

# 12η Διάλεξη: Ανθρώπινο Δυναμικό και Συμμετοχικός Προγραμματισμός στη Δημόσια Διοίκηση

Σήφης Πλυμάκης,  
Επίκουρος Καθηγητής  
Δημόσιων Πολιτικών

Μάθημα: Δημόσια Διοίκηση & Δημόσιο Μάνατζμεντ

# Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος των στελεχών του Δημοσίου Τομέα I

- Ο υπάλληλος εκτελεί τυφλά τις ιεραρχικές εντολές
- Ιεραρχική εντολή & έλεγχος
- Δεν συμμετέχει στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών

**Παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο**

**Επιστημονικό Μάνατζμεντ / ΝΔΜ**

- Ο πελάτης – πολίτης στο επίκεντρο
- Έλλειψη κινήτρων απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, λόγω μονιμότητας, απουσίας πτώχευσης δημοσίων φορέων και απουσίας αξιολόγησης
- Αξιολόγηση υπαλλήλων και σύνδεση αμοιβής με απόδοση
- Κατάργηση μονιμότητας & ευέλικτες μορφές απασχόλησης

- Επιστροφή του πολίτη
- Ο δημόσιος υπάλληλος μαζί με τον πολίτη, στο επίκεντρο του δημοσίου τομέα
- Ενσωμάτωση αναγκών πολιτών και στελεχών δημοσίου τομέα
- Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και εμπειρίας δημοσίων υπαλλήλων
- Ευελιξία
- Συμμετοχή

**Νέα Διακυβέρνηση**

# Ο Μεταβαλλόμενος Ρόλος των Δημοσίων Λειτουργών II

- ❑ Ανάγκη για **ενεργούς** και με **εξειδικευμένες δεξιότητες** δημόσιους λειτουργούς
- ❑ Ο **δημόσιος λειτουργός** στο **επίκεντρο** του σχεδιασμού & της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών (μαζί με τον πολίτη – ωφελούμενο)
- ❑ **Ενσωμάτωση** των **αναγκών** των **στελεχών** μέσω **συμμετοχικού σχεδιασμού**
- ❑ **Ανάγκες, αλλά και εμπειρία & τεχνογνωσία** υπαλλήλων
- ❑ **Συμμετοχή** των **στελεχών** για λόγους **τεχνογνωσίας, αποδοτικότητας, αποτελεσματικής παροχής και**
- ❑ **Υποστήριξη** των **αλλαγών και των στόχων** της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών

Όταν οι αποφάσεις σε ένα δημόσιο οργανισμό, λαμβάνονται συγκεντρωτικά και χωρίς τη συμμετοχή του προσωπικού...



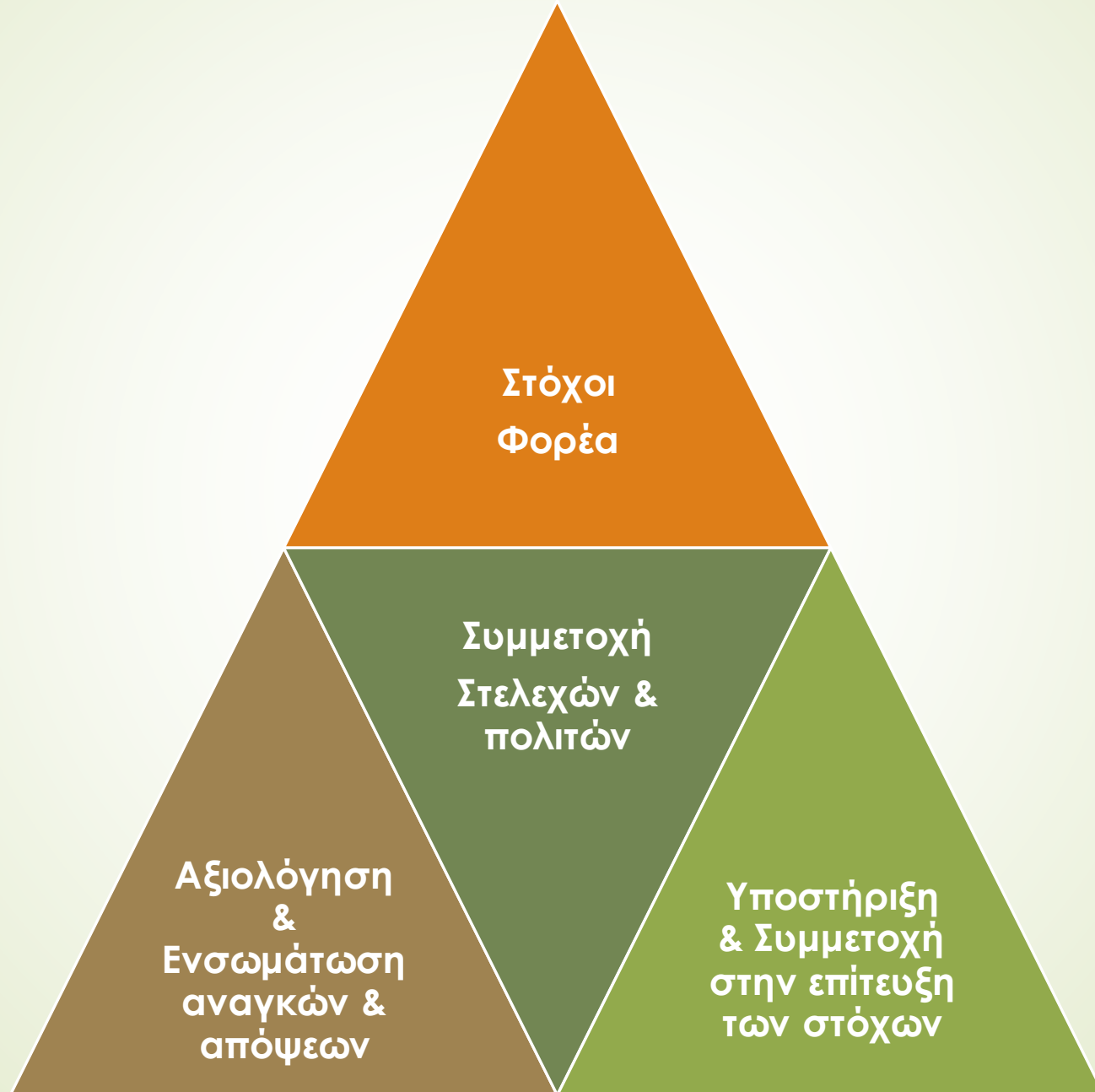
# Προστιθέμενη αξία συμμετοχής στελεχών στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών



# Βασικές Αρχές Συμμετοχικού Προγραμματισμού



# Συμμετοχικός Προγραμματισμός





# Εμπιστοσύνη στο Συμμετοχικό Προγραμματισμό

## Πολιτική Ηγεσία

Συμμετοχή προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων, αποδοχή & ενσωμάτωση απόψεων & προτάσεων προσωπικού, αποκέντρωση & εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς τα στελέχη, διαρκής & αμφίδρομη επικοινωνία, υποστήριξη & δέσμευση υλοποίησης αλλαγών

## Προσωπικό

Συμμετοχή στις διαδικασίες προγραμματισμού, υποστήριξη αλλαγών, διαρκής & αμφίδρομη επικοινωνία με την πολιτική ηγεσία, κουλτούρα αλλαγής



# Περιβάλλον Εμπιστοσύνης

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

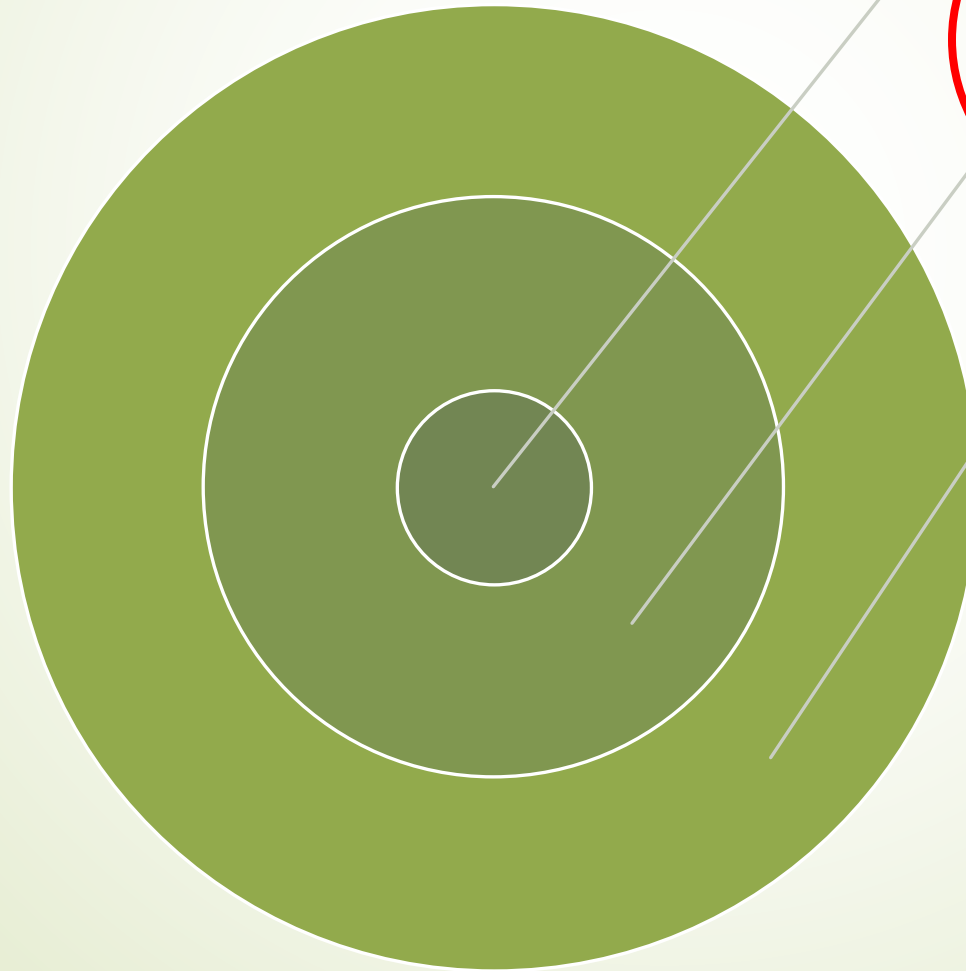
# Ανθρώπινο Δυναμικό & Αποτελεσματικότητα Αλλαγών

