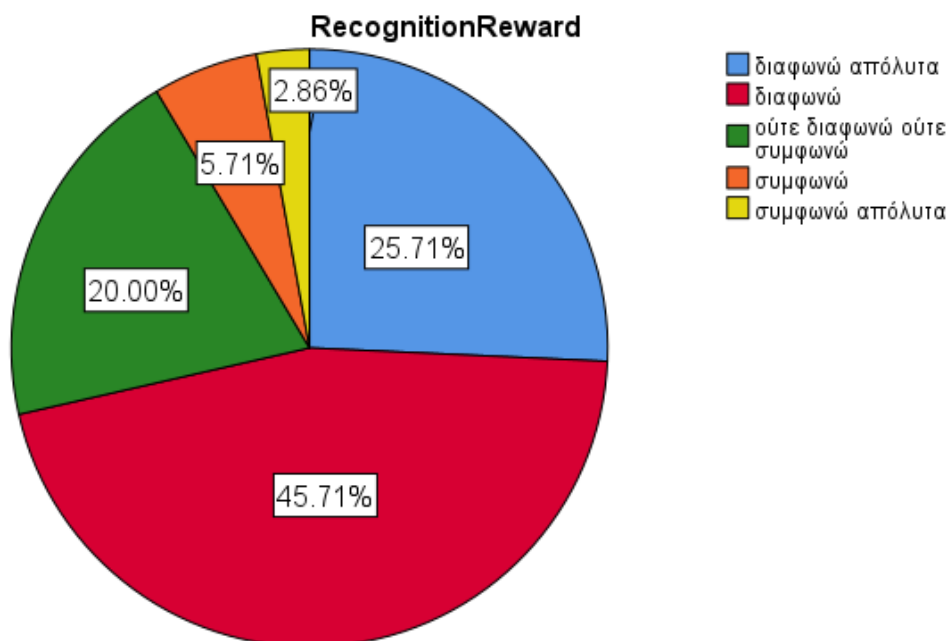
Διάγραμμα 5.24: Κατανομή δείγματος 19^{ης} ερώτησης

Στο 20^ο ερώτημα, σχετικά με την αναγνώριση και επιβράβευση της προσφοράς των υπαλλήλων, 50 ερωτηθέντες (71,4%) απάντησαν αρνητικά, 14 εξέφρασαν ουδετερότητα (20%), ενώ μόνο 6 συμφώνησαν (8,6%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.23 και στο Διάγραμμα 5.25 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.23. Κατανομή συχνοτήτων 20ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	18	25.7	25.7	25.7
	διαφωνώ	32	45.7	45.7	71.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	20.0	20.0	91.4
	συμφωνώ	4	5.7	5.7	97.1
	συμφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η προσφορά των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας **αναγνωρίζεται** και **επιβραβεύεται** από την υπηρεσία τους.



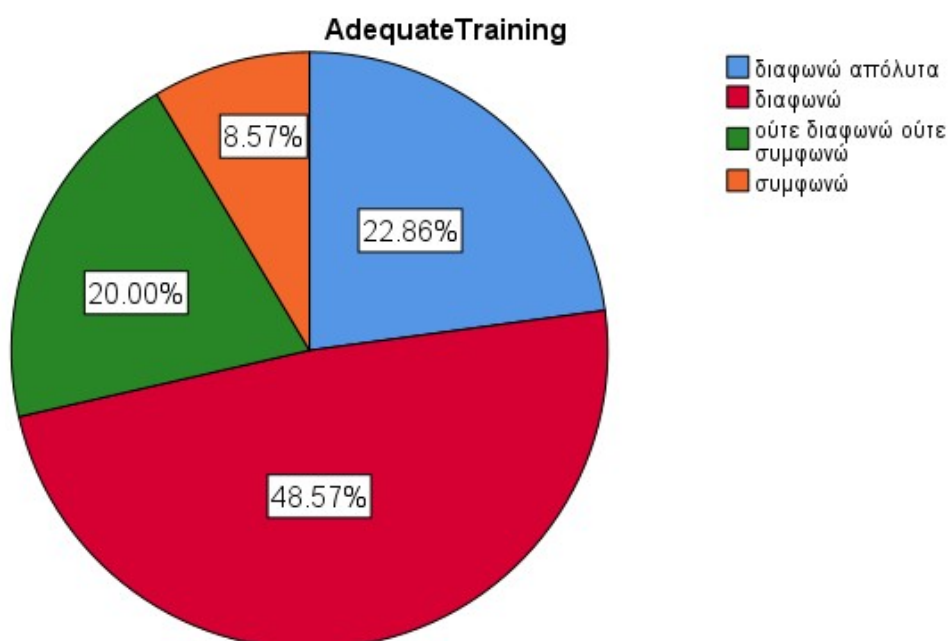
Διάγραμμα 5.25: Κατανομή δείγματος 20^{ης} ερώτησης

Στο 21^ο ερώτημα, σχετικά με το εάν το προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας εκπαιδεύεται επαρκώς μέσω σεμιναρίων ή ημερίδων, 50 ερωτηθέντες (71,5%) απάντησαν αρνητικά, 14 εξέφρασαν ουδετερότητα (20%) ενώ μόνο 6 συμφώνησαν (8,6%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.24 και στο Διάγραμμα 5.26 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.24. Κατανομή συχνοτήτων 21ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	16	22.9	22.9	22.9
	διαφωνώ	34	48.6	48.6	71.4
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	20.0	20.0	91.4
	συμφωνώ	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η **εκπαίδευση** που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής.



Διάγραμμα 5.26: Κατανομή δείγματος 21^{ης} ερώτησης

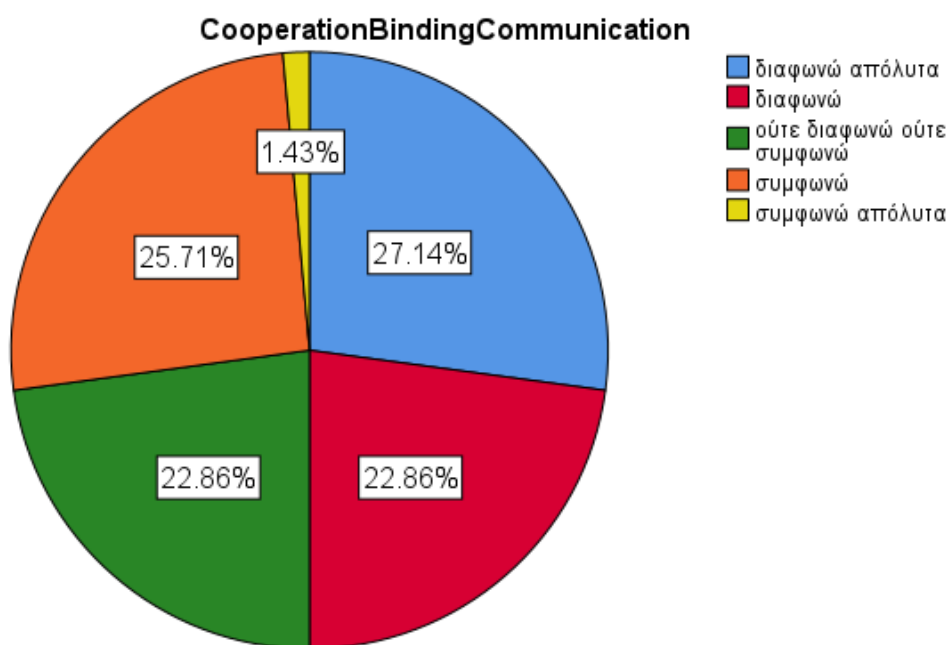
Στο 22^ο ερώτημα, σχετικά με τη συναισθηματική και συνεργατική διασύνδεση υπαλλήλων και προϊσταμένων, 35 ερωτηθέντες (50%) διαφώνησαν, 16 εξέφρασαν ουδετερότητα (22,9%) ενώ 19 συμφώνησαν (27,1%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.25 και στο Διάγραμμα 5.27 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.25 Κατανομή συχνοτήτων 22ης ερώτησης

CooperationBindingCommunication

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	19	27.1	27.1	27.1
	διαφωνώ	16	22.9	22.9	50.0
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	22.9	22.9	72.9
	συμφωνώ	18	25.7	25.7	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η **συνεργασία**, το **δέσιμο** και η **επικοινωνία** των υπαλλήλων τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο



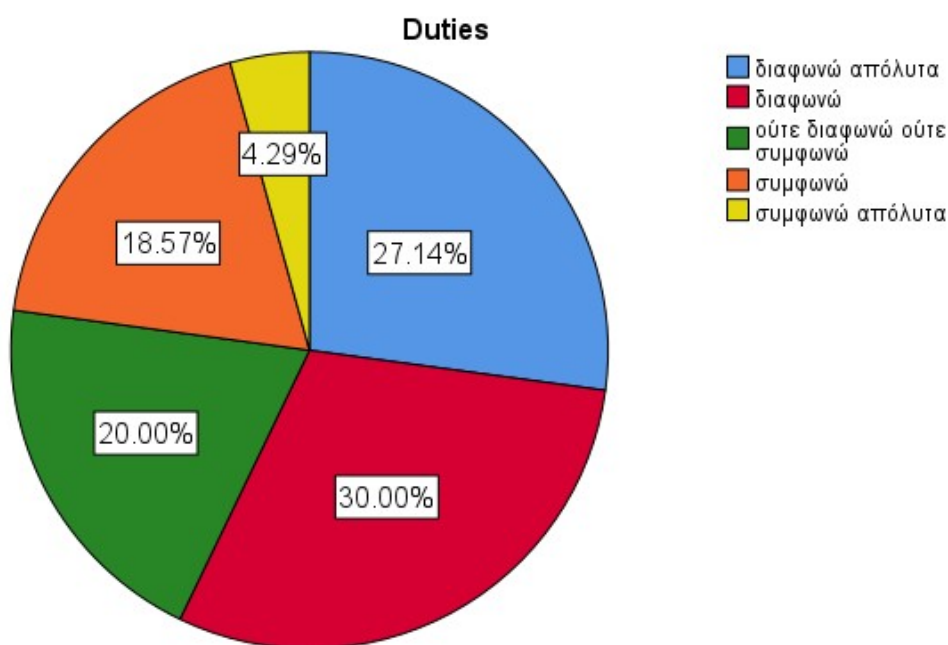
Διάγραμμα 5.27: Κατανομή δείγματος 22^{ης} ερώτησης

Στο 23^ο ερώτημα, σχετικά με την εφαρμογή ισότιμα κατανεμημένου καθηκοντολογίου, κοινοποιημένο σε υπαλλήλων και πολίτες, 40 ερωτηθέντες (57,1%) διαφώνησαν, 14 εξέφρασαν ουδετερότητα (20%) ενώ 16 συμφώνησαν (22,9%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.26 και στο Διάγραμμα 5.28 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.26. Κατανομή συχνοτήτων 23ης ερώτησης

		Duties			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	19	27.1	27.1	27.1
	διαφωνώ	21	30.0	30.0	57.1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	20.0	20.0	77.1
	συμφωνώ	13	18.6	18.6	95.7
	συμφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει γραπτό **καθηκοντολόγιο**, ισότιμα κατανεμημένο και σε γνώση τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών.



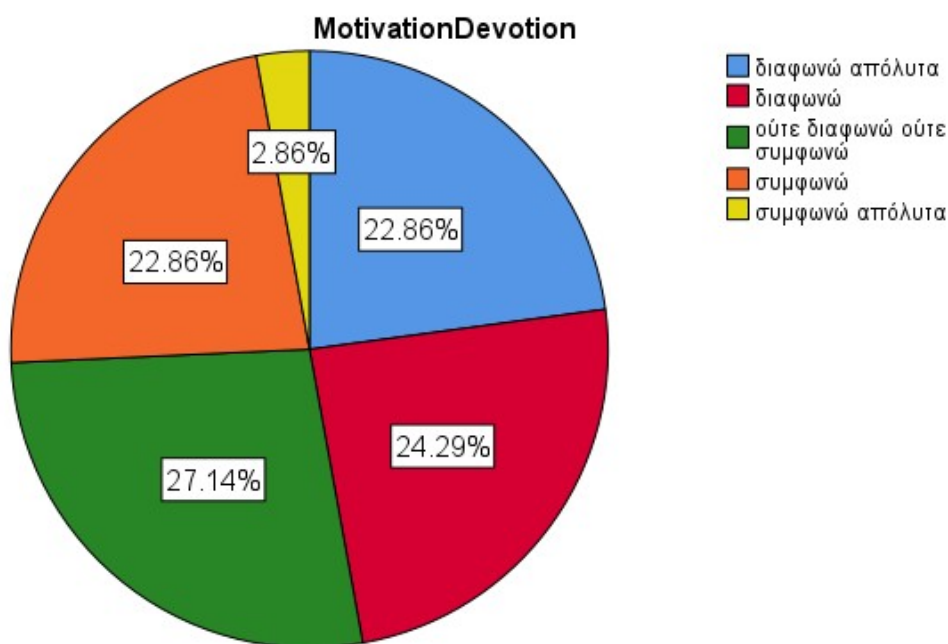
Διάγραμμα 5.28: Κατανομή δείγματος 23^{ης} ερώτησης

Στο 24^ο ερώτημα, σχετικά με τη συμβολή των προϊσταμένων στην παρακίνηση, ικανοποίηση και αφοσίωση των υπαλλήλων, 33 ερωτηθέντες (47,2%) διαφώνησαν, 19 εξέφρασαν ουδετερότητα (27,1%), ενώ 18 συμφώνησαν (25,8%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.27 και στο Διάγραμμα 5.29 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.27. Κατανομή συχνοτήτων 24ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	16	22.9	22.9	22.9
	διαφωνώ	17	24.3	24.3	47.1
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	27.1	27.1	74.3
	συμφωνώ	16	22.9	22.9	97.1
	συμφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε θέσεις ευθύνης συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινημένων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων.



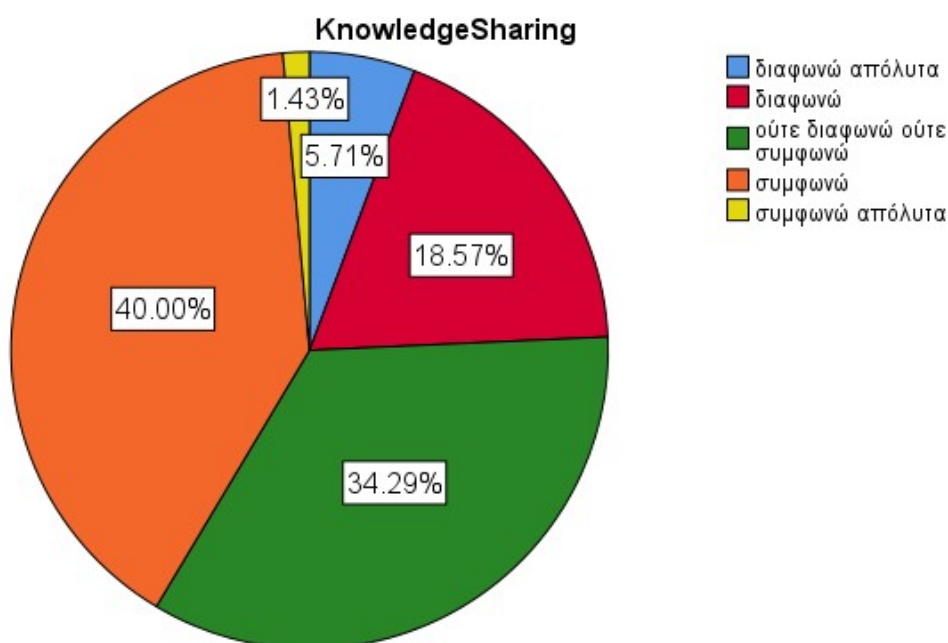
Διάγραμμα 5.29: Κατανομή δείγματος 24^{ης} ερώτησης

Στο **25^ο ερώτημα**, σχετικά με τη διάχυση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας, 29 ερωτηθέντες (41,4%) απάντησαν θετικά, 24 εξέφρασαν ουδετερότητα (34,3%), ενώ 17 διαφώνησαν (24,3%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.28 και στο Διάγραμμα 5.30 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.28. Κατανομή συχνοτήτων 25ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	4	5.7	5.7	5.7
	διαφωνώ	13	18.6	18.6	24.3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	34.3	34.3	58.6
	συμφωνώ	28	40.0	40.0	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Οι υπάλληλοι **διαχέουν τη γνώση** που αποκτούν κατά την εργασία τους στη Δασική Υπηρεσία.



