

# 6η Διάλεξη: Εισαγωγή στο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Σήφης Πλυμάκης,  
Επίκουρος Καθηγητής  
Δημοσίων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ

# Το Δημόσιο Μάνατζμεντ, μέσα από τη θεωρητική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης

Συγκεντρωτισμός, ιεραρχία, αυστηρή εκτέλεση ιεραρχικών εντολών

Βεμπεριανό Μοντέλο

Συγκεντρωτισμός, αυτονομία, επικέντρωση στον περιορισμό του κόστους παροχής & τη βελτίωση της αποδοτικότητας, εκχώρηση αρμοδιοτήτων στον ιδιωτικό τομέα

ΝΔΜ

Αποκέντρωση και συμμετοχή, δικτύωση & σύμπραξη, επικέντρωση στην ποιότητα & την αποτελεσματικότητα

Νέα Διακυβέρνηση

Επιτελικός συντονισμός, αποκέντρωση & συμμετοχή, αποτελεσματικότητα, κοινωνικές επιπτώσεις

Μετα-Δημόσιο Μάνατζμεντ

# Παραδοσιακή Vs Σύγχρονη Γραφειοκρατική Θεωρία

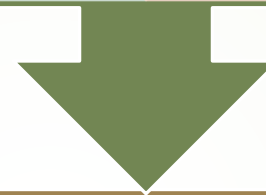
Αρχή	Παραδοσιακή Θεώρηση	Σύγχρονη Θεώρηση
Οργανωτική δομή	Συγκεντρωτική, ιεραρχική	Απλουστευμένη, flat, αποκεντρωμένη
Λήψη αποφάσεων	Συγκεντρωτική, ορθολογική, πολιτικά κριτήρια (συχνά)	Συμμετοχική, βάσει δεδομένων, αναγκών, αποτελεσμάτων αξιολόγησης
Προγραμματισμός & συντονισμός	Συγκεντρωτικός, ανώτερα διοικητικά επίπεδα, αυστηρά ιεραρχικός	Συμμετοχικός, πολύ-επίπεδος, ευέλικτος βάσει αναγκών – στόχων υπηρεσιών
Εξειδίκευση	Κατανομή εργασιών, εξειδίκευση εργασιών, ιεραρχική, καθολικότητα, δεξιότητες	Ευελιξία, βάσει αποτελεσμάτων προς επίτευξη, δεξιότητες
Παροχή υπηρεσιών	Συγκεντρωτική, δημόσια μονοπωλιακή, απουσία ευελιξίας	Αποκεντρωμένη, συμμετοχική – σύμπραξη ευελιξία ως προς την επίτευξη των στόχων
Ανθρώπινο δυναμικό	Ορθολογική επιλογή, απουσία ιδιοτελών συμφερόντων, εκτέλεση ιεραρχικών εντολών	Δεξιότητες, ευελιξία, συμμετοχή στον προγραμματισμό, εκχώρηση αρμοδιοτήτων
Ηγεσία	Συγκεντρωτική, ορθολογική, χαρισματική	Συμμετοχική, διαβουλευτική
Έλεγχος – αξιολόγηση	Ιεραρχικός, νομιμότητας, εκροές υπηρεσιών, οικονομικός	Εκροές, αποτελέσματα, κίνητρα – ποινές, βάση διοίκησης
Διαφάνεια – λογοδοσία	Ιεραρχική, ιεραρχική αναφορά, νομιμότητα	Δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων, διαβούλευση, διαφάνεια

# Το νέο πρότυπο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης

## Κεντρικό κράτος

Αναδιοργάνωση, αποκέντρωση & εκχώρηση αρμοδιοτήτων, απλούστευση διαδικασιών, πολύ-επίπεδος συντονισμός

Καθοδήγηση & εποπτεία πολιτικής



## Σχεδιασμός πολιτικών & υπηρεσιών

Αξιολόγηση αναγκών, διαβούλευση, συμμετοχικός προγραμματισμός

αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, σύμπραξη & δικτύωση, στόχοι υπηρεσιών



## Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ιδιωτικός τομέας & τρίτος τομέας

Σύμπραξη & δικτύωση

Εποπτεία & αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών (από το κράτος)