Εμπιστοσύνη  
Συμμετοχή

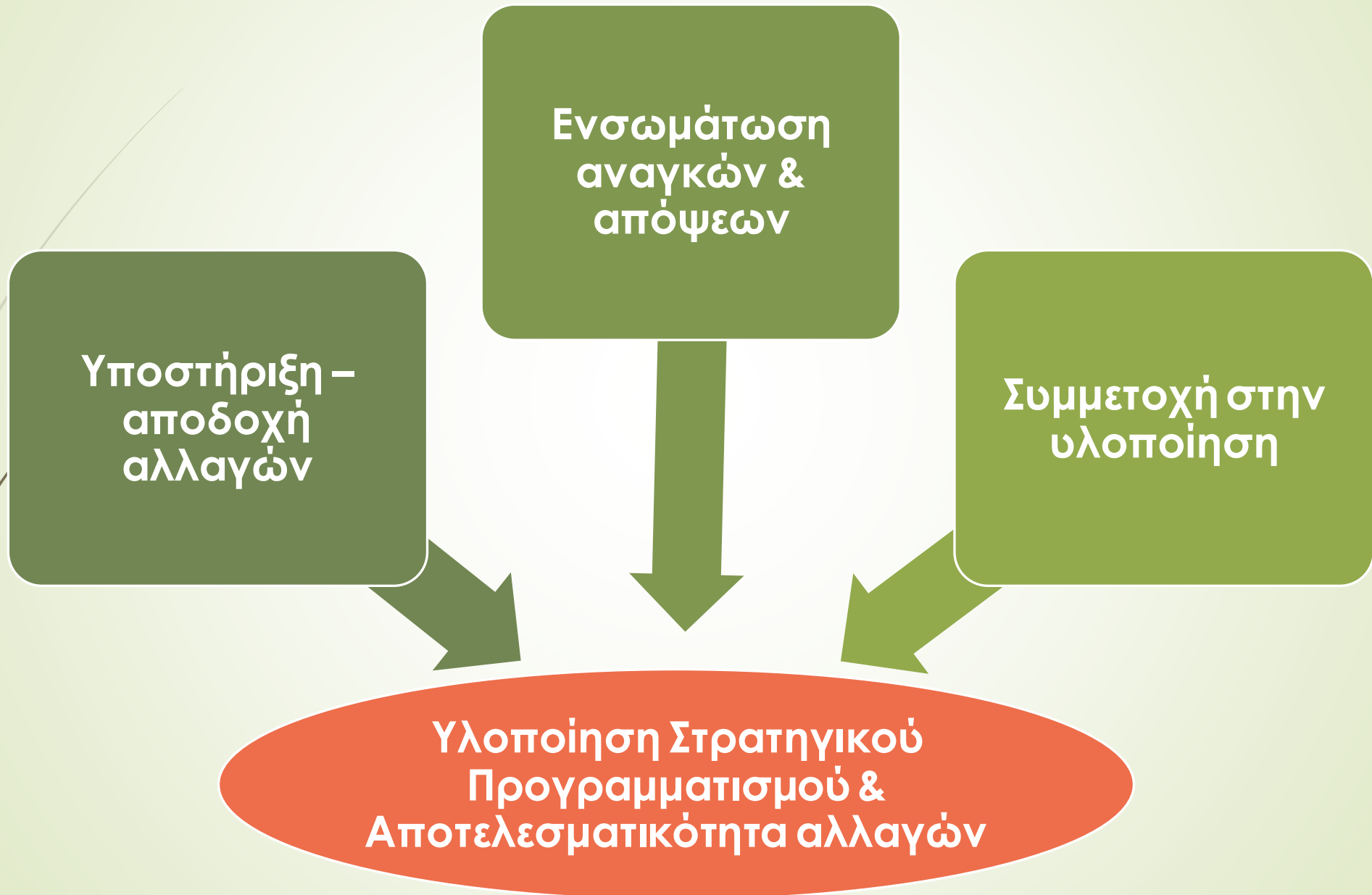
Στέλεχος

Τμήμα /  
ομάδα

Φορέας



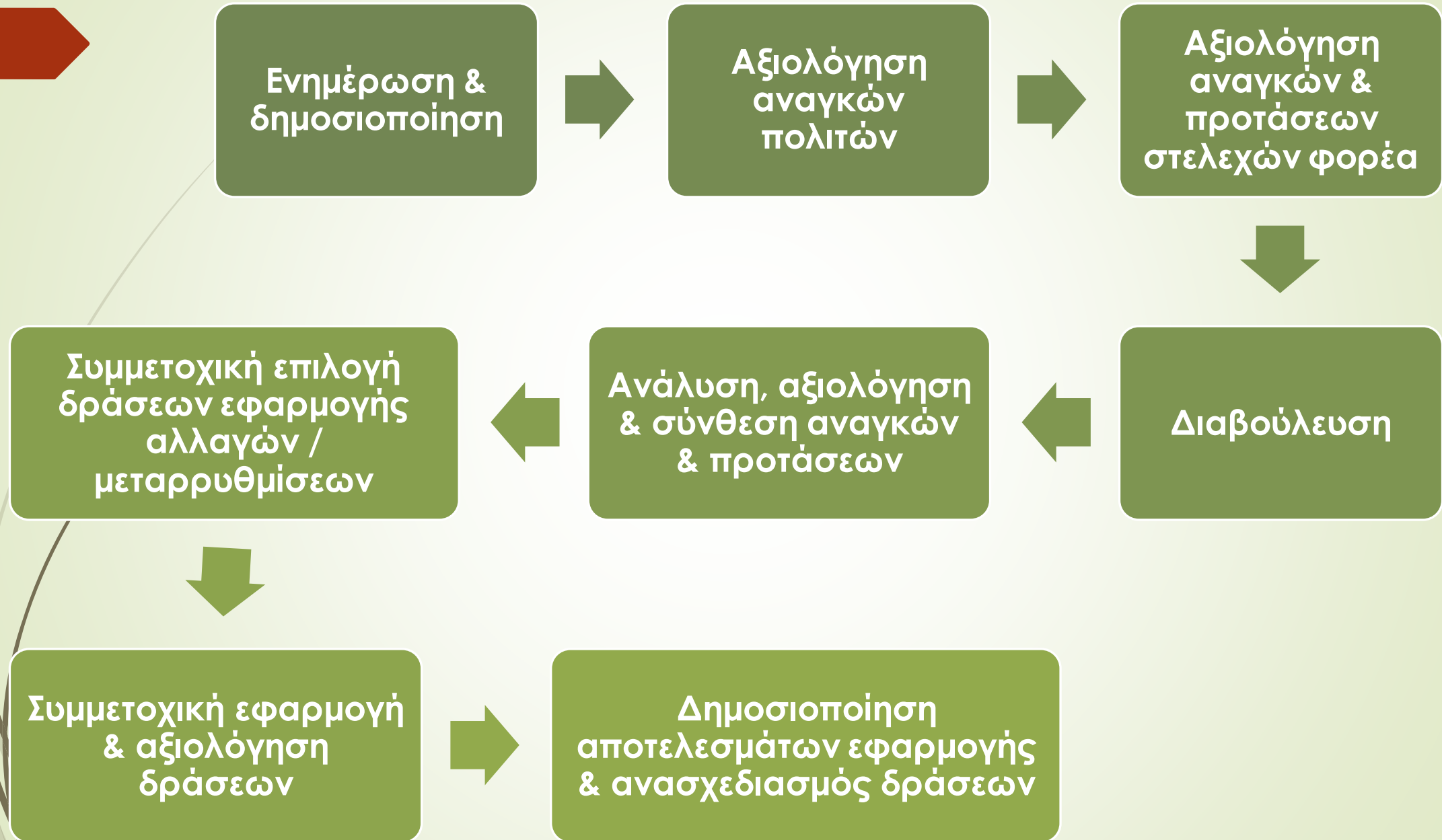
# Το ανθρώπινο δυναμικό ως καταλύτης του Στρατηγικού Προγραμματισμού