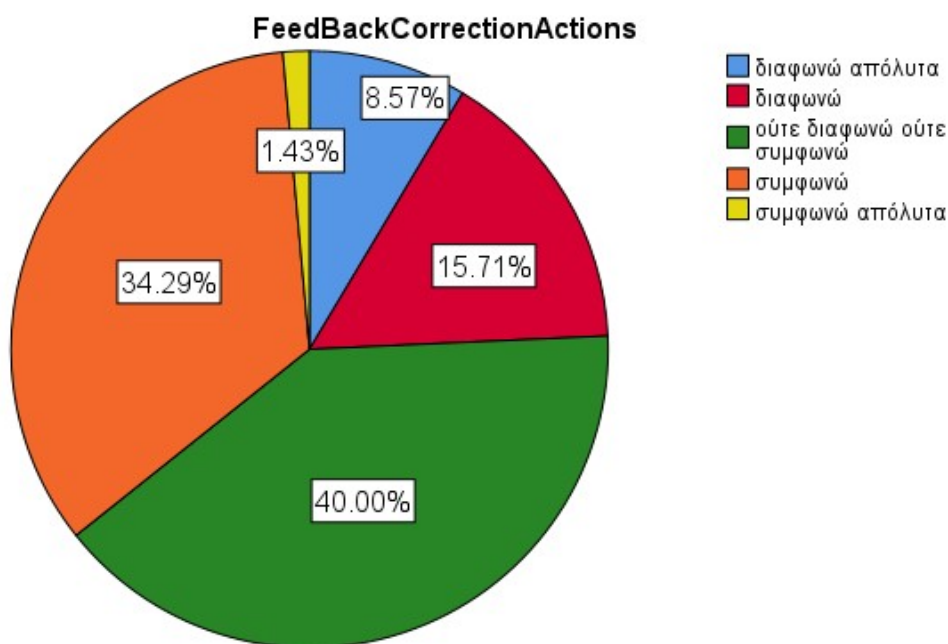
Διάγραμμα 5.30: Κατανομή δείγματος 25^{ης} ερώτησης

Στο 26^ο ερώτημα, σχετικά με τον εάν το προσωπικό των Δασικών Υπηρεσιών προβαίνει σε συστηματική ανατροφοδότηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και ως εκ τούτου, σε ενδεχόμενες διορθωτικές ενέργειες, 25 ερωτηθέντες (35,7%) απάντησαν θετικά, 28 εξέφρασαν ουδετερότητα (40%), ενώ 17 διαφώνησαν (24,3%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.29 και στο Διάγραμμα 5.31 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.29. Κατανομή συχνοτήτων 26ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	8.6	8.6	8.6
	διαφωνώ	11	15.7	15.7	24.3
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	40.0	40.0	64.3
	συμφωνώ	24	34.3	34.3	98.6
	συμφωνώ απόλυτα	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Το προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση, όποτε απαιτείται.



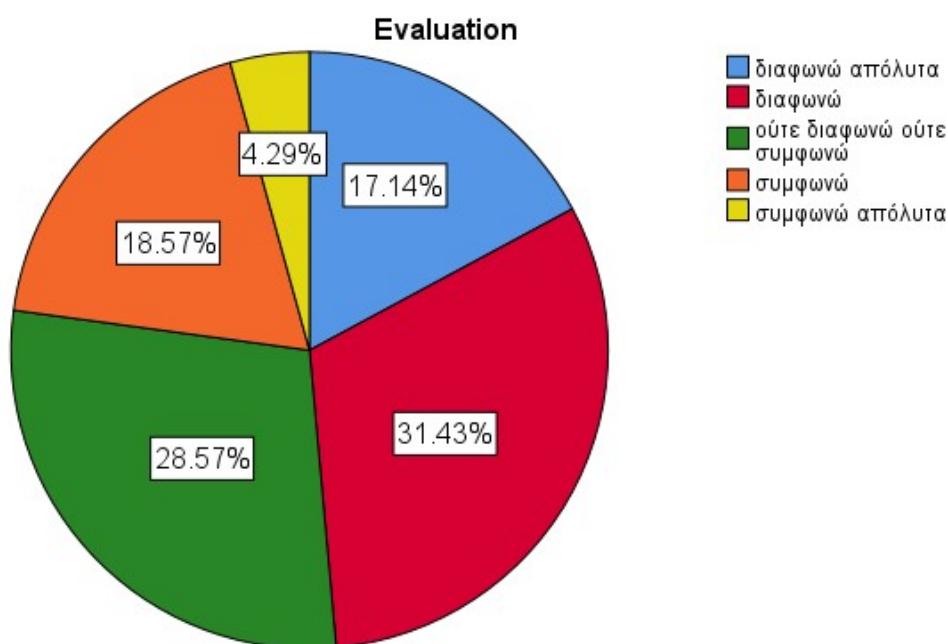
Διάγραμμα 5.31: Κατανομή δείγματος 26^{ης} ερώτησης

Στο 27^ο ερώτημα, σχετικά με τον εάν η αξιολόγηση των υπαλλήλων εφαρμόζεται τακτικά και σφαιρικά, σε συνεργασία αξιολογούμενου – αξιολογητή, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου, 34 ερωτηθέντες (48,5%) απάντησαν αρνητικά, 20 εξέφρασαν ουδετερότητα (28,6%), ενώ 16 συμφώνησαν (22,9%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.30 και στο Διάγραμμα 5.32 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.30. Κατανομή συχνοτήτων 27ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	12	17.1	17.1	17.1
	διαφωνώ	22	31.4	31.4	48.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	28.6	28.6	77.1
	συμφωνώ	13	18.6	18.6	95.7
	συμφωνώ απόλυτα	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει την **αξιολόγηση** των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου.



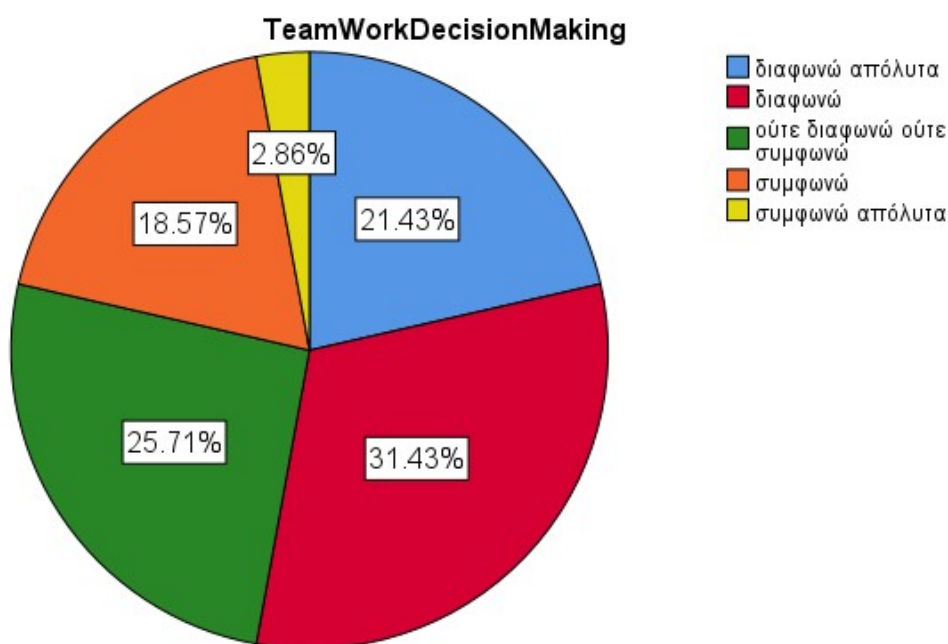
Διάγραμμα 5.32: Κατανομή δείγματος 27^{ης} ερώτησης

Στο 28^ο ερώτημα, σχετικά με τον εάν η διοίκηση της Δασικής Υπηρεσίας προωθεί την συμμετοχή και την ομαδικότητα των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, μέσω συναντήσεων σε όλα τα επίπεδα, 37 ερωτηθέντες (52,8%) απάντησαν αρνητικά, 18 εξέφρασαν ουδετερότητα (25,7%), ενώ 15 συμφώνησαν (21,5%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.31 και στο Διάγραμμα 5.33 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.31. Κατανομή συχνοτήτων 28ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	15	21.4	21.4	21.4
	διαφωνώ	22	31.4	31.4	52.9
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18	25.7	25.7	78.6
	συμφωνώ	13	18.6	18.6	97.1
	συμφωνώ απόλυτα	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η διοίκηση της Δασικής Υπηρεσίας ενθαρρύνει την **ομαδικότητα** και τη **συμμετοχή** των υπαλλήλων στη **λήψη αποφάσεων** μέσω τακτικών συναντήσεων (**meetings**) είτε σε επίπεδο τμήματος είτε σε επίπεδο Διεύθυνσης (ολομέλεια).



