

# 5η Διάλεξη: Βασικές Αρχές του Σύγχρονου Οργανωσιακού Σχεδιασμού

Σήφης Πλυμάκης,  
Επίκουρος Καθηγητής  
Δημοσίων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ



**Η εξέλιξη της Διοικητικής Θεωρίας: Δημόσιοι  
Οργανισμοί, ηγεσία, δημόσιοι λειτουργοί και πολίτες**



# Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος του Πολίτη I

- Ο πολίτης λαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες
- Δεν συμμετέχει στο σχεδιασμό, την παροχή και την αξιολόγηση τους

**Παραδοσιακό  
γραφειοκρατικό  
μοντέλο**

**ΝΔΜ**

- Ο πολίτης σαν πελάτης
- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες του πολίτη – πελάτη
- Πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη των δημοσίων υπηρεσιών
- Κριτήρια ιδιωτικού τομέα στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών

- Επιστροφή του πολίτη
- Ο πολίτης στο επίκεντρο
- Εκδημοκρατισμός δημόσιας διοίκησης
- Ενημερωμένοι και ενεργοί πολίτες
- Ο πολίτης συμμετέχει στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών
- Υποστήριξη αλλαγών

**Νέα  
Διακυβέρνηση**

# Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος του Δημόσιου Λειτουργού

- Ο υπάλληλος δεν έχει προσωπικά συμφέροντα & απόψεις
- Ο υπάλληλος εκτελεί τυφλά & χωρίς διαφοροποίηση τις ιεραρχικές εντολές
- Δεν συμμετέχει στο σχεδιασμό & την αξιολόγηση των υπηρεσιών

## Παραδοσιακό Γραφειοκρατικό Μοντέλο

## ΝΔΜ

- Ο υπάλληλος δεν έχει κίνητρα απόδοσης, λόγω μονιμότητας και προσπαθεί να μην ασκεί συνεχώς & με ένταση τις αρμοδιότητες του
- Ο υπάλληλος προσπαθεί να υπεκφεύγει την εργασία του, για αυτό πρέπει να αξιολογείται συνεχώς
- Ο υπάλληλος για να είναι αποδοτικός, θα πρέπει να μην έχει μονιμότητα, να αξιολογείται συνεχώς και να συνδέεται ο μισθός του με την απόδοσή του
- Θα πρέπει να εξυπηρετεί τον πολίτη - πελάτη

- Ο υπάλληλος βρίσκεται στην καρδιά της λειτουργίας ενός δημοσίου οργανισμού
- Θα πρέπει να αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης & συνεργασίας με τη διοίκηση
- Οι ανάγκες του στο επίκεντρο του σχεδιασμού & της λειτουργίας του οργανισμού
- Ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό, παροχή και αξιολόγηση των υπηρεσιών

## Νέα Διακυβέρνηση

# Η πολιτική ηγεσία

- Χαρισματική
- Ορθολογική
- Συγκεντρωτική
- Δεν έχει προσωπικά συμφέροντα
- Δεν επηρεάζεται από ιδιοτελή συμφέροντα

**Παραδοσιακό  
γραφειοκρατικό  
Μοντέλο**

**ΝΔΜ**

- Ηγετικά χαρακτηριστικά
- Εμπειρία (από ιδιωτικό τομέα)
- Συγκεντρωτική
- Ορθολογική λόγω προγραμματισμού & δεδομένων
- Αξιολογείται και αυτή
- Ευελιξία στις αποφάσεις της

- Ηγετικές δεξιότητες
- Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων
- Συμμετοχική
- Διαβουλευτική
- Δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης & συνεργασίας
- Αποφάσεις βάσει δεδομένων

**Νέα  
Διακυβέρνηση**

# Συντονισμός & Αξιολόγηση

- Αυστηρός ιεραρχικός
- Απουσία ευελιξίας & αυτονομίας
- Αξιολόγηση βάσει βαθμού εκτέλεσης εντολών & αρμοδιοτήτων

**Παραδοσιακό  
Γραφειοκρατικό  
Μοντέλο**

**ΝΔΜ**

- Μείωση & εξορθολογισμός ιεραρχίας
- Αυστηρός ιεραρχικός
- Μερική ευελιξία ως προς την άσκηση των αρμοδιοτήτων
- Αυστηρή στοχοθεσία
- Διαρκής αξιολόγηση εκροών υπαλλήλων
- Διασύνδεση μισθού και αξιολόγησης απόδοσης & εκροών