# ...και ως παράγοντας προώθησης της αποτελεσματικότητας των αλλαγών



# Στάδια Συμμετοχικού Προγραμματισμού



# Πως Συμμετέχουν τα στελέχη στο Συμμετοχικό Προγραμματισμό ;



Διαβούλευση  
δημοσίων  
υπηρεσιών

Συμμετοχικός  
προγραμματισμός

Ηλεκτρονική  
διακυβέρνηση

έρευνες γνώμης

Πάνελ στελεχών

Ιεραρχική  
συμμετοχή

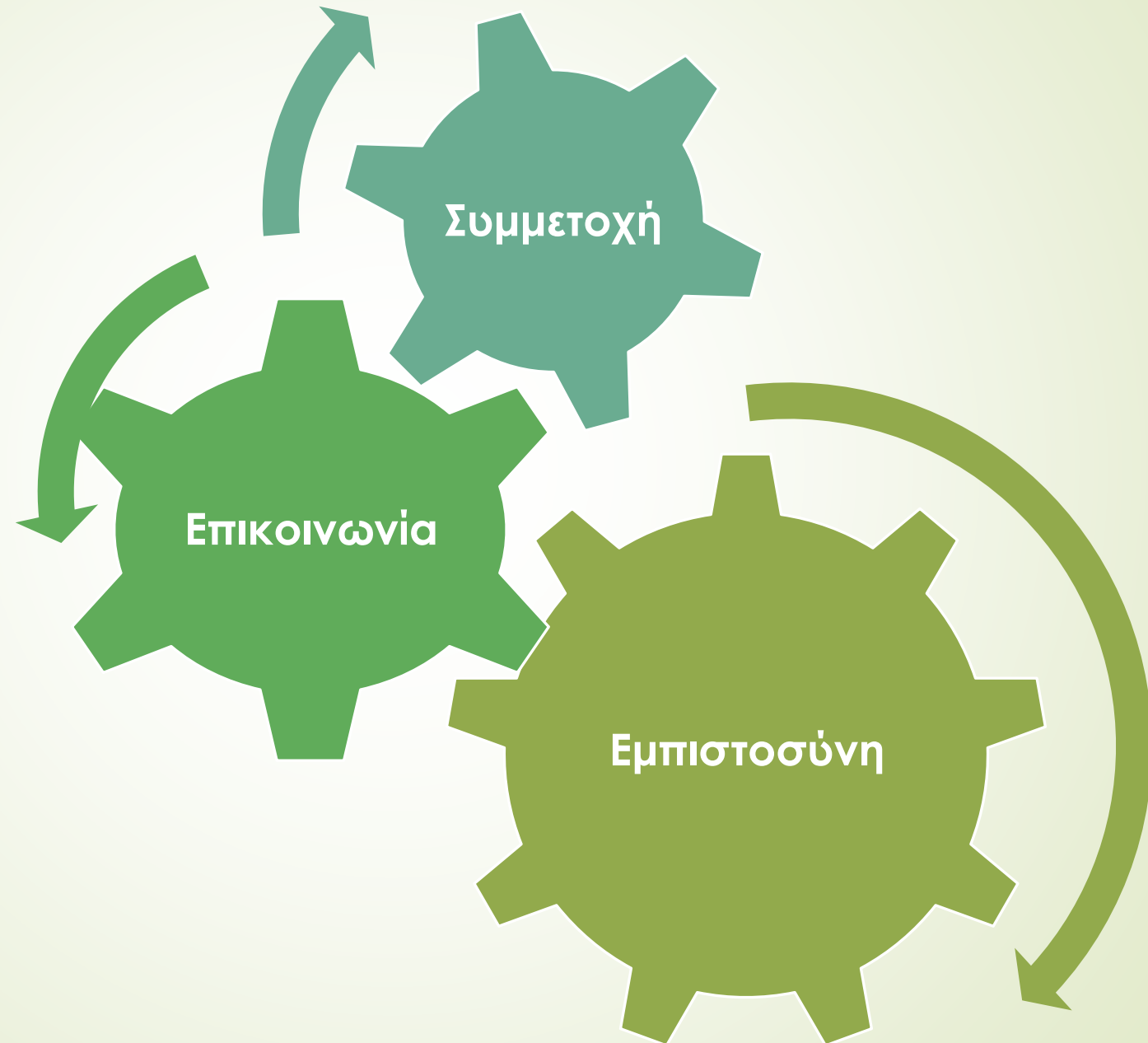
Ομάδες εργασίας  
/ έργου