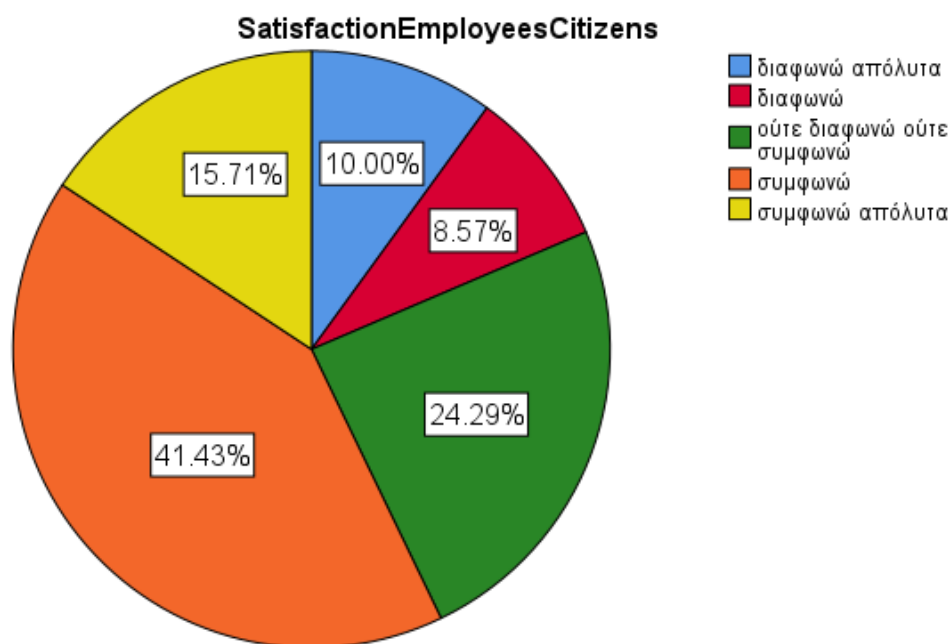
Διάγραμμα 5.33: Κατανομή δείγματος 28^{ης} ερώτησης

Στο 29^ο ερώτημα, σχετικά με τον εάν κίνητρα παρακίνησης όπως αντικείμενο, οικονομικές απολαβές και προοπτική της εργασίας επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πολιτών, 40 ερωτηθέντες (57,1%) απάντησαν θετικά, 17 εξέφρασαν ουδετερότητα (24,3%), ενώ 13 διαφώνησαν (18,6%), όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 5.32 και στο Διάγραμμα 5.34 που ακολουθούν.

Πίνακας 5.32. Κατανομή συχνοτήτων 29ης ερώτησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	7	10.0	10.0	10.0
	διαφωνώ	6	8.6	8.6	18.6
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	24.3	24.3	42.9
	συμφωνώ	29	41.4	41.4	84.3
	συμφωνώ απόλυτα	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στη Δασική Υπηρεσία (αντικείμενο εργασίας, οικονομικές απολαβές, προοπτική) έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πολιτών.



Διάγραμμα 5.34: Κατανομή δείγματος 29^{ης} ερώτησης

5.2. Δείκτης αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων

Η αξιοπιστία των ενοτήτων του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στη συνέχεια της παρούσας ενότητας. Για το δείκτη αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Cronbach test, ο οποίος προτιμήθηκε έναντι άλλων εναλλακτικών, λόγω των πολλαπλών δυνατοτήτων επιλογής απαντήσεων που δόθηκαν στους συμμετέχοντες (Likert scale questionnaire).

Πίνακας 1^α_ Ενότητα 1.Ερωτήσεις σχετικά με το Δημόσιο Τομέα

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 1β_ Ενότητα 1.Ερωτήσεις σχετικά με το Δημόσιο Τομέα

Cronbach's Alpha	N of Items
.700	6

Πίνακας 2^α_ Ενότητα 2.Ερωτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες των Δασικών Υπηρεσιών

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 2^β_ Ενότητα 2.Ερωτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες των Δασικών Υπηρεσιών

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	10

Πίνακας 3^α_ Ενότητα 3.Ερωτήσεις σχετικά με τους υπαλλήλους της Δασικής Υπηρεσίας

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. List wise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 3^β_ Ενότητα 3.Ερωτήσεις σχετικά με τους υπαλλήλους της Δασικής Υπηρεσίας

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	13

Συγκεντρωτικός πίνακας επιπέδου αξιοπιστίας ενοτήτων ερωτηματολογίου		
<i>Ενότητες</i>	<i>Δείκτης Cronbach a</i>	<i>Επίπεδο αξιοπιστίας</i>
Ενότητα 1.	.700	αποδεκτό
Ενότητα 2.	.930	εξαιρετικό
Ενότητα 3.	.886	καλό

Η αξιοπιστία των ενοτήτων του ερωτηματολογίου κινείται μεταξύ αποδεκτών και εξαιρετικών επιπέδων. Συνολικά, το επίπεδο της αξιοπιστίας των απαντήσεων των συμμετεχόντων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως “*αρκετά καλό*”, προσφέροντας έτσι μια βάση για περαιτέρω αξιοποίησή του, καθώς και συγκρατημένη γενίκευση των απαντήσεων σε μεγαλύτερα δείγματα με αντίστοιχα δημογραφικά χαρακτηριστικά

5.3. Εντοπισμός διαφορών μεταξύ ομάδων συμμετεχόντων

Έλεγχος υποθέσεων t-test & Anova

Πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι μέσω των τιμών μίας μεταβλητής (ερωτήσεις 7, 20, 21, 22, 24 και 27) σε δύο ή παραπάνω ανεξάρτητα δείγματα (κατηγορίες: φύλου, επιπέδου εκπαίδευσης & θέσης εργασίας). Αν ισχύει η προϋπόθεση κανονικότητας, θα πραγματοποιηθούν παραμετρικοί έλεγχοι Independent Samples t-test για δύο δείγματα, ενώ για παραπάνω από δύο δείγματα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση διακύμανσης μίας (ή μονής) κατεύθυνσης (one-way analysis of variance, one-way ANOVA). Αν δεν ισχύει η προϋπόθεση κανονικότητας, θα πραγματοποιηθούν μη-παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney test & Kruskal-Wallis test, αντίστοιχα. Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, ένα δείγμα (η κατανομή δειγματοληψίας) τείνει να ακολουθεί την κανονική κατανομή όσο αυξάνει το δείγμα, δηλαδή για δείγματα μεγέθους τουλάχιστον 30 παρατηρήσεων. Συνεπώς, στην έρευνα θα εφαρμοστεί παραμετρικός έλεγχος, καθώς το δείγμα αποτελείται από 70 άτομα.

Για κάθε έλεγχο διαμορφώνονται δύο υποθέσεις, η αρχική και η εναλλακτική. Η αρχική ή αρχική υπόθεση (H_0) αναφέρει ότι ΔΕΝ υπάρχει διαφορά στις μέσες τιμές ανάμεσα στις κατηγορίες ενώ η εναλλακτική (H_1) ότι υπάρχει (ενότητα 4.3 της εργασίας). Το sig σε κάθε πίνακα, δίνει την τιμή p-value σύμφωνα με την οποία γίνεται αποδεκτή ή

απορρίπτεται η αρχική υπόθεση. Η τιμή αυτή αποτελεί την πιθανότητα η οποιαδήποτε διαφορά των μέσων τιμών να οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες ή όχι. Αν είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας .05 (το επίπεδο αυτό είναι ουσιαστικά η πιθανότητα να έχει γίνει λάθος και εξαιτίας αυτού να απορρίφτηκε η αρχική υπόθεση), τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, ενώ αν όχι, γίνεται αποδεκτή.

Ερώτηση 7 - Φύλο

Πραγματοποιήθηκε Independent Samplest-test για δύο δείγματα. Ο έλεγχος του Levene που εμφανίζεται στην τρίτη και τέταρτη στήλη του πίνακα Independent SamplesTest, θεωρεί αρχικά ότι οι διασπορές μεταξύ των δύο πληθυσμών είναι ίσες. Η τιμή p που δίνεται από τη στήλη sig., συγκρίνεται με το επίπεδο σημαντικότητας που έχει επιλεγεί $p=.05$ (ή αλλιώς 5%). Η τιμή p (.250) του παρακάτω πίνακα όμως, είναι μεγαλύτερη του 5%, άρα δεν απορρίπτεται η αρχική υπόθεση και ο έλεγχος συμπεραίνει ότι οι διασπορές είναι ίσες.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
7. Η Δασική Υπηρεσία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της τοπικής κοινωνίας	Equal variances assumed	1.344	.250	1.031	68	.153	.306	.252	.245	-.236	.741
	Equal variances not assumed			1.059	65.465	.147	.294	.252	.238	-.224	.728

Η σημαντικότητα του ελέγχου για το δίπλευρο έλεγχο, εφόσον οι διασπορές είναι ίσες, είναι $p = .306 > .05$ (two-side dp). Άρα σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στην άποψη που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες για την ερώτηση 7).

