

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



- Δρ. Κατσαρός Κλεάνθης
- Δρ. Μανούκης
Αλέξανδρος
- MSc. Μπουρσανίδης
Χρήστος
- Δρ. Παναγιωτοπούλου
Καλλιόπη

Χρήστος Μπουρσανίδης
π. Υπεύθυνος Σπουδών & Έρευνας ΕΣΔΔ
Συστημικό Μάνατζμεντ & Δημόσια Διακυβέρνηση
Μέλος Δ.Σ του ΕΚΔΔΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Διδακτικά Προλεγόμενα και Επισημάνσεις

Η διδασκαλία του μαθήματος στηρίζεται σε ένα σύνολο διαφανειών, ως διδακτικά εργαλεία, που αποτελούν την βάση και το μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς για την ανάλυση και την επεξήγηση των γνωστικών αντικειμένων όσο και για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματολογικού πλαισίου για μια κριτικά αναστοχαστική διαλογική συζήτηση με τους σπουδαστές.

Οι διαφάνειες αποτελούν, ως διδακτικό υλικό, συστατικά στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας του συναφούς Εκπαιδευτικού Προγράμματος της ΕΣΔΔΑ και διατίθενται αποκλειστικά γι' αυτόν τον σκοπό.

Για βιβλιογραφική παραπομπή προτείνεται:

Μπουρσανίδης Χρήστος (2019): ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ- Στρατηγικό Δημόσιο Μάνατζμεντ. Διδακτικές Σημειώσεις-Typscript, ΕΣΔΔΑ – Αθήνα 2019

👉 Για κάθε άλλη χρήση, αναπαραγωγή και διανομή, απαιτείται η σύμφωνη γνώμη του συγγραφέα.

Ορισμός Management

Ως **Management** μπορούμε να ορίσουμε τη **δυνατότητα** και την **ικανότητα**

➤ της **στοχοθεσίας**, δηλαδή της σαφούς διατύπωσης σκοπών και στόχων σε σχέση με την αποστολή του αντίστοιχου κοινωνικού συστήματος π.χ. Νοσοκομείου

➤ της **επιλογής** κατάλληλων **μέσων** και **πόρων**

➤ της **διεύθυνσης-συντονισμού** των οικονομικά σημαντικών ενεργειών και δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού προς επίτευξη των τιθέμενων σκοπών και στόχων με τον πιο **αποτελεσματικό** και **αποδοτικό** τρόπο

➡ Η έννοια της **δυνατότητας** αναφέρεται στη **θεσμική διάσταση**

➡ Η έννοια της **ικανότητας** αναφέρεται στη **λειτουργική διάσταση**

Παράμετροι λειτουργίας ενός Οργανισμού

Η βασική επιδίωξη του Μάνατζμεντ ως λειτουργία, δηλαδή ενός συστήματος επιμέρους λειτουργιών που αναφέρονται στη διάπλωση, στο συντονισμό και στη μετεξέλιξη στοχοπροσανατολισμένων κοινωνικο-τεχνικών οργανισμών, συνίσταται στην ενσυνείδητη και ορθολογική επίδραση και διαμόρφωση των **τριών βασικών παραμέτρων λειτουργίας** ενός Δημόσιου Οργανισμού:

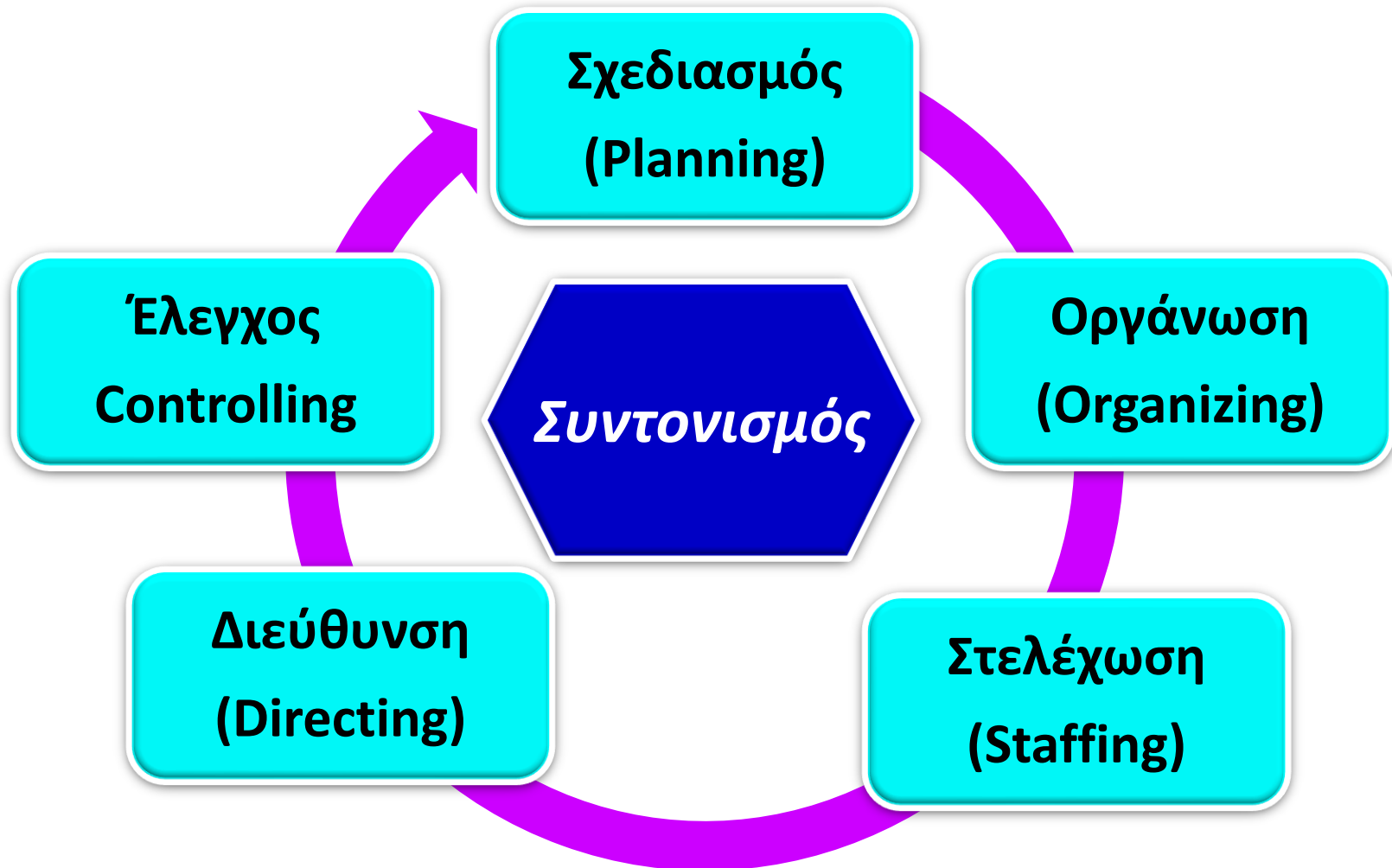
- **Ποσότητα** των υπηρεσιών (είδος και όγκος των παραγομένων προϊόντων)
- **Ποιότητα** των υπηρεσιών (εισροές, διαδικασία, εκροές)
- **Κόστος-Τιμές** των προσφερόμενων υπηρεσιών

Βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Gulick 1937) (POSDCORB Concept)

*P*lanning - *O*rganizing - *S*taffing - *D*irecting - *CO*ordinating – *R*eporting – *B*udgeting

Σχεδιασμός (P)	Στρατηγικός (Vision - Στρατηγικοί στόχοι - Έργα) Επιχειρησιακός-Λειτουργικός (Στόχοι-Δράσεις-Δείκτες)
Οργάνωση (O)	Οργάνωση δομής (κάθετη-οριζόντια διαφοροποίηση,) Οργάνωση διαδικασιών (βελτιστοποίηση ροών εργασιών,...)
Στελέχωση (S)	Σύστημα προσλήψεων – Τοποθέτηση - Σταδιοδρομία Αξιολόγηση - Μισθολόγιο – Επιμόρφωση,
Διεύθυνση (D)	Αποφάσεις - Εντολές - Συνεργατικότητα Καθορισμός ενεργειών και δράσεων, Διευθυντικό στυλ,
Συντονισμός (CO)	Ενοποίηση δράσης επιμέρους μονάδων - Κάθετος και οριζόντιος συντονισμός – Στοχοπροσανατολιστική επίδραση συμπεριφορών,
Έλεγχος (R)	Σύστημα διαρκούς παρακολούθησης και ελέγχου υλοποίηση στόχων Αναφορές - Αξιολόγηση - Ανάλυση αποκλίσεων – Ανατροφοδότηση,....
Οικονομικός (B) Σχεδιασμός	Κοστολόγηση διοικητικών προϊόντων – Δημόσιο Λογιστικό Budgeting: Εξωτερικός και εσωτερικός προϋπολογισμός,

Κλασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ (Koonz & O'Donnell 1955)



Επίπεδα ολοκληρωμένου Μάνατζμεντ

(Συστημικό St. Gallen Management-Model)



Συστατικά στοιχεία συστήματος στρατηγικού μάνατζμεντ

Περιεχόμενο (Τι)

Ποιο είναι το περιεχόμενο
και σε ποió πλαίσιο είναι
ενταγμένο;

Δρώντες (Ποιοι)

Ποιοί εμπλέκονται και
ποιος ο ρόλος εκάστου;

Συντονισμός

Πως συνδέονται και
συντονίζονται τα
διάφορα στοιχεία;

Διαδικασίες (Πως)

Πως πραγματοποιείται το
στρατηγικό μάνατζμεντ

Εργαλεία (Με τι)

Πως υποστηρίζονται οι
συναφείς διαδικασίας

Στρατηγική αλλαγή

Ικανότητες

Επιτυχία

Τι είναι στρατηγική;

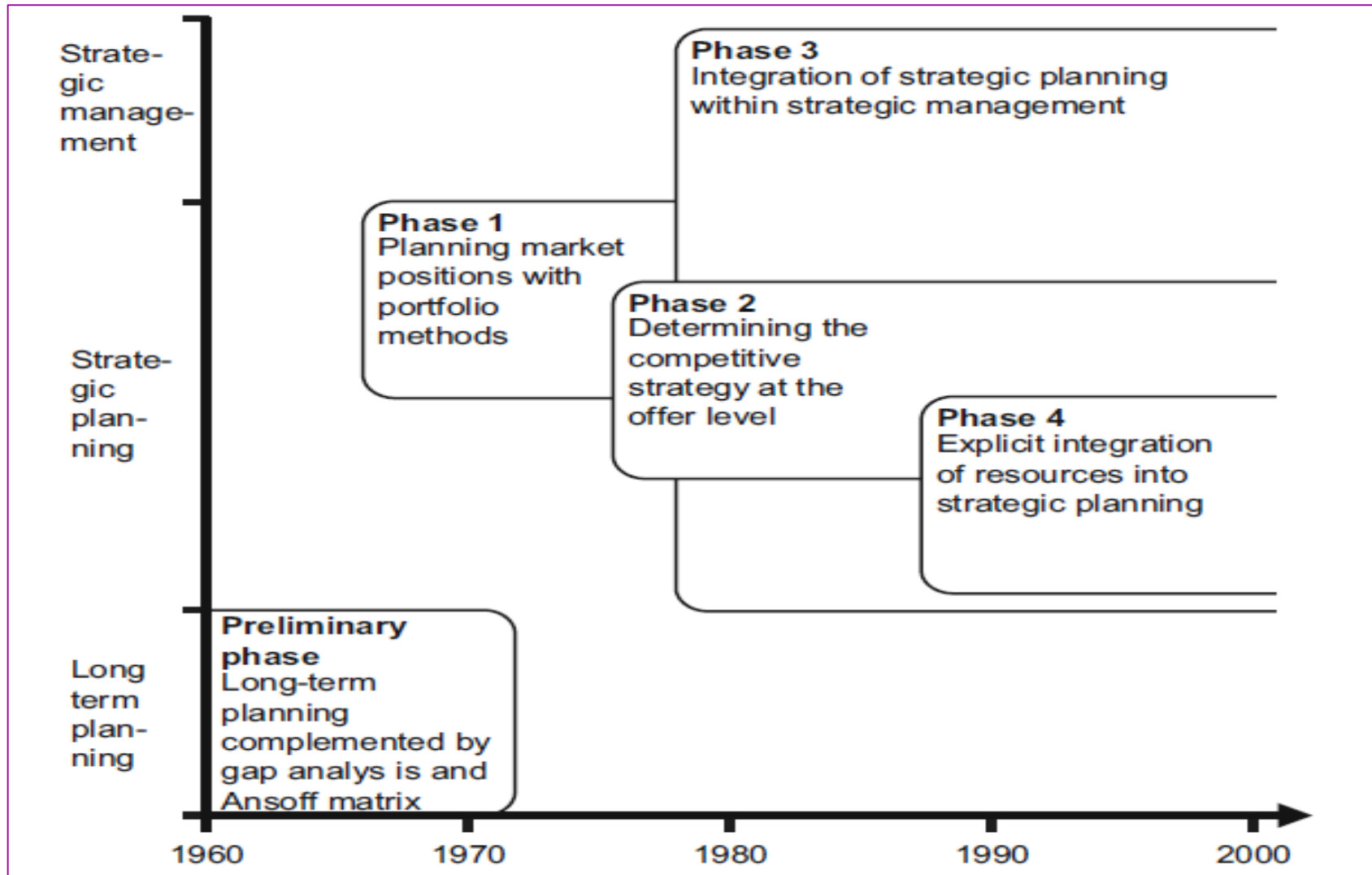
Μία μακρά πορεία κατανόησης και εννοιολογικού προσδιορισμού του όρου στρατηγική και του στρατηγικού μάνατζμεντ