- Περαιτέρω περιορισμός της ιεραρχίας
- Ευελιξία & αυτονομία ως προς την άσκηση των αρμοδιοτήτων
- Στόχοι αρμοδιοτήτων, με ευελιξία ως προς την επίτευξη τους
- Συμμετοχική επιλογή στόχων
- Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων και όχι απλά εκροών υπηρεσιών

**Νέα  
Διακυβέρνηση**

# 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

Νέο Βεμπεριανό Μοντέλο



# **Εισαγωγή στη Διοίκηση των Δημόσιων Οργανισμών**




# Το Δημόσιο Μάνατζμεντ: Έννοια και διαφορές με ιδιωτικό τομέα

## Ορισμός

“...σύνολο αρχών, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται από την διοικητική ιεραρχία των δημοσίων οργανώσεων με στόχο την αποτελεσματική υλοποίηση των πολιτικών κατευθύνσεων, αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης και διασφάλιση της ορθής διακυβέρνησης της οργάνωσης...”

	Δημόσιες Οργανώσεις	Ιδιωτικές Οργανώσεις
Κανονιστικό – Θεσμικό πλαίσιο	Αυστηρή οριοθέτηση. Επηρεάζει την ευελιξία και την αυτονομία τους. Επιβάλλεται η δράση τους μόνο όταν οι κανόνες το επιτρέπουν	Οριοθέτηση της λειτουργίας τους από τις απαγορεύσεις του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου. Απόλυτη ελευθερία σε ότι δε ρυθμίζεται.
Πολιτικό περιβάλλον	Η πολιτική λειτουργία είναι ενδογενές χαρακτηριστικό του εσωτερικού περιβάλλοντός τους. Πυλώνας της στρατηγικής τους και του σχεδιασμού της δράσης τους.	Η πολιτική λειτουργία αποτελεί χαρακτηριστικό του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Συνεκτιμάται αλλά δεν προσδιορίζει τη στρατηγική & τη λειτουργία τους
Οικονομικοί πόροι	Κρατικός προϋπολογισμός. Θεωρούνται δεδομένοι και εξαρτώμενοι από τις πολιτικές αποφάσεις. Ελάχιστη έμφαση στην αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα χρήσης τους.	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.