(*) **Συμπερασματικά:** οι απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών δε διαφέρουν όσον αφορά το κατά πόσο η Δασική Υπηρεσία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της τοπικής κοινωνίας και τείνουν στην απουσία αυτών των μηχανισμών.

Ερώτηση 22 - Φύλο

Πραγματοποιήθηκε Independent Samplest-test για δύο δείγματα. Ο έλεγχος του Levene που εμφανίζεται στην τρίτη και τέταρτη στήλη του πίνακα Independent Samples Test, θεωρεί αρχικά ότι οι διασπορές μεταξύ των δύο πληθυσμών είναι ίσες. Η τιμή p που δίνεται από τη στήλη sig., συγκρίνεται με το επίπεδο σημαντικότητας που έχει επιλεγεί $p=.05$ (ή αλλιώς 5%). Η τιμή p (.740) του παρακάτω πίνακα όμως, είναι μεγαλύτερη του 5%, άρα δεν απορρίπτεται η αρχική υπόθεση και ο έλεγχος συμπεραίνει ότι οι διασπορές είναι ίσες.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
22. Η συνεργασία, το δέσιμο και η επικοινωνία των υπαλλήλων τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο	Equal variances assumed	.146	.704	.388	68	.349	.699	.113	.290	-.466	.692
	Equal variances not assumed			.387	59.550	.350	.700	.113	.291	-.470	.696

Η σημαντικότητα του ελέγχου για το δίπλευρο έλεγχο εφόσον οι διασπορές είναι ίσες, είναι $p = .699 > .05$ (two-side dp). Άρα σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** στην άποψη που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες για την ερώτηση 22.

(*) **Συμπερασματικά:** οι απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών δε διαφέρουν όσον αφορά το κατά πόσο η συνεργασία, το δέσιμο και η επικοινωνία των υπαλλήλων τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο και τείνουν να διαφωνούν αναφορικά με αυτό (πιο απλά, άνδρες και γυναίκες συμφωνούν πως τα παραπάνω δε βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο).

Ερώτηση 27 - Επίπεδο εκπαίδευσης

Έλαβε χώρα ανάλυση διακύμανσης μίας (ή μονής) κατεύθυνσης (one-way analysis of variance, one-way ANOVA), επειδή τα δείγματα της ερώτησης ήταν περισσότερα των δύο. Σύμφωνα με τον πίνακα ANOVA που ακολουθεί, διαπιστώνεται ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ερώτηση 27 και τις κατηγορίες του επιπέδου εκπαίδευσης** ($p\text{-value} = .491 > .05$).

ANOVA

27. Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει την αξιολόγηση των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.266	4	1.067	.863	.491
Within Groups	80.319	65	1.236		
Total	84.586	69			

(*) **Συμπερασματικά:** ασχέτως επιπέδου εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαπιστώνεται γενικευμένη διαφωνία σχετικά με την εφαρμογή αξιολόγησης των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου (πιο απλά, οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται με αυτό το σκοπό).

Ερώτηση 20 - Θέση εργασίας

Σύμφωνα με τον πίνακα ANOVA που ακολουθεί, διαπιστώνεται ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** ανάμεσα στην ερώτηση 20 και όλες τις κατηγορίες της μεταβλητής «θέση εργασίας» ($p\text{-value} = .600 > .05$).

ANOVA

20. Η προσφορά των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται από την υπηρεσία τους

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.263	1	.263	.278	.600
Within Groups	64.309	68	.946		
Total	64.571	69			

(*) **Συμπερασματικά:** ασχέτως θέσεως εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαπιστώνεται γενικευμένη διαφωνία σχετικά με την αναγνώριση & επιβράβευση των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας, από το φορέα τους (πιο απλά, οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι δεν επιβραβεύονται ούτε αναγνωρίζονται για το έργο τους, ασχέτως θέσεως εργασίας).

Ερώτηση 21 - Θέση εργασίας

Σύμφωνα με τον πίνακα ANOVA που ακολουθεί, διαπιστώνεται ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** ανάμεσα στην ερώτηση 21 και όλες τις κατηγορίες της μεταβλητής «θέση εργασίας» ($p\text{-value} = .561 > .05$).

ANOVA

21. Η εκπαίδευση που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.263	1	.263	.341	.561
Within Groups	52.309	68	.769		

Total	52.571	69		
-------	--------	----	--	--

(*) **Συμπερασματικά:** Ασχέτως θέσεως εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαπιστώνεται γενικευμένη διαφωνία σχετικά με την επάρκεια της εκπαίδευσης που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια) (πιο απλά, οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι δεν παρέχεται επαρκής εκπαίδευση στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας, ασχέτως θέσεως εργασίας τους).

Ερώτηση 24 - Θέση εργασίας

Σύμφωνα με τον πίνακα ANOVA που ακολουθεί, διαπιστώνεται ότι **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά** ανάμεσα στην ερώτηση 24 και όλες τις κατηγορίες της μεταβλητής «θέση εργασίας» ($p\text{-value} = .917 > .05$).

ANOVA

24. Τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε θέσεις ευθύνης συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινήσεων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.015	1	.015	.011	.917
Within Groups	92.971	68	1.367		
Total	92.986	69			

(*) **Συμπερασματικά:** ασχέτως θέσεως εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαπιστώνεται γενικευμένη διαφωνία σχετικά με το γεγονός ότι τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε θέσεις ευθύνης, συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινήσεων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων (πιο απλά, ασχέτως θέσεως εργασίας, οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών δεν παρακινούν τους εργαζομένους ούτε προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Η Δασική Υπηρεσία, η αρχαιότερη Υπηρεσία μετά την απελευθέρωση και τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους μετά το Υπουργείο Οικονομικών, καλείται να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στη χάραξη και υλοποίηση της Δασικής Πολιτικής μέσω της οργάνωσης ενός ευέλικτου διοικητικού συστήματος που θα μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσα και αποτελεσματικά τις σύγχρονες απαιτήσεις και κυρίως την ενιαία διαχείριση των φυσικών Χερσαίων Οικοσυστημάτων της χώρας μας.

Είναι βέβαιο ότι, στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συστήματος των Δασικών Υπηρεσιών μπορούν να συμβάλλουν θετικά ποσοτικά κριτήρια, όπως το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), για τη αξιολόγηση των δομών και την αναδιάρθρωση των Υπηρεσιών που εξετάστηκε στο πρώτο μέρος. Η ανάπτυξη κυρίως ποιοτικών κριτηρίων, όπως της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτής της νέας νοοτροπίας διοίκησης που δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της ποιότητας. Παράλληλα, στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή νοοτροπίας ενός οργανισμού, με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση, αποτελεί τη βάση για την επιβίωση του (Τσιότρας, 2000). Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η λήψη ενός δείγματος προκειμένου να διερευνηθεί η γνώση και η κατανόηση, εκ μέρους των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, των διαδικασιών σύμφωνα με τις οποίες η εφαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, προσδίδουν θετικό πρόσημο στην ποιότητα του προσφερόμενου έργου τους.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται να ερμηνευτούν τα βασικότερα αποτελέσματα της έρευνας με την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη των απαντήσεων ενός δείγματος 70 εργαζομένων ανέδειξε τη συμμετοχή των ανδρών με ποσοστό 58,6% και των γυναικών με 41,4%. Γηρασμένο το προσωπικό των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας αφού η ηλικιακή κατηγορία των 55+ συγκεντρώνει ποσοστό 60%. Από άποψη μορφωτικού επιπέδου το ποσοστό των αποφοίτων