- ✓ Η ετυμολογική ρίζα του όρου στρατηγική είναι στρατιωτικής φύσης και ανάγεται ιστορικά ως γλωσσικό αγαθό της αρχαίας ελληνικής γλώσσας:

στρατός + άγειν

- ✓ Σημαντικά στοιχεία στρατηγικής σκέψης και ανάλυσης εμφανίζονται στην Κίνα από τον **Κινέζο Φιλόσοφο και Στρατηγό Σουν Τσε** το 500 π.χ.:
- ✓ Στον γερμανόφωνο χώρο και συγκεκριμένα στο στρατιωτικό τομέα εισήχθη ο όρος στρατηγική από τον **πρώσο Στρατηγό von Clausewitz**, ο οποίος όρισε τη «στρατηγική ως τη χρήση μάχης για τον σκοπό του πολέμου»
- ✓ Εισαγωγή στην οικονομική επιστήμη ως **οικονομική θεωρία παιγνίων**, όπου στρατηγική εκλαμβάνεται ως σχεδιασμός μίας συγκεκριμένης ακολουθίας κινήσεων παιγνίου (δράσεων),
- ✓ Στην επιστήμη του μάνατζμεντ εισήχθη αρχικά ως **μακροχρόνιος σχεδιασμός**, μετεξελίχθηκε σε **στρατηγικό σχεδιασμό** στη δεκαετία του 60-70
- ✓ Αργότερα στη δεκαετία του 80 καθιερώθηκε ο όρος **στρατηγικό μάνατζμεντ** ως μετεξέλιξη και εμπλουτισμός του στρατηγικού σχεδιασμού

Εξέλιξη από το Στρατηγικό Σχεδιασμό στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ



Σύγχρονες προσεγγίσεις όρου στρατηγικής

- ◆ Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της στρατηγικής δεν υπάρχει: διακρίνονται τρεις κατηγορίες προσεγγίσεων εννοιολογικού προσδιορισμού ανάλογα με το εκάστοτε επίκεντρο του γνωστικού ενδιαφέροντος: τους **Σκοπούς**, τα **Μέτρα-Δράσεις** ή τη **Διαδικασία**
- ◆ Συμβατικά μπορεί να ορισθεί ως στρατηγική ο ενσυνείδητα επιλεγμένος δρόμος για την επιτυχή εφαρμογή των **σκοπών και στόχων** ενός οργανισμού
- ◆ Η στρατηγική στην εφαρμογή της συντίθεται από μία δέσμη μεμονωμένων μέτρων και δραστηριοτήτων, οι οποίοι βρίσκονται μεταξύ τους σε μία σχέση δυναμικής αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης. (**Στρατηγικής ως δέσμη μέτρων & δράσεων**)
- ◆ Η στρατηγική καθορίζει την βασική κατεύθυνση του οργανισμού, ώστε στο πλαίσιο μίας **ακολουθίας στρατηγικών αποφάσεων** και μίας μακροχρόνιας σειράς αλληλοδιαδόχων βημάτων να καθίσταται δυνατή η εφαρμογή της στην πράξη και να διασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή εκπλήρωση των τιθέμενων στόχων (**Στρατηγική ως Διαδικασία**)