# Το Δημόσιο Μάνατζμεντ: Το περιβάλλον Εφαρμογής



Περιορισμοί  
θεσμικού πλαισίου

Παρεμβάσεις  
πολιτικής ηγεσίας &  
πελατειακές σχέσεις  
– συμφέροντα

Απουσία κινήτρων  
οικονομικής  
βιωσιμότητας  
δημόσιων  
οργανισμών

Υποβάθμιση αρχών  
αποδοτικότητας &  
αποτελεσματικότητας

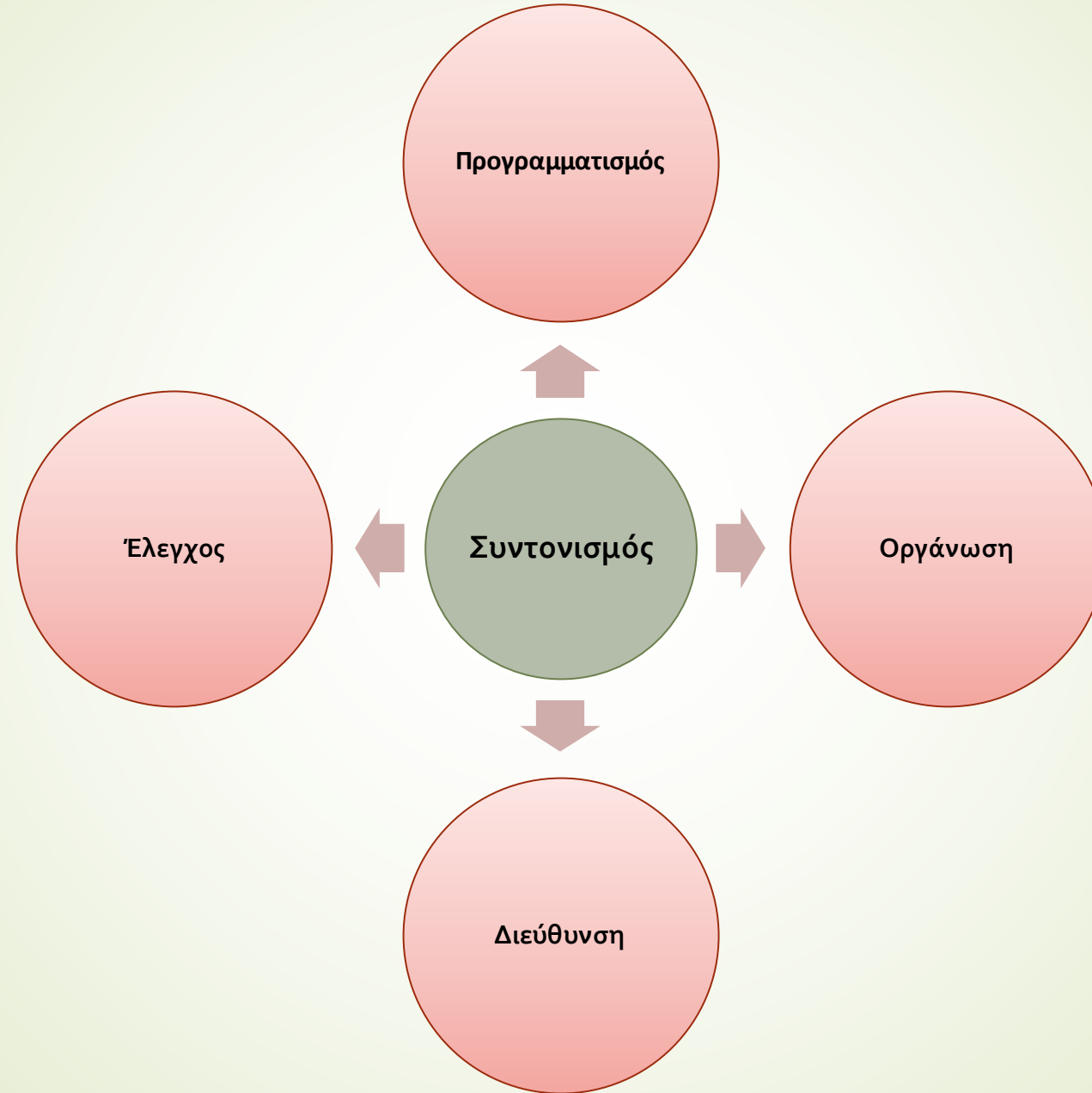
Συναρμοδιότητες &  
επικαλύψεις στην  
άσκηση των  
αρμοδιοτήτων

Ουσιαστική απουσία  
αξιολόγησης

Πολυπλοκότητα  
δημόσιου  
συμφέροντος

Απουσία  
κουλτούρας  
προγραμματισμού &  
αξιολόγησης

# Οι Βασικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ



# 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.

# 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.

# 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.

# Έλεγχος

## 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

# 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 .



# Βασικές Αρχές του Μάνατζμεντ II



# Πως πρέπει να είναι λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός;



# Προκλήσεις Δημόσιου Μάνατζμεντ

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

# 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

# Βασικές Αρχές Σύγχρονης Οργανωσιακής Θεωρίας

Ανασχεδιασμός οργανωτικής  
δομής & απλούστευση  
διαδικασιών

Συμμετοχικός  
προγραμματισμός & παροχή  
υπηρεσιών

Οργανωσιακή  
Συμπεριφορά

Αποκέντρωση & Ευελιξία

Αξιολόγηση & κίνητρα –  
ποινές

# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός

- ❑ Ποιος ο ρόλος του Κράτους ;
- ❑ Ποια η σχέση του κράτους με την αγορά και τη κοινωνία των πολιτών;
- ❑ Ποιες οι αρχές και οι αξίες της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης;
- ❑ Ποιες είναι οι σύγχρονες προκλήσεις στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών;
- ❑ Πως και γιατί θα πρέπει να είναι οργανωμένοι οι σύγχρονοι δημόσιοι φορείς;
- ❑ Ποια είναι τα αποτελεσματικότερα μοντέλα για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών ;