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπερисχύει με ποσοστό 54,3% έναντι αυτού των αποφοίτων Γυμνασίου ή Λυκείου με ποσοστό 45,7%. Έγγαμο δήλωσε το 80% των ερωτηθέντων, μόνιμοι υπάλληλοι το 97,1%, ενώ το 21,4% δήλωσαν Προϊστάμενοι Τμήματος ή Διεύθυνσης.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων του **1ου μέρους του ερωτηματολογίου** σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων γενικά για το Δημόσιο Τομέα δείχνουν μοιρασμένες απόψεις. Πιο συγκεκριμένα εκφράζει **διαφωνία**, το 55,7% των ερωτηθέντων με τη δήλωση ότι το Δημόσιο σχεδιάζει τις εργασίες του και είναι ευέλικτο καθώς και το 47,2% για την ύπαρξη συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας. Αντίθετα αποφαίνεται **θετικά**, το 45,7% των συμμετεχόντων με την άποψη ότι το Δημόσιο χειρίζεται με προσοχή τα θέματα των πολιτών, το 38,6% με τη δήλωση ότι το Δημόσιο λειτουργεί με βάση τις ανάγκες των πολιτών, το 52,9% για το ότι οι πολίτες μπορούν να εμπιστευθούν τους υπαλλήλους μίας δημόσιας υπηρεσίας και τέλος, το 87,1% με την αναγκαιότητα εφαρμογής καινοτομιών στο Δημόσιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι και η **ουδετερότητα** συγκέντρωσε αρκετά μεγάλα ποσοστά όπως 32,9% σε τρεις από τις δηλώσεις, δηλαδή τον προσεκτικό χειρισμό των θεμάτων των πολιτών, τη λειτουργία του δημοσίου βάσει συμφέροντος και αναγκών των πολιτών καθώς και το σχεδιασμό εργασίας και την ευελιξία του δημοσίου. Επίσης, ουδετερότητα εξέφρασε τόσο το 27,1% των ερωτηθέντων σχετικά με την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους υπαλλήλους, όσο και το 35,7% για τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα των αναλύσεων των απαντήσεων του **2ου μέρους του ερωτηματολογίου** σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες είναι αποθαρρυντικά. Πιο αναλυτικά, εξέφρασε **διαφωνία** το 68,6% των συμμετεχόντων σχετικά με τη συστηματική μέτρηση των εντυπώσεων της τοπικής κοινωνίας για το προσφερόμενο έργο, το 51,4% για την εφαρμογή ενιαίων διαδικασιών, το 42,9% σχετικά με την ανταπόκριση της εκπαίδευσης στις ανάγκες των πολιτών, το 61,4% για την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων, το 75,7% για την υιοθέτηση και άλλων τεχνικών και εργαλείων της ΔΟΠ όπως ISO & Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το 54,3% σχετικά με την καθοδήγηση των εργαζομένων από ηγεσία με όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα και τέλος το 58,5% για την εφαρμογή τελικής επιθεώρησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων. Στον αντίποδα, **θετικά** εκφράστηκε, το

34,3% σχετικά με την ταχύτητα εξυπηρέτησης, το 44,3% για την υποστήριξη των διεργασιών σε ικανοποιητικό βαθμό από την Τεχνολογία της Πληροφορικής καθώς και το 38,5% των ερωτηθέντων στη δήλωση ότι πολίτες και επιχειρήσεις είναι γενικά ευχαριστημένοι από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Όμως, τη θετικότητα των παραπάνω απαντήσεων έρχεται να αμβλύνει η **ουδετερότητα** που εκφράστηκε από μερίδα των συμμετεχόντων. Πιο αναλυτικά, ουδέτερη άποψη εξέφρασε το 34,3 % για την ταχύτητα εξυπηρέτησης, το 31,4% για τη θετική συμβολή της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και το 32,9% για τη συνθήκη ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες επιδρούν θετικά στην αίσθηση της ικανοποίησης του κοινωνικού συνόλου.

Στο **3ο μέρος του ερωτηματολογίου** δόθηκε η δυνατότητα στους υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, να εκφραστούν για το πως οι ίδιοι αισθάνονται ως εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων σε αυτή την ενότητα είναι σημαντικά γιατί θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελούν ένα ψυχογράφημα. Εδώ εξετάζεται εάν υφίσταται συναισθηματική νοημοσύνη (emotional Intelligence) εκ μέρους της διοίκησης, ικανή να διαμορφώσει μία σπουδαία εργασιακή κουλτούρα προς όφελος των εργαζομένων και εν τέλει της κοινωνίας ως σύνολο. Τη **διαφωνία** τους εξέφρασαν οι ερωτώμενοι σε ποσοστό, 71,4% σχετικά με την αναγνώριση της προσφοράς τους στην Υπηρεσία, 71,5% για την επάρκεια της εκπαίδευσής τους, 50% σε σχέση με τη συναισθηματική και συνεργατική διασύνδεση των υπαλλήλων, 57,1% για την τήρηση γραπτού και ισότιμα κατανεμημένου καθηκοντολογίου, 47,2% για τη συμβολή των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στην παρακίνηση και αφοσίωση των υπαλλήλων, 48,5% για την αξιολόγηση των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική συνεργατική διαδικασία με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του αξιολογούμενου και τέλος το 52,8% σχετικά με την προώθηση εκ μέρους της διοίκησης της συμμετοχής και της ομαδικότητας των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων μέσω τακτικών συναντήσεων.

Από τη άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν **θετική άποψη** με ποσοστό, 35,7% για τη γνώση σε βάθος του αντικειμένου τους αλλά και τις έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες, 40% για το αίσθημα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και πειθούς που αποπνέουν προς τους πολίτες, 72,8% για την επιρροή της συμπεριφοράς τους στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, 41,4% σχετικά με τη διάχυση της αποκτηθείσας από την εργασία γνώσης, 35,7% για τις διορθωτικές ενέργειες κατά την ανατροφοδότηση και τέλος

57,1% ότι τα κίνητρα παρακίνησης όπως οικονομικές απολαβές και η προοπτική της εργασίας επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και εν τέλει την ικανοποίηση των πολιτών. Όμως, για μία ακόμη φορά, η θετικότητα ορισμένων από τις παραπάνω απαντήσεις αποσβένεται από την **ουδετερότητα**. Πιο συγκεκριμένα, ουδέτερη άποψη εξέφρασε, το 31,4% για τη γνώση σε βάθος του αντικειμένου τους αλλά και τις έγκυρες απαντήσεις στους πολίτες, το 28,6% για το αίσθημα ασφάλειας, εμπιστοσύνης και πειθούς προς τους πολίτες, καθώς και το 34,3% για τη διάχυση της αποκτηθείσας από την εργασία γνώσης τους.

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), οι Δασικές Υπηρεσίες παράγουν ένα μεγάλο σε εύρος και σημαντικότητα έργο, που αφορά, την προστασία και διαχείριση του δασικού πλούτου ως παραγωγικό πόρο, ως περιβάλλον και ως δημόσια περιουσία. Το έργο των δασικών υπηρεσιών αφορά πρωτίστως την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και πάρα πολλούς τομείς της δημόσιας διοίκησης και της οικονομίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι μία από τις προτάσεις του ανωτέρω πορίσματος αναφέρει ότι, η αξιολόγηση των δασικών υπηρεσιών με ανάλογο εμπλουτισμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να επαναλαμβάνεται ανά τριετία για την εξαγωγή ανάλογων συμπερασμάτων, προκειμένου να λαμβάνονται κάθε φορά τα απαιτούμενα μέτρα και δράσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών αυτών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Από την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας προκύπτει ότι, στο δείγμα των Δασικών Υπηρεσιών του Ν. Λάρισας, υφίστανται σημαντικά προβλήματα τα οποία απαιτούν λύσεις προκειμένου οι Υπηρεσίες να είναι βιώσιμες. Τα προβλήματα είναι συγκεντρωμένα στα πεδία της **διαφωνίας** των τριών μερών του ερωτηματολογίου και παρατίθενται κατωτέρω με φθίνουσα σειρά από άποψη ποσοστού:

- Έλλειψη υιοθέτησης του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO καθώς και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης του οποίου η διαδικτυακή του πλατφόρμα <https://e-quality.minadmin.gov.gr> κοινοποιήθηκε προς χρήση στις Δασικές Υπηρεσίες, μέσω του τέως Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, τον Νοέμβριο του 2018 (75,7%),
- Ανεπαρκής εκπαίδευση (σεμινάρια, ημερίδες κ.λπ) (71,5%),

- Έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης της προσφοράς των υπαλλήλων (71,4%),
- Έλλειψη και μη αξιοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συστηματική μέτρηση των εντυπώσεων της τοπικής κοινωνίας για το προσφερόμενο έργο (68,6%),
- Μή χρήση και αξιοποίηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων, ενός σημαντικού εργαλείου της ΔΟΠ (61,4%),
- Μη εφαρμογή τελικής επιθεώρησης και ελέγχου στα αποτελέσματα των κάθε μορφής εκροών (58,5%),
- Μη τήρηση γραπτού και ισότιμα κατανεμημένου καθηκοντολογίου (57,1%),
- Έλλειψη σχεδιασμού των εργασιών και της ευελιξίας του Δημοσίου (55,7%),
- Έλλειψη ηγεσίας ικανής να καθοδηγήσει με όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα τους εργαζόμενους (54,3%),
- Έλλειψη ενθάρρυνσης της ομαδικότητας και της συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων μέσω συναντήσεων είτε σε επίπεδο τμήματος είτε στην ολομέλεια (52,8),
- Μη εφαρμογή ενιαίων διαδικασιών σε όλο ο φάσμα των αρμοδιοτήτων (λειτουργιών) καταχωρημένων στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών (51,4%),
- Έλλειψη συνεργασίας, δεσίματος και επικοινωνίας των υπαλλήλων μεταξύ τους αλλά και με τον άμεσο προϊστάμενό τους (50%),
- Έλλειψη αξιολόγησης των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική και συνεργατική διαδικασία, με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του αξιολογούμενου (48,5%),
- Έλλειψη συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στο Δημόσιο (47,2%),
- Έλλειψη συμβολής των στελεχών σε θέσεις ευθύνης στην παρακίνηση και αφοσίωση των υπαλλήλων (47,2%) και
- Έλλειψη ανταπόκρισης της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στις ανάγκες των πολιτών (42,9%).