# Διαφορές Δημοσίου – Ιδιωτικού Μάνατζμεντ

	Δημόσιες Οργανώσεις	Ιδιωτικές Οργανώσεις
<b>Κανονιστικό – Θεσμικό πλαίσιο</b>	<p>Αυστηρή οριοθέτηση. Επηρεάζει την ευελιξία και την αυτονομία τους. Επιβάλλεται η δράση τους μόνο όταν οι κανόνες το επιτρέπουν</p>	<p>Οριοθέτηση της λειτουργίας τους από τις απαγορεύσεις του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου. Απόλυτη ελευθερία σε ότι δε ρυθμίζεται.</p>
<b>Πολιτικό περιβάλλον</b>	<p>Η πολιτική λειτουργία είναι ενδογενές χαρακτηριστικό του εσωτερικού περιβάλλοντός τους. Πυλώνας της στρατηγικής τους και του σχεδιασμού της δράσης τους.</p>	<p>Η πολιτική λειτουργία αποτελεί χαρακτηριστικό του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Συνεκτιμάται αλλά δεν προσδιορίζει τη στρατηγική &amp; τη λειτουργία τους</p>
<b>Οικονομικοί Όροι-πόροι</b>	<p>Κρατικός προϋπολογισμός. Θεωρούνται δεδομένοι και εξαρτώμενοι από τις πολιτικές αποφάσεις. Ελάχιστη έμφαση στην αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα χρήσης τους.</p>	<p>Βάσει του μηχανισμού της αγοράς. Η επιβίωση εξαρτάται από την παραγωγική τους λειτουργία (παραγωγικότητα αποδοτικότητα). Εστιάζουν στους πελάτες τους καθώς αυτοί είναι οι χρηματοδότες τους.</p>

# Το Δημόσιο Μάνατζμεντ: Οι ιδιαιτερότητες του Περιβάλλοντος Εφαρμογής



Περιορισμοί θεσμικού  
πλαισίου

Παρεμβάσεις  
πολιτικής ηγεσίας &  
πελατειακές σχέσεις –  
συμφέροντα

Απουσία κινήτρων  
οικονομικής  
βιωσιμότητας  
δημόσιων  
οργανισμών

Υποβάθμιση αρχών  
αποδοτικότητας &  
αποτελεσματικότητας

Συναρμοδιότητες &  
επικαλύψεις στην  
άσκηση των  
αρμοδιοτήτων

Ουσιαστική απουσία  
αξιολόγησης

Πολυπλοκότητα  
δημόσιου  
συμφέροντος

Απουσία κουλτούρας  
προγραμματισμού &  
αξιολόγησης

# Οι προκλήσεις του Σύγχρονου Δημόσιου Μάνατζμεντ I





# Προκλήσεις Σύγχρονου Δημόσιου Μάνατζμεντ II

Αποδοτική &  
Αποτελεσματική  
παροχή  
δημοσίων  
υπηρεσιών

Ικανοποίηση  
αναγκών  
πολιτών  
& βελτίωση της  
εμπιστοσύνης  
στο κράτος

Μεταρρύθμιση  
δημόσιου τομέα  
& προώθηση  
της καινοτομίας

Ανάπτυξη  
σχέσεων  
συνεργασίας &  
εμπιστοσύνης  
με την κοινωνία  
& την οικονομία