# 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)



Επαναπροσδιορισμός  
του ρόλου του  
κράτους



Απλούστευση  
γραφειοκρατικού  
θεσμικού πλαισίου



Ανακατανομή &  
απλούστευση  
αρμοδιοτήτων



Νέες αρχές διοίκησης &  
λειτουργίας δημοσίων  
φορέων



Αναδιοργάνωση &  
απλούστευση  
οργανωτικής δομής  
δημοσίων φορέων



Καθοδηγητικός &  
εποπτικός ρόλος  
κράτους στην παροχή  
των δημοσίων  
υπηρεσιών



Συμμετοχικός  
προγραμματισμός &  
επιλογή στόχων  
υπηρεσιών



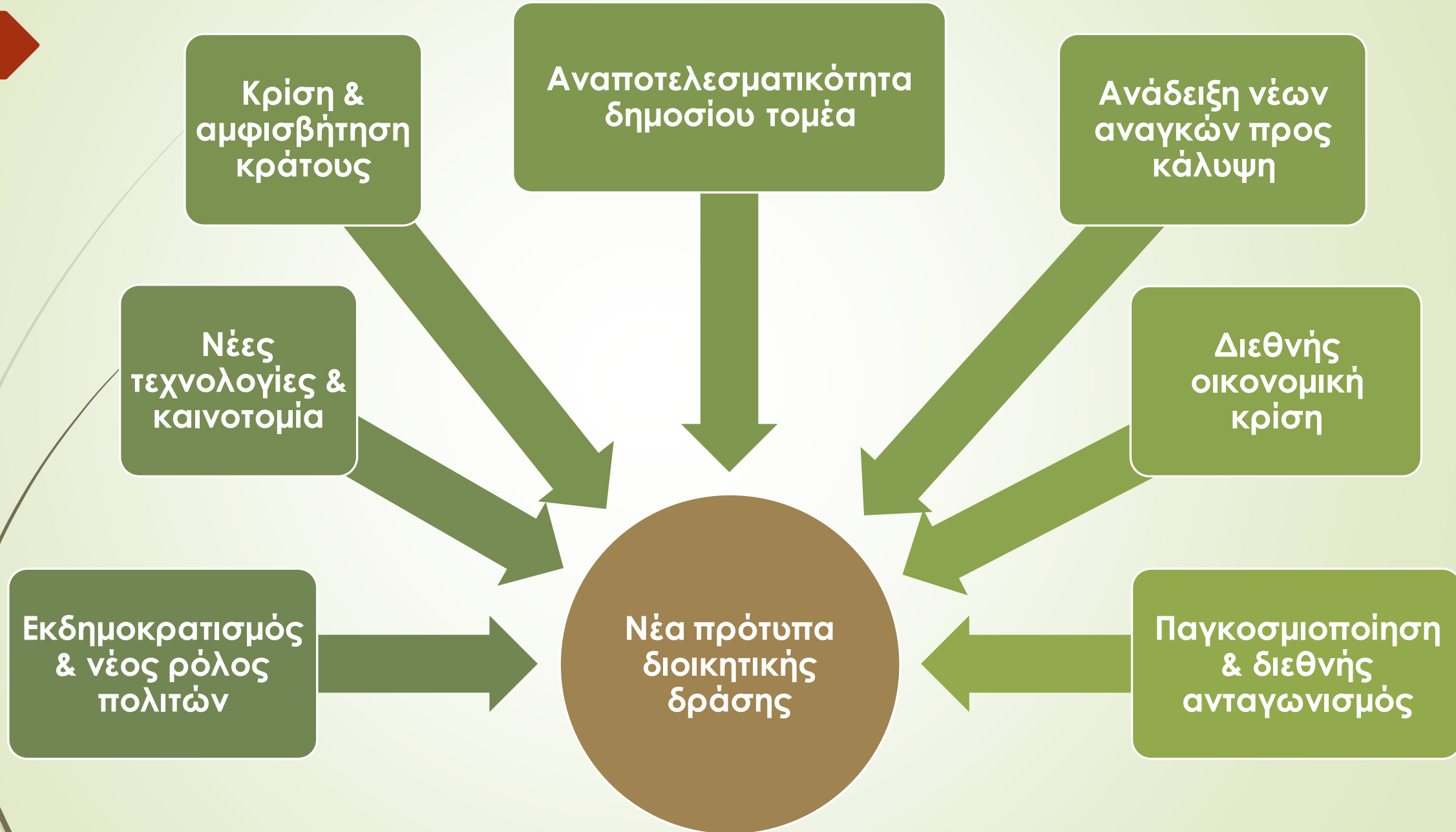
Αποκέντρωση &  
εκχώρηση  
αρμοδιοτήτων  
παροχής δημοσίων  
υπηρεσιών