Συμπερασματικά, με την παρούσα έρευνα διαπιστώνεται ότι λείπουν σχεδόν παντελώς από τις Δασικές Υπηρεσίες του Ν. Λάρισας τα εργαλεία, οι πρακτικές και οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση των Δασικών Υπηρεσιών, μέσω των κατά καιρούς συγκροτήσεων ομάδων εργασίας για την αξιολόγηση των δομών και την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών, επικεντρώνεται σε προτάσεις όπως η ενίσχυση του

προσωπικού, του εξοπλισμού, των μέσων μεταφοράς, την καλύτερη εκμετάλλευση του δασικού πλούτου κ.α. Είναι επιτακτική ανάγκη η συνεχής δέσμευση της Διοίκησης για την υιοθέτηση της αλλαγής της νοοτροπίας σε όλο το μήκος και πλάτος του Οργανισμού και της καθιέρωσης μίας νέας εργασιακής κουλτούρας, με βάση τις αξίες και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στόχους αποτελούν η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, η ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη και η αποδοτικότητα του Οργανισμού που αποτελεί τη βάση για την επιβίωση του στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

6.2. Περιορισμοί και προτάσεις

Το μικρό δείγμα της παρούσας έρευνας σε σχέση με το πλήθος των εργαζομένων στις δασικές υπηρεσίες της χώρας, δεν επιτρέπει τη γενίκευση των ευρημάτων της όπως συμβαίνει με τις περισσότερες εμπειρικές μελέτες, επομένως ενδέχεται τα αποτελέσματα μην είναι αντιπροσωπευτικά του συνόλου. (Κουρτίδου, σ. 95). Παρόλα αυτά είναι θετικό το γεγονός ότι το δείγμα λήφθηκε και από τις τρεις μορφές οργανικών μονάδων των Δασικών Υπηρεσιών δηλαδή, τη Διεύθυνση Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών, τη Διεύθυνση Δασών του Νομού και τα τοπικά Δασαρχεία. Όμως, οι πεποιθήσεις και οι ανάγκες των υπαλλήλων αποτελούν αναμφισβήτητα πεδίο προβληματισμού και το εφαλτήριο για τη διερεύνηση των προβλημάτων και την εύρεση λύσεων με στόχο την αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης. Μοχλός της αλλαγής της εργασιακής κουλτούρας αποτελεί η υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία φωτίστηκε με τη θεωρητική προσέγγιση που επιχειρήθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας έρευνας.

Σύμφωνα με το Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού πρώην ΠΕΚΑ), στο προτεινόμενο οργανόγραμμα αναδιάρθρωσης των δομών των Δασικών Υπηρεσιών προτείνεται μείωση των Τμημάτων σε ποσοστό περίπου 15%. Πιο συγκεκριμένα τα Τμήματα Διοικητικού – Λογιστικού των Δασαρχείων υποβαθμίζονται σε Γραφεία Διοικητικού – Λογιστικού και ενσωματώνονται συρρικνούμενα στα Τμήματα Εκτέλεσης Δασοτεχνικών Έργων. Για τη στελέχωση του γραφείου αυτού προτείνονται δύο θέσεις ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ Διοικητικού Οικονομικού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες θέσεις δύνανται να καλυφθούν με επάρκεια

από αποφοίτους Οικονομικών Σχολών και ιδίως Σχολών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αυτό, αφ' ενός, επιτάσσει η ολοκληρωτική εφαρμογή στο εγγύς μέλλον του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου στο Δημόσιο προκειμένου, εκτός των άλλων, να επιτευχθεί διαλειτουργικότητα με τον Ιδιωτικό Τομέα. Επομένως, απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις δεδομένου ότι οι Δασικές Υπηρεσίες δεν πραγματοποιούν μόνο λειτουργικές δαπάνες αλλά και σημαντικά έσοδα από διάφορες πηγές τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης λογιστικής μεταχείρισης. Αφετέρου δε, τα ως άνω στελέχη θεωρούνται εκ βαθέων γνώστες των αρχών, τεχνικών και εργαλείων εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, άρα μέλει να αποτελέσουν τους πρωτεργάτες της προτεινόμενης αλλαγής.

Μία ενδεχόμενη υποβάθμιση των Τμημάτων Διοικητικού - Λογιστικού σε γραφεία θα αποθάρρυνε την προσέλκυση ικανών στελεχών λόγω έλλειψης προοπτικής άσκησης καθηκόντων σε θέση ευθύνης. Εν κατακλείδι, η διατήρηση των Τμημάτων Διοικητικού – Λογιστικού θεωρείται αναντίρρητα απαραίτητη σε συνδυασμό με την άρρηκτη, συνεχή και σε κλίμα εμπιστοσύνης συνεργασία με τους προϊσταμένους των Δασικών Υπηρεσιών.

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει μία καλή αφετηρία για την Διοίκηση των Δασικών Υπηρεσιών να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στα καυτά προβλήματα που εκτέθηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο και εφαρμόζοντας τις αρχές της ΔΟΠ να επιχειρήσει τις βέλτιστες λύσεις. Η υλοποίηση μελλοντικών ερευνών με διαχρονικά στοιχεία και με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα κρίνεται απαραίτητη δεδομένου ότι η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση.

Άτομα και οργανισμοί είναι συνοδοιπόροι σε αυτό το δύσκολο ταξίδι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που επιφυλάσσει εμπόδια αλλά και προκλήσεις. Η αρμονική συνεργασία τους με γνώμονα τις αρχές και τις μεθόδους της ΔΟΠ και την αλλαγή της νοοτροπίας, θα έχουν προορισμό τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας των Υπηρεσιών, καθώς και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και κατ' επέκταση του θετικού αντίκτυπου στην κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γκοτζαμάνη, Αικ. (2022). Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Διαλέξεις Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Καραγκούνης, Γ., Πουρσανίδης, Κ., Δίγκας, Δ. (2022). Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας στο Δήμο Αμαρουσίου. Μεταπτυχιακή Εργασία, Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Καρυωτάκης, Κ. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημοσίους Οργανισμούς. Χανιά. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Κάτου, Αν. (2022). Επεξεργασία Δεδομένων με το SPSS. Σημειώσεις σεμιναριακής εισήγησης, Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Κουρτίδου, Κ. (2019). Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Η Περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης πελατών (ΚΕΠ) Διπλωματική Εργασία, Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπασπύρου, Στ. (2009). Στρατηγική των Επιχειρήσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Διπλωματική Εργασία, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ράπτης, Ι. (2018). Η Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα. Η Περίπτωση του Τμήματος Αστικής Κατάστασης και Κοινωνικής Ένταξης Ημαθίας της Α.Δ.Μ.Θ. Διπλωματική Εργασία Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τσάκνη, Γ. (17/9/2020). Η συμβολή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση. Ανάκτηση 2022 από Legal news 24.gr.

Τσιότρας, Γ. (2016). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Λευκωσία: Broken Hill Publishers

Τσιότρας, Γ. (2022). Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Διαλέξεις Π.Μ.Σ. στη Δημόσια Διοίκηση Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.(2017) Ανάκτηση Μάρτιος 15, 2022,: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019: <https://www.yypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/>

Υπουργείο Περιβάλλοντος Ενέργειας Κλιματικής Αλλαγής. (2014). Ανάκτηση Σεπτέμβριος 24, 2022,: Πόρισμα Ομάδας Εργασίας (Αριθ.104586/165/11.2.2014 Απόφ. Αν. Υπουργού) για την Αξιολόγηση των Δομών και την Αναδιάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας: <https://dasarxeio.com/2014/02/11/11616/>.