# Βασικές Αρχές Σύγχρονου Δημοσίου Μάνατζμεντ I



# Βασικές Αρχές Σύγχρονου Δημόσιου Μάνατζμεντ II

Απλούστευση οργανωτικής δομής  
& διαδικασιών παροχής  
υπηρεσιών

Συμμετοχικός προγραμματισμός &  
συνεργατική παροχή υπηρεσιών

Οργανωσιακή  
Συμπεριφορά

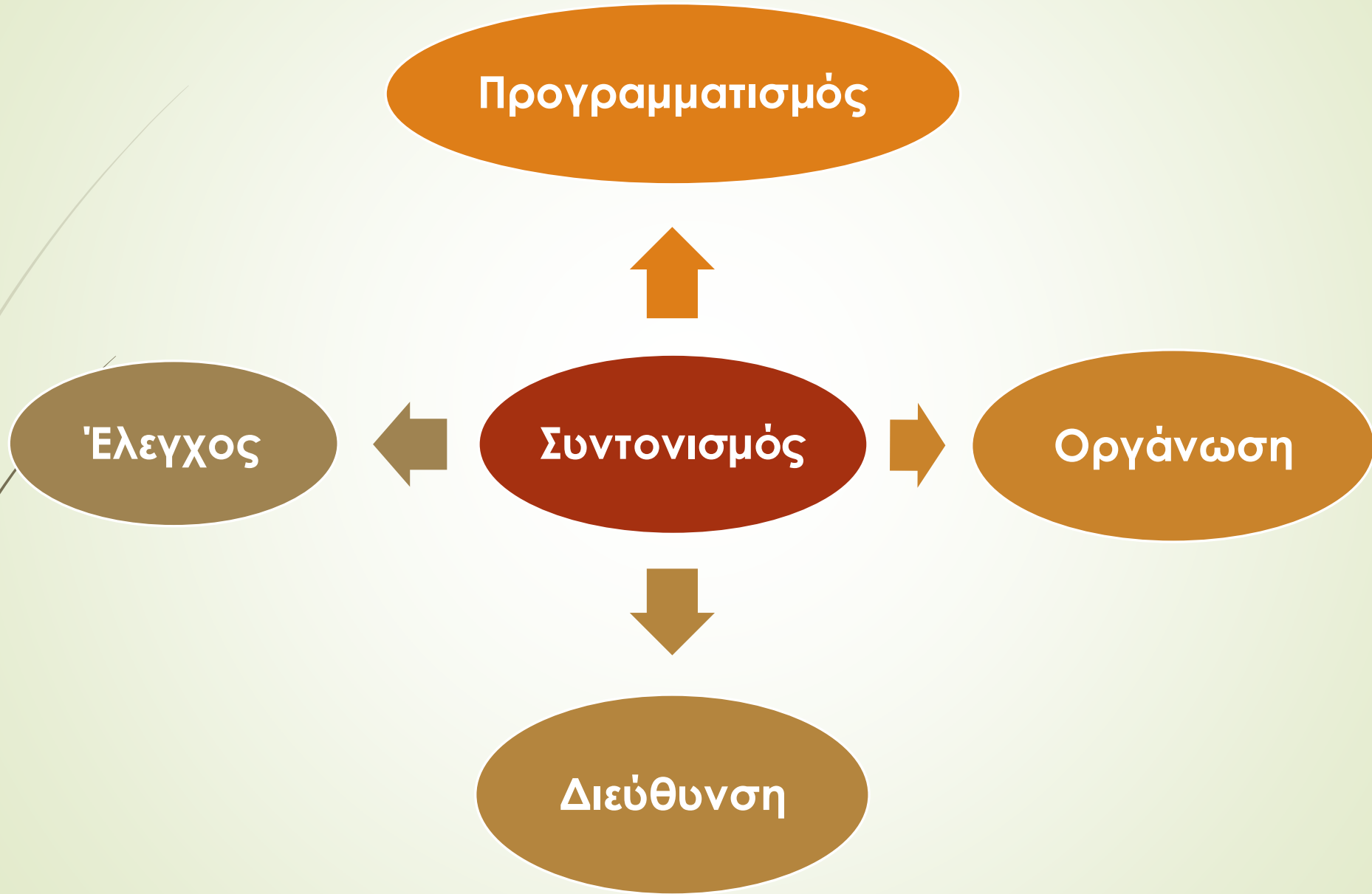
Αποκέντρωση & Ευελιξία

Αξιολόγηση & κίνητρα – ποινές

# Πως πρέπει να είναι λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός;



# Οι Βασικές Λειτουργίες του Δημόσιου Μάνατζμεντ



# 1- Προγραμματισμός

## Τι είναι

Αποτελεί πρακτικά το GPS της οργάνωσης.

- Που βρίσκομαι?
- Που επιθυμώ να πάω?
- Πως θα πάω;
- Ποια πορεία θα ακολουθήσω για να φτάσω εκεί που θέλω?

## Περιεχόμενο

- Διερεύνηση του περιβάλλοντος λειτουργίας.
- Επιλογή των στόχων βελτίωσης του φορέα
- Προσδιορισμός των μελλοντικών, επιθυμητών και μη, καταστάσεων.
- Επιλογή επιδιωκόμενης κατάστασης.
- Καθορισμός των ενδιάμεσων βημάτων προς την επιδιωκόμενη κατάσταση.

## 2- Οργάνωση

### Τι είναι

Προσδιορίζει την οργανωτική δομή υλοποίησης του προγραμματισμού.

► Ποια πρέπει να είναι η απαιτούμενη οργάνωσή μου για να υλοποιήσω αποτελεσματικά τον προγραμματισμό?

► Ποιους πόρους έχω και πως τους οργανώνω για να υλοποιήσω τους στόχους?

► Ποιος θα επιδιώξει την επίτευξη κάθε επιμέρους στόχου?

### Περιεχόμενο:

- Προσδιορισμός των εκτελούμενων εργασιών.
- Διασύνδεση των οργανωτικών δομών με τις δραστηριότητες των εργασιών
- Προσδιορισμός πόρων για την εκτέλεση των εργασιών.
- Κατάλληλη στελέχωση και διάθεση πόρων σε επίπεδο οργανωτικών δομών.
- Ύπαρξη συστήματος λήψης αποφάσεων
- Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου λειτουργίας.

# 3- Διεύθυνση

## Τι είναι

Η Διεύθυνση αποτελεί την προσπάθεια υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί.

- Πως διευθύνω το προσωπικό και αξιοποιώ τους πόρους μου?
- Πως ηγούμαι – εμπνέω το προσωπικό μου?
- Πως αναπτύσσω τις δυνατότητες της μονάδας και των πόρων αυτής?

## Περιεχόμενο

- Γνώση των δεξιοτήτων του προσωπικού και της δυναμικότητας των διαθέσιμων πόρων.
- Εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης.
- Ανάθεση εργασιών και στόχων σε ατομικό επίπεδο, ευθυγράμμιση με συλλογικούς στόχους.
- Η ανάπτυξη του προσωπικού.
- Η ηγεσία.



# 4- Έλεγχος (αξιολόγηση)

## Τι είναι

Αποτελεί την προσπάθεια παρακολούθησης της λειτουργίας του οργανισμού.

- Πως γνωρίζω ότι οι εργασίες εκτελούνται σωστά?
- Πως γνωρίζω ότι υλοποιείται ο προγραμματισμός μου?
- Πως γνωρίζω ότι οι στόχοι μου θα επιτευχθούν?
- Ποιες είναι οι αποκλίσεις από αυτούς και τι πρέπει να γίνει?

## Περιεχόμενο

- Καθορισμός αντικειμενικών προτύπων απόδοσης.
- Μέτρηση της απόδοσης.
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Ανατροφοδότηση – συνεχής παρακολούθηση και πληροφόρηση.
- Η λήψη διορθωτικών μέτρων
- Η λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση του φορέα

# 5- Συντονισμός

Ο συντονισμός έχει να κάνει με το συνδυασμό όλων των εμπλεκόμενων στην λειτουργία της οργάνωσης:

- Ανθρώπων
- Οργανωτικών μονάδων
- Εργασιών
- Υπηρεσιών ,

ώστε τελικά να επιτυγχάνεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα δίχως της σπατάλη πόρων .

- Αφορά των σύνολο των λειτουργιών και θα μπορούσε να μην αναφέρεται ως χωριστή λειτουργία αλλά ως κεντρική αρχή που διαπερνά οριζόντια όλες τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ .

# Ο φαύλος κύκλος της οργανωτικής αναποτελεσματικότητας

Αυξημένος  
αριθμός &  
ανορθολογικός  
σχεδιασμός  
οργανωτικών  
μονάδων

Αυξημένη ιεραρχία,  
Δημιουργία  
συναρμοδιοτήτων &  
επικαλύψεων

Προβλήματα  
επικοινωνίας &  
συντονισμού

Αντι-αποδοτική και  
αναποτελεσματική  
παροχή υπηρεσιών

# Αποτελέσματα οργανωτικής πολυπλοκότητας

Καθυστερήσεις / υψηλό κόστος παροχής / χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

Προβλήματα στην άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα

Οργανωτική Πολυπλοκότητα

Προβλήματα συντονισμού / αρμοδιότητας / διαφάνειας / λογοδοσίας λειτουργιών και παρεχόμενων υπηρεσιών

Αδυναμία επιχειρησιακού προγραμματισμού και παρακολούθησης των υπηρεσιών

# Εξορθολογισμός οργανωτικής δομής



# Σύγχρονα μοντέλα διοικητικής οργάνωσης

## Παραδοσιακό ιεραρχικό μοντέλο

## Σύγχρονο διοικητικό μοντέλο

Ιεραρχικά επίπεδα	Πολλά	Λίγα
Εύρος ελέγχου	Μικρό	Μεγάλο
Εξειδίκευση	Υψηλή	Χαμηλή
Αριθμός τμημάτων	Μεγάλος	Μικρός
Εξουσία	Συγκεντρωμένη	Αποκεντρωμένη
Τυποποίηση	Ισχυρή	Ασθενής
Συντονισμός	Τυπικές διαδικασίες Ιεραρχία, Περιγραφή καθηκόντων	Αμοιβαία προσαρμογή Ομάδες, Αυτοέλεγχος
Σχέσεις	Κάθετες	Οριζόντιες
Περιεχόμενο επικοινωνίας	Οδηγίες, εντολές, διαταγές	Συμβουλές, Πληροφορίες
Κατεύθυνση επικοινωνίας	Κυρίως κάθετη	Κάθετη και οριζόντια
Επίλυση συγκρούσεων	Ο προϊστάμενος	Αμοιβαία αλληλεπίδραση
Προσανατολισμός μελών	Εσωτερικός	Προς τους στόχους
Πηγή γοήτρου	Η θέση στην οργάνωση	Η συμβολή στα αποτελέσματα



# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός

- ❑ Απλούστευση οργανωτικής δομής
- ❑ Εν οποίηση / συγχώνευση / κατάργηση οργανωτικών μονάδων
- ❑ Εστίαση στην αποτελεσματικότητα – επίτευξη στόχων φορέα
- ❑ Ενίσχυση συντονισμού, πολύ – επίπεδου, οριζόντιου και άτυπου
- ❑ Αυξημένη συμμετοχή στελεχών φορέα
- ❑ Προώθηση της συμμετοχής των πολιτών – ωφελομένων
- ❑ Ανάπτυξη συμπράξεων για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών



# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός





Σας Ευχαριστώ Πολύ!!!