Αξιολόγηση παρεχόμενων  
υπηρεσιών & διαφάνεια και  
λογοδοσία αποτελεσμάτων  
παροχής



# Η αλλαγή του παραδείγματος



# Παροχή δημοσίων Υπηρεσιών



# Κυρίαρχες τάσεις στη σύγχρονη διοικητική θεωρία & πρακτική I



# Κυρίαρχες τάσεις στη σύγχρονη διοικητική θεωρία & πρακτική II

Συμμετοχική  
ηγεσία

Συμμετοχικός  
προγραμματισμός

Απλούστευση  
διαδικασιών

Αξιολόγηση  
υπηρεσιών

# Το νέο επιτελικό κράτος I



# Το νέο επιτελικό κράτος II



**Κεντρικό  
κράτος**



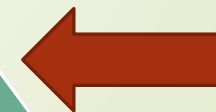
**Σχεδιασμός πολιτικών  
Διαβούλευση  
Εποπτεία & έλεγχος πολιτικών**

**Τοπική αυτοδιοίκηση**



**Συντονισμός πολιτικών  
Ανάπτυξη συμπράξεων  
Παροχή & αξιολόγηση  
υπηρεσιών**

**Ιδιωτικός τομέας & κοινωνία των πολιτών**



**Παροχή  
υπηρεσιών**





Επαναπροσδιορισμός  
του ρόλου του  
κράτους



Απλούστευση  
γραφειοκρατικού  
θεσμικού πλαισίου



Ανακατανομή &  
απλούστευση  
αρμοδιοτήτων



Νέες αρχές διοίκησης &  
λειτουργίας δημοσίων  
φορέων



Αναδιοργάνωση &  
απλούστευση  
οργανωτικής δομής  
δημοσίων φορέων



Καθοδηγητικός &  
εποπτικός ρόλος  
κράτους στην παροχή  
των δημοσίων  
υπηρεσιών



Συμμετοχικός  
προγραμματισμός &  
επιλογή στόχων  
υπηρεσιών



Αποκέντρωση &  
εκχώρηση  
αρμοδιοτήτων  
παροχής δημοσίων  
υπηρεσιών



Αξιολόγηση παρεχόμενων  
υπηρεσιών & διαφάνεια και  
λογοδοσία αποτελεσμάτων  
παροχής

# 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)



# 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

# Διαφορές Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα

- αντιμετωπίζει πιο πολύπλοκα και δυσεπίλυτα ζητήματα
- συναντάει μεγαλύτερα εμπόδια κατά την εφαρμογή των αποφάσεών του
- χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια για την εξασφάλιση ευκαιριών και δυνατοτήτων
- ενδιαφέρεται περισσότερο για την αντιστάθμιση ή τη θεραπεία των αποτυχιών της αγοράς
- μερικές από τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει έχουν μεγαλύτερη συμβολική σημασία
- βρίσκεται απέναντι σε αυστηρότερα όρια αφοσίωσης και νομιμότητας
- έχει περισσότερες δυνατότητες δράσης σε περιπτώσεις κοινωνικών ανισοτήτων
- πρέπει να επιδιώκει να δρα σύμφωνα με το δημόσιο συμφέρον
- πρέπει να εξασφαλίζει ένα επίπεδο δημόσιας στήριξης, σαφώς μεγαλύτερο από αυτό που είναι απαραίτητο σε μια ιδιωτική εταιρεία

# Διαφορές Δημοσίου – Ιδιωτικού τομέα

	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>

# Πως πρέπει να είναι λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός;



# Βασικές Αρχές Σύγχρονης Οργανωσιακής Θεωρίας

Ανασχεδιασμός οργανωτικής  
δομής & απλούστευση  
διαδικασιών

Συμμετοχικός  
προγραμματισμός & παροχή  
υπηρεσιών

Οργανωσιακή  
Συμπεριφορά

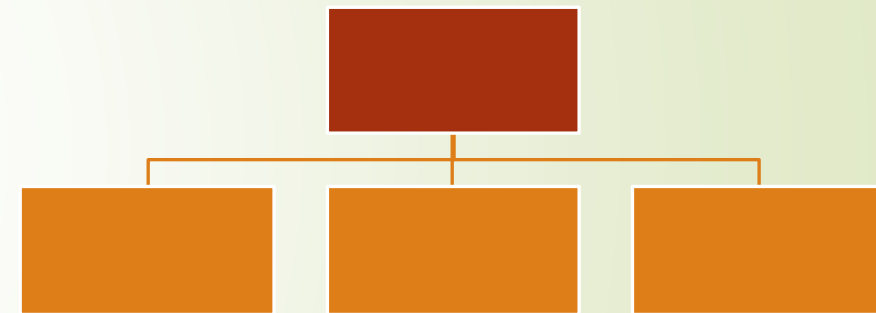
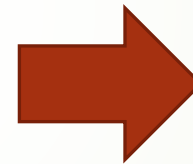
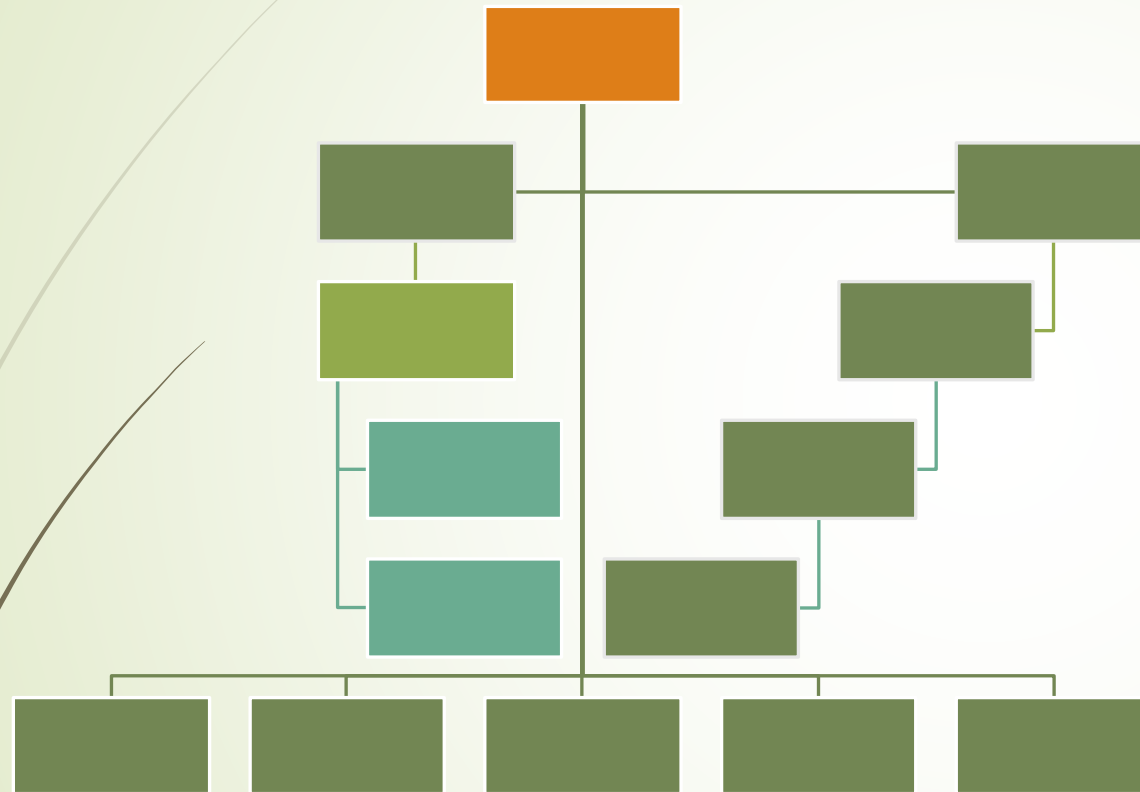
Αποκέντρωση & Ευελιξία

Αξιολόγηση & κίνητρα –  
ποινές

# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός



# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός I



# Σύγχρονος Οργανωσιακός Σχεδιασμός II



- Σχέσεις εμπιστοσύνης
- Συμμετοχικός προγραμματισμός
- Οριζόντιος συντονισμός
- Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων
- Ευελιξία





Σας Ευχαριστώ Πολύ !!!