Ιστοσελίδες

Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ. (2019), Μέθοδος Καϊζέν: Μικρά βήματα για συνεχή βελτίωση, open life. Ανακτήθηκε:20-1-2023 από <https://www.ethnos.gr/openlife/article/74197/methodoskaizenmikrabhmatagiasynexhbel-tiosh>

Global Electronic Services, Inc. (2023) . Six Sigma. [Online] Available from:<https://gesrepair.com> [Accesed: 20th January 2023]

JUCE Union of Japanese Scientists and Engineers. (2023) Deming Prize. [Online] Available from:https://www.juse.or.jp/deming_en/award/ [Accesed: 20th January 2023]

National academy of engineering. (2023). Joseph M. Juran. [Online] Available from: <https://www.nae.edu/187336/JOSEPH-M-JURAN-19042008> [Accesed: 20th January 2023]

ASQ Excellence Through Quality. (2023) Philip B. Crosby [Online] Available from:
[https://asq.org/quality-progress/articles/philip-b-crosbys-mark-on-quality?](https://asq.org/quality-progress/articles/philip-b-crosbys-mark-on-quality?id=dc73c10ba175431ebe4f87a93f37e5c6)
[id=dc73c10ba175431ebe4f87a93f37e5c6](https://asq.org/quality-progress/articles/philip-b-crosbys-mark-on-quality?id=dc73c10ba175431ebe4f87a93f37e5c6) [Accessed: 20th January 2023]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο εργαζομένων στις Δασικές Υπηρεσίες

Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε από τον **Γεώργιο Κ. Καραγκούνη**, υπάλληλο του Δασαρχείου Λάρισας.

Σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι να διερευνηθεί εάν οι αρχές της Διοίκησης **Ολικής Ποιότητας** εφαρμόζονται στις **Δασικές Υπηρεσίες του Ν. Λάρισας**.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για τη εκπόνηση της **διπλωματικής εργασίας** του κ. Γεωργίου Κ. Καραγκούνη με τίτλο: « Η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση των Δασικών Υπηρεσιών του Νομού Λάρισας» στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **εμπιστευτική** και τα στοιχεία που συλλέγονται δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν της εν λόγω επιστημονικής έρευνας.

Η συμπλήρωση διαρκεί **10** έως **15** λεπτά.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ερωτήσεις σχετικά με το Δημόσιο Τομέα.

Το δημόσιο χειρίζεται με **προσοχή** τις υποθέσεις των πολιτών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

2.2 Το δημόσιο λειτουργεί με βάση το **συμφέρον** και τις **ανάγκες** των πολιτών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ

<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα
--------------------------	-----------------

3.3. Οι πολίτες μπορούν να **εμπιστευθούν** τους υπαλλήλους μιας δημόσιας υπηρεσίας. (Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

4.4. Το δημόσιο χαρακτηρίζεται από **σχεδιασμό** εργασίας και **ευελιξία**. (Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

5.5. Στο δημόσιο είναι αναγκαία η εφαρμογή **καινοτομιών** για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

6.6. Στις δημόσιες υπηρεσίες οι συνθήκες **υγιεινής** και **ασφάλειας** είναι εξαιρετικές. (Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ερωτήσεις σχετικά με τις υπηρεσίες των Δασικών Υπηρεσιών

7.7. Η Δασική Υπηρεσία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να **μετρά** συστηματικά τις **εντυπώσεις** της **τοπικής κοινωνίας** για το προσφερόμενο έργο της.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

8.8. Η Δασική Υπηρεσία παρέχει **γρήγορες υπηρεσίες** στους πολίτες.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

9.9. Οι Δασικές Υπηρεσίες εφαρμόζουν **ενιαίες διαδικασίες** σε όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων (λειτουργιών) και είναι καταχωρημένες στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

10.10 Η **εκπαίδευση** των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

11.11 Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει **Διοίκηση με Στόχους** (Management by Objectives)

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

12.12 Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει **τεχνικές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (π.χ. **ISO** – Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**)

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

13.13 Η ηγεσία της Δασικής Υπηρεσίας καθοδηγεί τους εργαζόμενους με **όραμα, έμπνευση και ακεραιότητα** με αποτέλεσμα την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση).

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

14.14 Η Δασική Υπηρεσία υποστηρίζει σε ικανοποιητικό βαθμό τις διεργασίες μέσω της **τεχνολογίας της Πληροφορικής**.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

15.15. Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει **τελική επιθεώρηση** (σύγκριση παραγόμενης υπηρεσίας με το πρότυπο) και **έλεγχο εκροών** (παραγωγικότητα - αποδοτικότητα).

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

16.16. Το **κοινωνικό σύνολο** (πολίτες και επιχειρήσεις) είναι γενικά **ευχαριστημένο** από την εξυπηρέτηση που προσφέρει η Δασική Υπηρεσία.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Ερωτήσεις σχετικά με τους υπαλλήλους της Δασικής Υπηρεσίας

17.17. Οι υπάλληλοι της Δασικής Υπηρεσίας **γνωρίζουν σε βάθος** όλα τα αντικείμενα της εργασίας, δίνοντας **έγκυρες απαντήσεις** στους πολίτες.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

18.18 Οι υπάλληλοι της Δασικής Υπηρεσίας εμπνέουν **ασφάλεια, εμπιστοσύνη** και διαθέτουν **πειθώ**.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

19.19 Η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στη Δασική Υπηρεσία κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από την **συμπεριφορά** των υπαλλήλων.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

20.20 Η **προσφορά** των υπαλλήλων της Δασικής Υπηρεσίας **αναγνωρίζεται** και **επιβραβεύεται** από την υπηρεσία τους.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
--------------------------	-----------------

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

21.21 Η **εκπαίδευση** που παρέχεται στο προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας (ημερίδες, σεμινάρια) είναι επαρκής.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

22.22 Η **συνεργασία**, το **δέσιμο** και η **επικοινωνία** των υπαλλήλων τόσο με τον άμεσο προϊστάμενο όσο και μεταξύ τους είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

23.23 Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει γραπτό **καθηκοντολόγιο**, ισότιμα καταναμεμημένο και σε γνώση τόσο των υπαλλήλων όσο και των πολιτών.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

24.24 Τα στελέχη των Δασικών Υπηρεσιών σε **θέσεις ευθύνης** συμβάλλουν στη δημιουργία παρακινήμενων, ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

<input type="checkbox"/>	διαφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	διαφωνώ
<input type="checkbox"/>	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ
<input type="checkbox"/>	συμφωνώ απόλυτα

25.25 Οι υπάλληλοι **διαχέουν τη γνώση** που αποκτούν κατά την εργασία τους στη Δασική Υπηρεσία.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

26.26 Το προσωπικό της Δασικής Υπηρεσίας προβαίνει σε **διορθωτικές ενέργειες** κατά την **ανατροφοδότηση**, όποτε απαιτείται.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

27.27. Η Δασική Υπηρεσία εφαρμόζει την **αξιολόγηση** των υπαλλήλων ως μία τακτική και σφαιρική διαδικασία συνεργασίας αξιολογούμενου και αξιολογητή με στόχο τη συνεχή βελτίωση και ενδυνάμωση του πρώτου.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

28.28. Η διοίκηση της Δασικής Υπηρεσίας ενθαρρύνει την **ομαδικότητα** και τη **συμμετοχή** των υπαλλήλων στη **λήψη αποφάσεων** μέσω τακτικών συναντήσεων (**meetings**) είτε σε επίπεδο τμήματος είτε σε επίπεδο Διεύθυνσης (ολομέλεια).

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ
	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

29.29. Η **ικανοποίηση** των **εργαζομένων** στη Δασική Υπηρεσία (αντικείμενο εργασίας, οικονομικές απολαβές, προοπτική) έχει αντίκτυπο στην **ικανοποίηση των πολιτών**.

(Παρακαλώ σημειώστε με X σε ένα τετραγωνάκι ανάλογα με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τη δήλωση)

	διαφωνώ απόλυτα
	διαφωνώ

	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
	συμφωνώ
	συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία για στατιστικούς λόγους

30. Φύλο

	Άνδρας
	Γυναίκα

31. Ηλικία

	25-34
	35-44
	45-54
	55+

32. Επίπεδο εκπαίδευσης

(Συμπληρώστε μόνο ένα τετραγωνάκι)

	Απόφοιτος/-η Δημοτικού
	Απόφοιτος/-η Γυμνασίου/Λυκείου
	Απόφοιτος/-η Τ.Ε.Ι.
	Απόφοιτος/-η Α.Ε.Ι.
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

33. Οικογενειακή κατάσταση

	Άγαμος/η
	Έγγαμος/η

34. Σχέση εργασίας

	Μόνιμος/η
	Ι.Δ.Α.Χ.
	Συμβασιούχος/α

35. Θέση εργασίας

	Προϊστάμενος Διεύθυνσης
	Προϊστάμενος Τμήματος
	Υπάλληλος