Συμμετοχική  
αξιολόγηση  
δημοσίων  
υπηρεσιών

Συμμετοχικός  
προϋπολογισμός



# Αφοσίωση & υποστήριξη των στελεχών στο Στρατηγικό Προγραμματισμό & την Αλλαγή



# Φάσεις της αφοσίωσης στην αλλαγή

Αφοσίωση

Θεσμοποίηση

Υλοποίηση

Αποδοχή

Απόφαση - συμφωνία  
για υλοποίηση

Κατανόηση & συμμετοχή

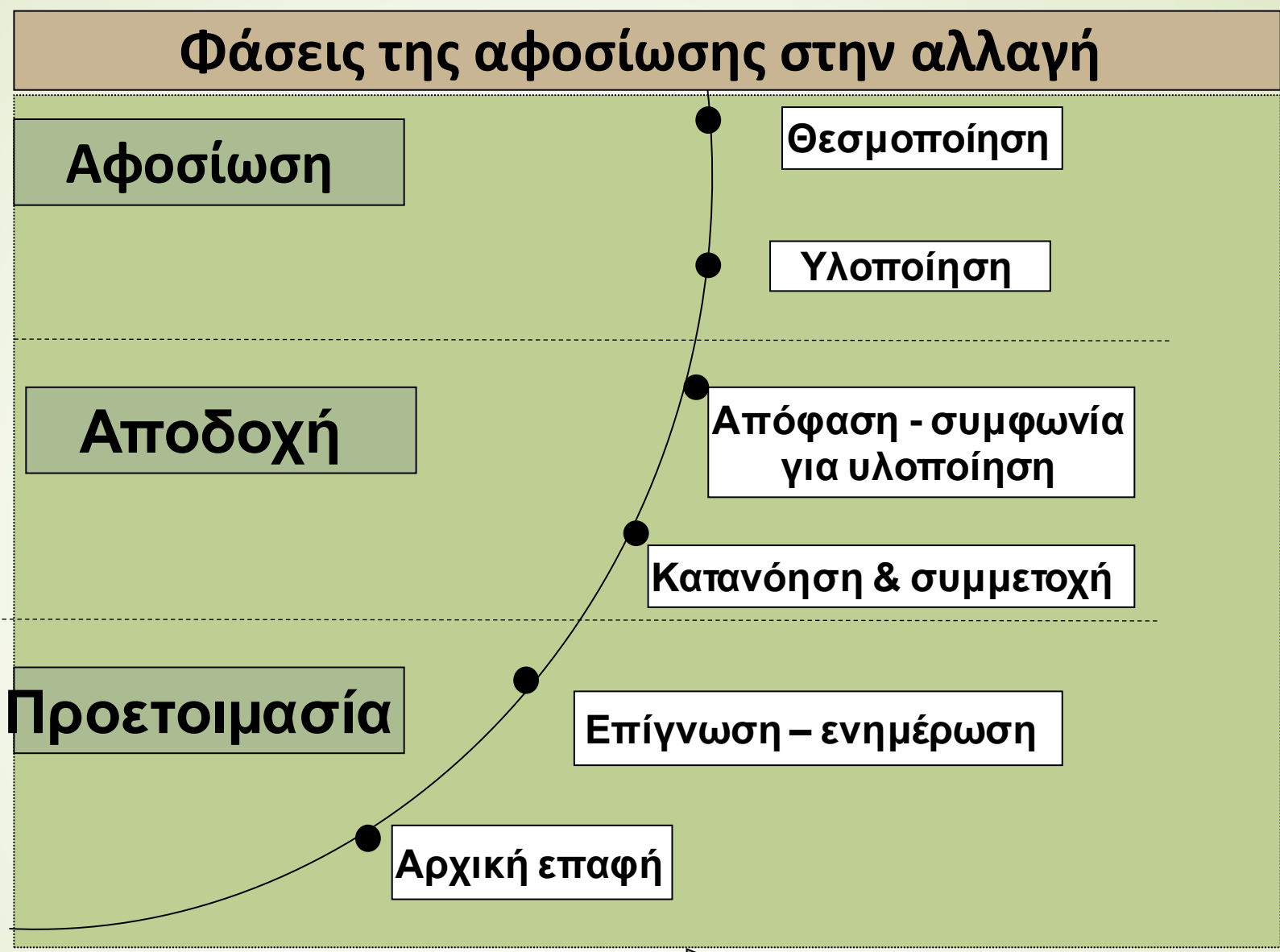
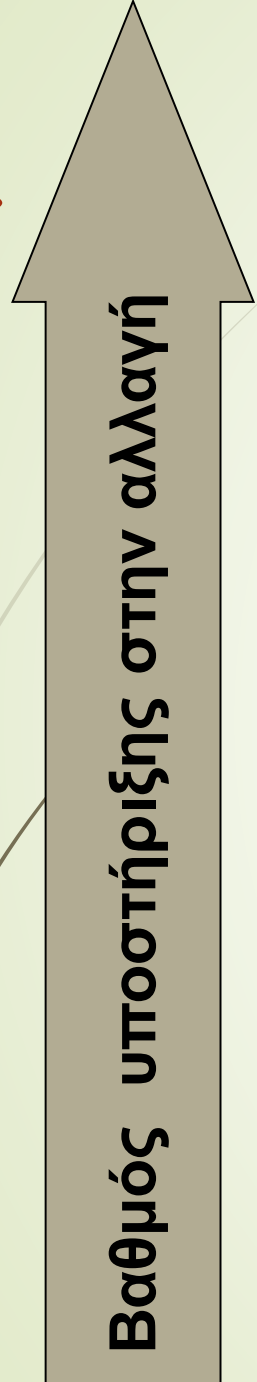
Προετοιμασία

Επίγνωση – ενημέρωση

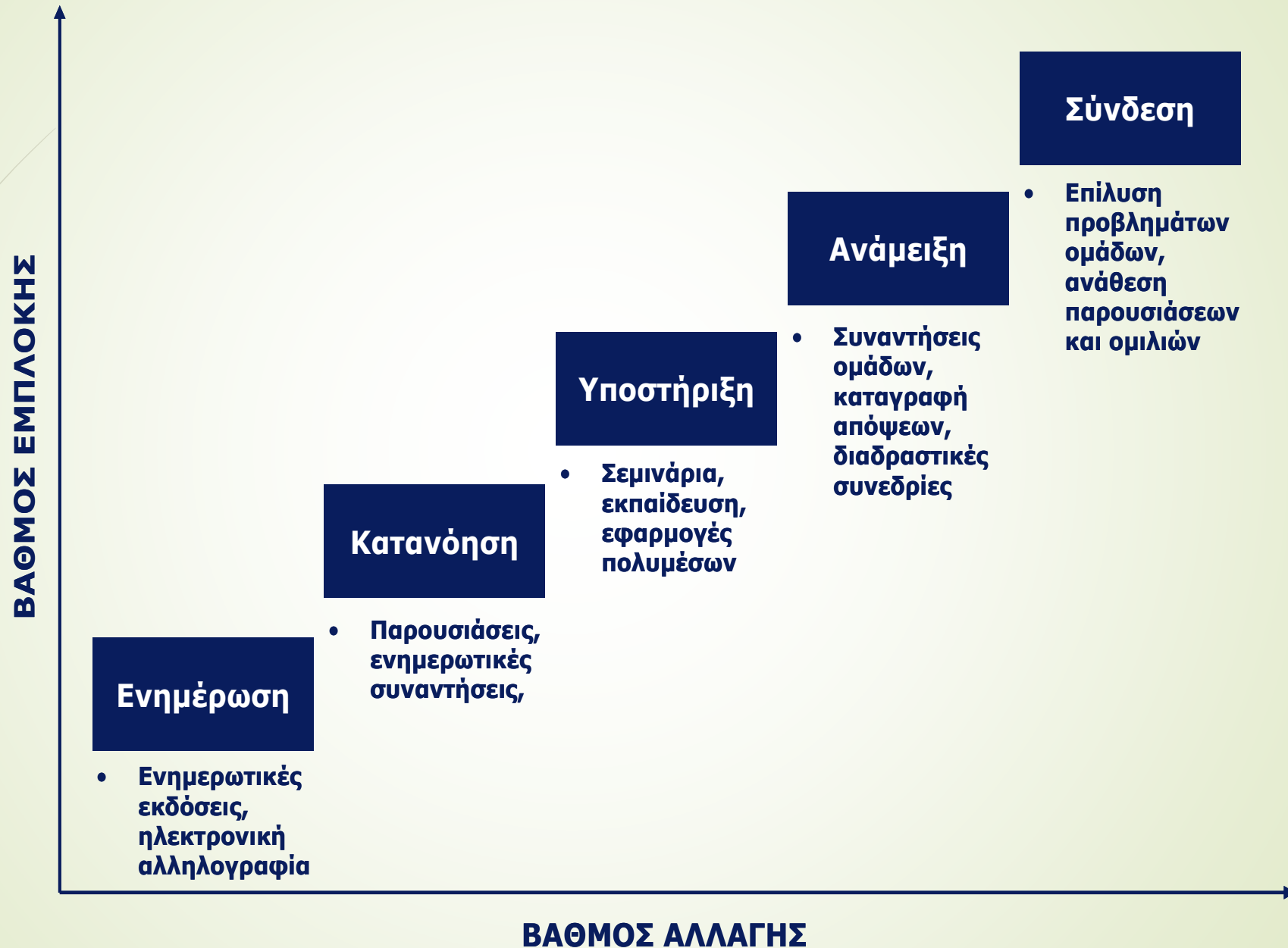
Αρχική επαφή

Πάροδος του χρόνου

Βαθμός υποστήριξης στην αλλαγή



# Συμμετοχή στελεχών δημοσίων φορέων στην εφαρμογή του Στρατηγικού Προγραμματισμού



# Βαθμός συμμετοχής στελεχών & εμπλεκομένων στο Στρατηγικό Προγραμματισμό



# Κριτήρια επιλογής βαθμού συμμετοχής στελεχών & εμπλεκομένων στο Στρατηγικό Προγραμματισμό


Βαθμός  
εμπλοκής /  
αρμοδιότητας

Βαθμός  
υποστήριξης /  
αντίθεσης  
στην αλλαγή

Κρισιμότητα /  
προστιθέμενη  
αξία  
συμμετοχής

Συμβολή στην  
επίτευξη των  
στόχων της  
αλλαγής

# Οργανωτική κουλτούρα και μεταρρύθμιση



Αλλαγή  
κουλτούρας  
προσωπικού &  
εμπλεκόμενων

Προωθούμενες  
αλλαγές στον  
δημόσιο τομέα



# Παλαιά οργανωτική κουλτούρα Vs κουλτούρα αλλαγής



Παλαιά  
οργανωτική  
κουλτούρα

Αίσθημα  
ασφάλειας

Συνήθεια  
διαδικασιών

Αντίσταση στην  
αλλαγή

Φόβος &  
ανασφάλεια  
έναντι αλλαγής

Νέα οργανωτική  
κουλτούρα /  
κουλτούρα  
αλλαγής

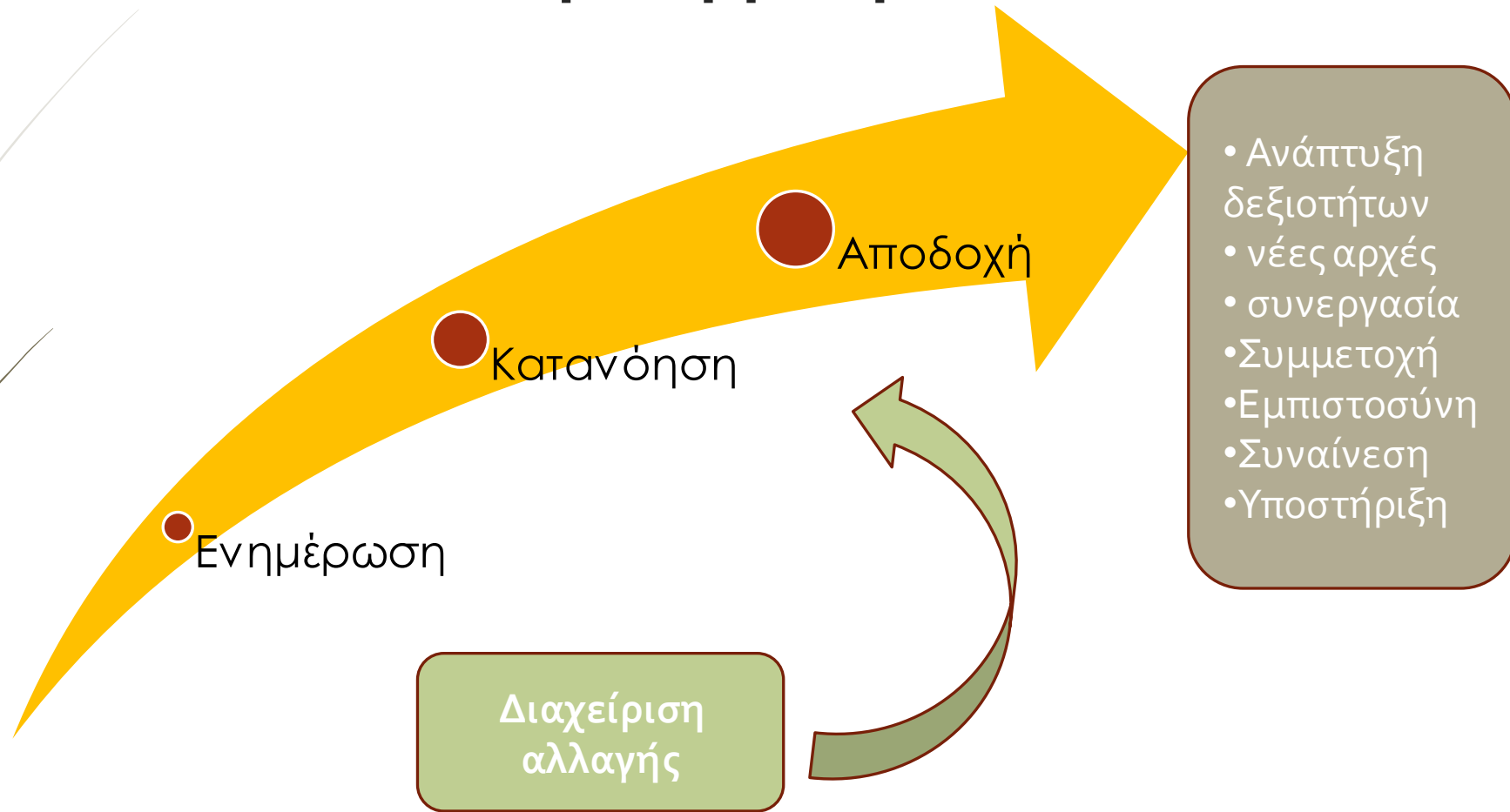
Εμπιστοσύνη

Συνεργασία

Συμμετοχή

Καινοτομία &  
διαρκής βελτίωση

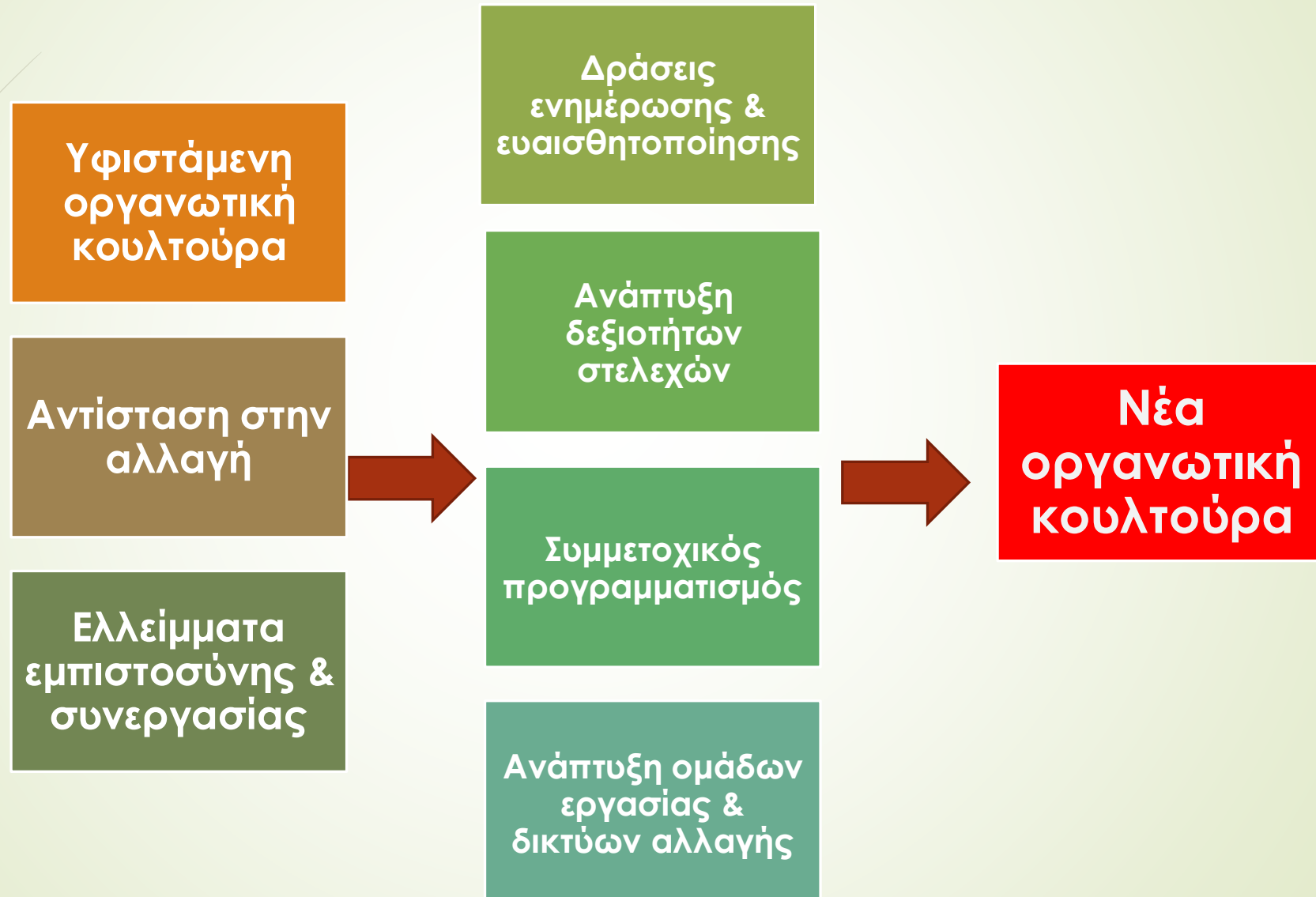
# Οργανωτική κουλτούρα & αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων



# Ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής



# Δράσεις ανάπτυξης κουλτούρας αλλαγής I



# Λειτουργεί η Συμμετοχή των Στελεχών; Προβλήματα & φραγμοί

**Στελέχη**

Έλλειμμα  
εμπιστοσύνης

Φραγμοί στη  
συμμετοχή

Απουσία  
κουλτούρας  
συμμετοχής

**Δημόσια  
διοίκηση**

Απουσία  
κουλτούρας  
διαβούλευσης

Φενάκη / ξύλινη  
διαβούλευση

Συγκεντρωτισμός



# Χτίζοντας την Εμπιστοσύνη & προωθώντας τη Συμμετοχή στη Δημόσια Διοίκηση

## Διοίκηση

- Υλοποίηση δράσεων διαβούλευσης
- Ενημέρωση πολιτών
- Προώθηση της συμμετοχής των στελεχών
- Ενσωμάτωση προτάσεων – απόψεων των στελεχών
- Διαφάνεια διαδικασιών & δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων

## Στελέχη

- Ενεργοποίηση
- Εμπιστοσύνη
- Συμμετοχή
- Συμμετοχή στις διαβουλευτικές διαδικασίες
- Διάρκεια



# Σε αναζήτηση μίας νέας κουλτούρας συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης



Σχέσεις  
εμπιστοσύνης &  
συνεργασίας

Διαδικασίες  
αμοιβαίας  
συνεργασίας /  
αμοιβαία  
επωφελείς  
στόχοι

Εφαρμογή &  
παρακολούθηση  
διαδικασιών  
συμμετοχικού  
σχεδιασμού

Ενημέρωση  
πολιτών &  
υποστήριξη  
συμμετοχής

**Κοινό όραμα φορέα &  
προγράμματος  
αλλαγής**

**Αμοιβαία αποδεκτοί  
στόχοι αλλαγής**

**Κουλτούρα  
αλλαγής**

**Κινητοποίηση στελεχών  
& δημιουργία  
περιβάλλοντος  
υποστήριξης της  
αλλαγής**

**Εμπιστοσύνη &  
συμμετοχή στελεχών  
στο πρόγραμμα  
αλλαγής**

# Χαρακτηριστικά κουλτούρας αλλαγής





Σας Ευχαριστώ Πολύ !!!