Χαρακτηριστικά του στρατηγικού μάνατζμεντ

Μία κοινά αποδεκτή κατανόηση του όρου μπορεί να αποδοθεί με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, τα οποία συνδέονται εν γένει με τον επιθετικό προσδιορισμό «στρατηγική»

1. Ως στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης ισχύουν τέτοιες που **καθορίζουν τη βασική κατεύθυνση ανάπτυξης** του Οργανισμού ή ασκούν σημαντική επιρροή (θεωρούνται ως στρατηγικής σημασίας)
 2. Ο στόχος των στρατηγικών αποφάσεων είναι να εξασφαλιστεί η **μακροπρόθεσμη επιτυχία** ενός Οργανισμού
 3. Οι στρατηγικές αποφάσεις που προσπαθούν να **εξασφαλίσουν τη μελλοντική επιτυχία** στο βαθμό που καθορίζουν τον εσωτερικό και εξωτερικό προσανατολισμό του οργανισμού
 4. Οι στρατηγικές αποφάσεις δεν επιδιώκουν να κινητοποιήσουν ατομικές και συγκεκριμένες αλλά επικεντρώνονται **στη διαμόρφωση δυναμικών επιτυχίας**
 5. Οι στρατηγικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται από **μια γενική οπτική και ολιστική άποψη** προς την ουσιαστική ευθυγράμμιση ενός οργανισμού
- ➔ Με αυτήν την έννοια **στρατηγικού χαρακτήρα** είναι αυτές οι αποφάσεις του μάνατζμεντ, οι οποίες καθορίζουν σημαντικά τον βασικό προσανατολισμό ενός Οργανισμού και συμβάλλουν ουσιαστικά στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας αυτού.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως μία ενσυνείδητη διάπλαση της εξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης

- ◆ **Σχεδιασμένη μετ-εξέλιξη (Evolution)** ως έκφραση ενός βολονταρισμού με μέτρο, εκείθεν των εξτρέμ θέσεων ενός συνοπτικού ολοκληρωτικού σχεδιασμού (total Planning) versus μίας στρατηγικής των μικρών οριακά αυξητικών βημάτων (Incrementalism & αρχή του “Muddling Through”)
 - ◆ **Συγκεκριμένο τρόπο σκέψης & αντίληψης** (συστημικός τρόπος σκέψης & δράσης, έννοια του μάνατζμεντ δικτύων)
 - ◆ **Συνειδητοποίηση στρατηγικής σκέψης και δράσης** (πολύ-ορθολογικότητα & αυξημένη πολυπλοκότητα δημοσιών οργανισμών, πολυ-σημία των εγρονότων,...)
 - ◆ **Διαδικασία συλλογικής μάθησης** – Δημόσια Διοίκηση ως Οργανισμός που μαθαίνει
 - ◆ **Δημιουργία & διασφάλιση δυναμικών επιτυχίας**
- ➔ Εν κατακλείδι ως στρατηγικό μάνατζμεντ δεν νοείται (ούτε πρόκειται) μία πλήρως κατευθυνόμενη & ελεγχόμενη διαδικασία αλλά για μία σημαντικά επηρεαζόμενη διάπλαση μίας βιώσιμης και μακροπρόθεσμα προσανατολισμένης σε επιτυχίες οργανωτική ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης (κουλτούρα επιτυχιών)

Σκοπιμότητα στρατηγικών αλλαγών

Κάθε στρατηγική αλλαγή και σχεδιασμένη μετεξέλιξη αποσκοπεί σε τελευταία ανάλυση στην ανάπτυξη **βασικών ικανοτήτων & δυναμικών** του Οργανισμού και στην βέλτιστη αξιοποίηση αυτών εν όψει των προκαθορισμένων και αυτό-διαμορφωμένων **κριτηρίων επιτυχίας** (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ποιότητα, ισότητα & κοινωνική δικαιοσύνη, καταλληλότητα, διαφάνεια, νομιμότητα & νομιμοποίηση,)

Στο πλαίσιο αυτό διακρίνονται τρεις κατηγορίες ικανοτήτων:

- ◆ Ικανότητα καινοτομιών
- ◆ Ικανότητα μάθησης
- ◆ Ικανότητα επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων

*Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας*