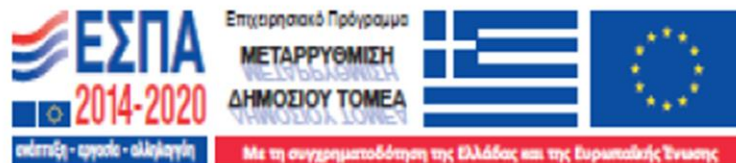


ΚΣΤ΄ Εκπαιδευτική Σειρά «Αλέξανδρος Σβώλος»



ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ

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

Στόχος Μαθήματος

Σκοπός του μαθήματος είναι η εισαγωγή των σπουδαστών στις **βασικές έννοιες της οργάνωσης και λειτουργίας της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης** με έμφαση στην κατανόηση της οργανωτικής διάρθρωσης αυτής, στην ανάλυση του σύγχρονου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας υπηρεσίας, στην εφαρμογή των κανόνων νομιμότητας, στη διοίκηση των αποτελεσμάτων, στην εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας, στη συγκριτική μελέτη των επιδόσεων, στην επιδίωξη για εισαγωγή των αλλαγών, στην κατανόηση της κουλτούρας και στην ηγεσία.

“... It's not about money. It's about the people you have, and how you're led.”

Steve Jobs

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



- Η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών αποκτά νέο περιεχόμενο στο μεταίχμιο της μετάβασης από τη γραφειοκρατία στο **μεταγραφειοκρατικό** περιβάλλον.
- Η δημόσια διοίκηση είναι αναγκαίο να **προσαρμοστεί** στα δεδομένα που διαμορφώνονται μετά τις εξελίξεις, που παρατηρούνται σε όλες τις εκφάνσεις της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής πραγματικότητας, που επηρεάζεται καθοριστικά από την επανάσταση υψηλής τεχνολογίας.

Νέες προκλήσεις και προοπτικές

1. Στρατηγικός σχεδιασμός
2. Διοίκηση ολικής ποιότητας
3. Διοίκηση με στόχους
4. Σεβασμός προς τον άνθρωπο και ανθρωποκεντρικές αξίες
5. Ο ρόλος της ηγεσίας
6. Πρότυπα και τεχνικές διοίκησης
7. Οργανωσιακές αλλαγές



ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Ο δημόσιος τομέας (public sector)

.... αφορά στη Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς (ΔΕΚΟ).

- Στη **Γενική Κυβέρνηση** εντάσσεται η Κεντρική Κυβέρνηση, η τοπική αυτοδιοίκηση και η κοινωνική ασφάλιση.
- Η **Κεντρική κυβέρνηση** απαρτίζεται από τα Υπουργεία και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (αριθμούνται πάνω από 385 ΝΠΔΔ).
- Η **τοπική αυτοδιοίκηση** διακρίνεται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' βαθμού τους Δήμους (325) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) β' βαθμού τις Περιφέρειες (13).

N. 3861/2010

(ΦΕΚ Α΄ 112, 13/07/2010)

Ως φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα νοούνται:

- Τα **ΝΠΙΔ** που ανήκουν στο κράτος ή επιχορηγούνται τακτικώς σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους και
- Οι **δημόσιες επιχειρήσεις** και οργανισμοί που προβλέπονται στις διατάξεις του άρθρου 1 του ν. 3429/2005.
- Ως **ΟΤΑ** νοούνται : τα αιρετά όργανα των Ο.Τ.Α. α΄ & β΄ βαθμού, τα νομικά πρόσωπα και επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α.

Η κεντρική κρατική διοίκηση

... συναπαρτίζεται από μία σειρά οργάνων με επικεφαλής τα Υπουργεία, το Υπουργικό Συμβούλιο, τον Πρωθυπουργό (ως Πρόεδρο του τελευταίου) και την Κυβέρνηση της χώρας.

- Το **Υπουργικό Συμβούλιο** καθορίζει και κατευθύνει τη γενική πολιτική της χώρας.
- Το **Γραφείο του Πρωθυπουργού** πλαισιώνεται από τη Γραμματεία του Υπουργικού Συμβουλίου, ενώ προεξέχοντα συντονιστικό ρόλο καταλαμβάνει η Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, καθώς και η Γενική Γραμματεία Συντονισμού του Κυβερνητικού έργου.

Η διοικητική αποκέντρωση

... έχει επικρατήσει στη χώρα μας ως **διοικητικό μοντέλο** με βάση το οποίο η κατανομή της αποφασιστικής αρμοδιότητας επί θεμάτων που αφορούν τις περιφέρειες του κράτους ανήκει σε όργανα που εδρεύουν σε αυτές (κατ'εφαρμογή και της αρχής της επικουρικότητας).

- σε αντίθεση σε ένα **συγκεντρωτικό σύστημα** οι αποφασιστικές αρμοδιότητες επί θεμάτων της περιφέρειας ανήκουν σε όργανα που εδρεύουν στο κέντρο.

- ❑ Ωστόσο, ο συνταγματικός νομοθέτης αποδέχεται και το **συγκεντρωτικό σύστημα επί ειδικών αρμοδιοτήτων** (άρθρο 101, παρ. 3) που απαιτούν ειδικές γνώσεις και οι οποίες ασκούνται από την κεντρική διοίκηση (θέματα άμυνας, εξωτερικής πολιτικής, κ.ά.).
- ❑ Οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του Κράτους (π.χ. περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης, όλα τα ΝΠΔΔ των Υπουργείων, ή τα κατά τόπους γραφεία των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ), κ.ά.), δρουν στο πλαίσιο των αποκεντρωμένων διοικητικών περιφερειών, **δεν διαθέτουν δική τους νομική προσωπικότητα**, αλλά εντάσσονται στο νομικό πρόσωπο του κράτους.

Με τη μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»

... σχηματίστηκαν 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Στην έδρα κάθε μιας υπάρχει μια Γενική Γραμματεία της οποίας προϊστάται μετακλητός υπάλληλος, ο οποίος :

- **Συντονίζει**, ελέγχει και εποπτεύει τη δράση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ως ιεραρχικός και πειθαρχικός προϊστάμενός τους.
- **Προϊστάται** των αστυνομικών, πυροσβεστικών και λιμενικών υπηρεσιών που εδρεύουν σε αυτήν.
- **Εποπτεύει** τα Ν.Π.Δ.Δ. που εδρεύουν στην περιφέρεια της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και δεν εποπτεύονται από περιφερειακές αυτοδιοικήσεις, δήμους και υπουργεία.
- Είναι ο **κύριος διατάκτης** του προϋπολογισμού της.

Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

1. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Αττικής** : εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Αττικής με έδρα την Αθήνα.
2. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας** : εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας με έδρα τη Λάρισα.
3. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονίας** : εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας με έδρα τα Ιωάννινα.
4. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Πελοποννήσου**, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου : εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου με έδρα την Πάτρα.

5. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Αιγαίου** : εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου με έδρα τον Πειραιά.
6. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Κρήτης** : εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Κρήτης με έδρα το Ηράκλειο.
7. Αποκεντρωμένη Διοίκηση **Μακεδονίας – Θράκης** : εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας με έδρα τη Θεσσαλονίκη

Η τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού

Ολόκληρη η ελληνική επικράτεια είναι διαιρεμένη σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, **τους Δήμους ή Κοινότητες**, ως νομικά πρόσωπα τα οποία έχουν αποσπασθεί από τον κορμό του κράτους.

Διακρίσεις της αυτοδιοίκησης

- **Τοπική αυτοδιοίκηση** με βάση την οποία το νομικό πρόσωπο είναι αρμόδιο για τις υποθέσεις που συνδέονται με ορισμένη γεωγραφική περιοχή.
- **Καθ' ύλην αυτοδιοίκηση** με βάση την οποία το νομικό πρόσωπο είναι αρμόδιο για τις υποθέσεις που συνδέονται με ένα ειδικό σκοπό.

Σήμερα

... μιλάμε για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση με βάση την οποία, η **πρωτοβάθμια** τοπική αυτοδιοίκηση (στο επίπεδο των δήμων), η δευτεροβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (στο επίπεδο των περιφερειών) και οι δομές της **διοικητικής αποκέντρωσης** (οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις) αποτελούν διακριτά και αυτοτελή (υπο)συστήματα του διοικητικού μηχανισμού της Χώρας με ξεχωριστά, αν και συμπληρωματικά, πεδία αρμοδιοτήτων.

Για την επίτευξη της **συνοχής του Κράτους**, αυτό ασκεί εποπτεία στους Ο.Τ.Α. και στα νομικά πρόσωπα αυτών, η οποία συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και **δεν επιτρέπεται να εμποδίζει** την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους, ούτε να υπεισέρχεται σε κρίσεις για τη σκοπιμότητα της δράσης τους ή να θίγει τη διοικητική και οικονομική τους αυτοτέλεια.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Η **δημόσια διοίκηση** αναφέρεται στην ύπαρξη ενός ιδιαίτερου οργανισμού με ορισμένη διάρθρωση, μορφή δραστηριότητας και ονομασία και τείνει να ταυτίζεται με τα πρόσωπα που την απαρτίζουν:

- είτε τα μονομελή ή μονοπρόσωπα (π.χ. Πρόεδρος της Δημοκρατίας, Δήμαρχος),
- είτε τα συλλογικά όργανα (Υπουργικό Συμβούλιο) που είναι ενταγμένα σε αυτή και έχουν αρμοδιότητα (εξουσία) να ασκούν τη δραστηριότητα που τους αποδίδεται από τους σχετικούς κανόνες δικαίου.

Υπό λειτουργική έννοια

Η δημόσια διοίκηση:

- αναφέρεται στην **αρμοδιότητα** των οργάνων να εκδίδουν νομικές πράξεις, να ασκούν κυριαρχική διοίκηση με προνόμια δημόσιας εξουσίας, να έχουν, δηλαδή, την εξουσία μονομερούς επιβολής υποχρεώσεων και περιορισμού δικαιωμάτων, καθώς και να διενεργούν υλικές ενέργειες προς επιδίωξη ενός σκοπού που αναγράφεται σε νομοθετικό κείμενο.
- **μετουσιώνει σε πράξη** τις δημόσιες πολιτικές που έχει εξαγγείλει η πολιτική ηγεσία, έχει διαμορφώσει και έχει ψηφίσει σε νομοθετήματα η εκάστοτε Κυβέρνηση.



Η δημόσια διοίκηση

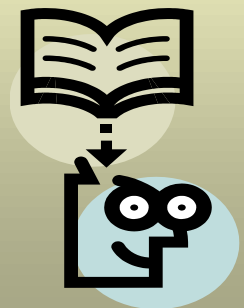
... ως «**ενεργητική διάσταση της διακυβέρνησης**» (the action part of government) περιλαμβάνει το σύνολο των μέσων που επιτρέπουν την πραγματοποίηση των κυβερνητικών στόχων και την υλοποίηση των πολιτικών επιλογών.

- Με την υλοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών (Process) τα παραγόμενα αποτελέσματα (Output) των εν λόγω δράσεων της δημόσιας διοίκησης αναμένεται να έχουν χρήσιμες επιπτώσεις (Outcome) στην ευρύτερη κοινωνία, **να αναβαθμίζουν την ποιότητα ζωής των πολιτών**, καθώς και να προσδίδουν αξία στη ζωή τους.

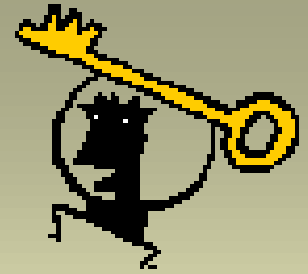


Είδη διοίκησης

Η διοίκηση, στην πιο συνήθη μορφή της ταυτίζεται με την **κυριαρχική διοίκηση με βάση την οποία η εκδήλωση της κρατικής εξουσίας** φαίνεται στους τομείς π.χ. της άμυνας, της δημόσιας τάξης, υγείας, παιδείας, κ.ο.κ. που βρίσκονται στον πυρήνα της κρατικής υπόστασης (Imperium).



Περιοριστική διοίκηση



- ... αναφέρεται στην προσπάθεια της διοίκησης για **τήρηση της τάξης και ασφάλειας υπό την ευρεία έννοια**, καθώς και στον ατομικό καθορισμό και τη συλλογή φόρων και δασμών.
- έχει την ευχέρεια χρήσης μέσων καταναγκασμού, όπως για παράδειγμα τη χρήση του μέσου της κύρωσης για την επίτευξη της συμμόρφωσης των διοικούμενων στις υποχρεώσεις που τους επιβάλλονται από τη σχετική νομοθεσία (π.χ. πειθαρχία στον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας άλλως επιβολή κυρώσεων)
 - με δεδομένο το τεκμήριο νομιμότητας των διοικητικών πράξεων, **δηλ. την αυτοδέσμευση της διοίκησης ότι η ίδια υπόκειται στο δίκαιο και οφείλει να σέβεται τις επιταγές και τις απαγορεύσεις του.**

Παροχική διοίκηση

... αναφέρεται στην εξασφάλιση των **στοιχειωδών αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες**, ειδικά στα λιγότερα ευνοημένα κοινωνικά στρώματα, στις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, κ.ά., ακόμη και με ζημία του κράτους με μέσα δημοσίου δικαίου (εδώ προσδίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική διάσταση της κρατικής διοίκησης).

- στην κατηγορία αυτή εντάσσεται η διοίκηση των δημόσιων πραγμάτων, δηλ. οδών, λιμένων, κ.ά., η διοίκηση διαφόρων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, όπως των Πανεπιστημίων, κ.ο.κ..

Ρυθμιστική διοίκηση



.... η διοίκηση που έχει **χαρακτήρα προγραμματικό, κατευθυντήριο, διαπλαστικό και συντονιστικό της εμπορίας** με σκοπό την ενθάρρυνση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας για εξυπηρέτηση σκοπών δημοσίου συμφέροντος ή τη σύμπραξη κράτους-ιδιωτών για την παροχή αγαθών κοινωφελούς σκοπού.

- Το κράτος εκχωρεί σε ιδιώτες την άδεια παροχής κοινωφελούς υπηρεσίας την οποία αναλαμβάνει υπό συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις να ρυθμίσει (π.χ. τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, εταιρείες παροχής κοινωφελών υπηρεσιών, κ.ά.).

Συναλλακτική διοίκηση

... είναι η διοίκηση όταν **δρα στο πλαίσιο της ιδιωτικής οικονομίας**, επιλέγει μορφές οργάνωσης του ιδιωτικού δικαίου και αποτελεί φορέα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων ιδιωτικού δικαίου, π.χ. η διοίκηση ως κοινός πωλητής ή μισθωτής.



Η δημόσια διοίκηση

- α) Αντιμετωπίζει **πολύπλοκα και δυσεπίλυτα** προβλήματα.
- β) Συναντάει **εμπόδια** κατά την εφαρμογή των αποφάσεων.
- γ) Χρειάζεται **μεγαλύτερη προσπάθεια** για την εξασφάλιση ευκαιριών και δυνατοτήτων.
- δ) Ενδιαφέρεται για την **αντιστάθμιση ή την θεραπεία** των αποτυχιών της αγοράς.
- ε) Αναλαμβάνει **δράσεις** με συμβολικό χαρακτήρα,
- στ) Τηρεί αυστηρά όρια αφοσίωσης και νομιμότητας.

ζ) Έχει περισσότερες δυνατότητες δράσης σε περιπτώσεις **κοινωνικών ανισοτήτων**.

θ) Πρέπει να δρα σύμφωνα με το **δημόσιο συμφέρον**.

η) Πρέπει να εξασφαλίζει ένα **επίπεδο δημόσιας στήριξης** σαφώς μεγαλύτερο από αυτό που είναι απαραίτητο σε μία ιδιωτική εταιρεία.



Διαχωρισμός λειτουργιών δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα

- Η **κατανομή του έργου μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα**, ο καθορισμός του νέου ρυθμιστικού, ελεγκτικού και εγγυητικού ρόλου του κράτους απέναντι στους πολίτες, καθώς και του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των κοινωφελών οργανισμών αποτελεί μία αναγκαία προϋπόθεση σε κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια.
- Καθορισμός εκείνων των μορφών δράσεων **που μπορούν και πρέπει να μεταβιβαστούν στον ιδιωτικό τομέα** εφόσον το Κράτος αποδείχθηκε ότι δεν μπορεί να είναι ο διαχειριστής τους για λόγους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κατά την παροχή τους προς τον πολίτη και την κοινωνία.



Διακρίνουμε την δημόσια, από την ιδιωτική οργάνωση ή επιχείρηση ως προς τα παρακάτω :

- η μεν δημόσια οργάνωση διαχειρίζεται **δημόσια εξουσία**, ιδιοκτησία του κράτους,
- η δε ιδιωτική οργάνωση έχει ως κύρια χαρακτηριστικά την ατομική ιδιοκτησία και την διαχείριση δοτής εξουσίας με σκοπό το **ιδιωτικό κέρδος**.

Διαφοροποιητικό στοιχείο

.... μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι η ανάληψη από το δημόσιο κάθε αποστολής και δραστηριότητας η οποία βρίσκει ευρεία ανταπόκριση στην κοινωνία και **εξυπηρετεί σκοπούς του δημόσιου, εθνικού, γενικού, κοινωνικού ή κοινού συμφέροντος.**

- οι επιχειρήσεις αποβλέποντας σε ιδιοτελείς σκοπούς, εντάσσουν στην παραγωγική τους διαδικασία μόνο τα προϊόντα εκείνα και τις υπηρεσίες που θα αποφέρουν οικονομικό κέρδος στους ιδιοκτήτες και αυτό μάλιστα, παρά τις πιθανές αρνητικές (επιβλαβείς) επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο
- οι εταιρείες όμως αναλαμβάνουν την **υλοποίηση προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης** με σκοπό να συνδράμουν σε κάποιο ευαίσθητο τομέα της κοινωνικής διοίκησης.



Δημόσιες πολιτικές

- Να καθοριστεί η **θεματική περιοχή (agenda setting)**, που οδηγεί τους δρώντες στην αναγνώριση ή και τον ορισμό του προς επεξεργασία προβλήματος.
- Να επιχειρηθεί η **παραγωγή λύσεων ή εναλλακτικών επιλογών πολιτικής (policy formulation)**.
- Να **ληφθεί απόφαση** με την κυριολεκτική σημασία της έννοιας, που αποτελεί το πιο εμφανές στάδιο, το οποίο όμως στην πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο να απομονωθεί με ακρίβεια, στο βαθμό που υπερβαίνει το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο.

- Να **εφαρμοστεί** η απόφαση πολιτικής (**implementation**), που αφορά την πρακτική εκτέλεση ή μη εκτέλεση των αποφάσεων.
- Να πραγματοποιηθεί η **αξιολόγηση (policy evaluation)**, η οποία συνιστά μέσω διαφορετικών τρόπων, την εξέταση της επίδρασης του προγράμματος.
- Να σταθμιστεί η πιθανότητα αποτυχίας την **ακύρωση μιας πολιτικής (program termination)**.



Ερμηνευτική και μεθοδολογική προσέγγιση του δημοσίου προβλήματος

Τα δημόσια προβλήματα αφορούν:

- **το σύνολο, είναι πολυδιάστατα και πολύπλοκα**, όχι αυτορυθμιζόμενα, και μπορούν να χαρακτηρισθούν ακανθώδη, καθώς συγκρούονται με συμφέροντα, αξίες, αντιλήψεις, θεωρίες.
- οποιαδήποτε υπόθεση εμπίπτει στην αρμοδιότητα και τον έλεγχο του κράτους και είναι δυνατόν να διακριθούν σε **συνταγματικά, νομοθετικά και διοικητικά**.

«αν το πρόβλημα και οι πράξεις που γίνονται για την επίλυσή του έχουν συνέπειες που περιορίζονται στους άμεσα θιγόμενους, τότε το **πρόβλημα θεωρείται ιδιωτικό**. Αν όμως οι συνέπειες αυτές εκτείνονται στο ευρύ κοινό, **τότε το πρόβλημα είναι «δημόσιο»**.

Τι είναι απόφαση;

- ... ισοδυναμεί με **επιλογή, που προέρχεται από αποκλειόμενες εναλλακτικές λύσεις**, με βασικό κριτήριο επιλογής το δημόσιο συμφέρον, που αντιδιαστέλλεται με το ατομικό, το κέρδος, το οποίο τείνει να κυριαρχήσει στα ασφυκτικά πλαίσια της καταναλωτικής κοινωνίας και του ατομικιστικού ωφελιμισμού.
- Η έγκυρη απόφαση αντλεί το κύρος της και την αποτελεσματικότητά της από τη θέση της στην ιεραρχία του Δικαίου (Σύνταγμα, Νόμοι, Υπουργικές αποφάσεις).



Τύποι Αποφάσεων

❖ Αδόμητες

- Ο λήπτης της απόφασης πρέπει να επιστρατεύσει την κρίση του για να λύσει το πρόβλημα
- Πρωτότυπες και σημαντικές, δεν είναι καθημερινής ρουτίνας
- Δεν υπάρχει καλά κατανοητή ή προσυμφωνημένη διαδικασία λήψης απόφασης

❖ Δομημένες

- Επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ρουτίνας
- Ακολουθούν προκαθορισμένη διαδικασία χειρισμού ώστε να μην αντιμετωπίζονται ως πρωτότυπες

❖ Ημιδομημένες

- Μόνο μέρος του προβλήματος επιδέχεται σαφή απάντηση που προέρχεται από αποδεκτή διαδικασία

Κατηγορίες αποφάσεων

Ανεξάρτητα από τον τρόπο σκέψης (γραμμικός ή συστηματικός) δύο είναι οι κατηγορίες αποφάσεων που αντιμετωπίζει το στέλεχος:

- Προγραμματισμένες (Programmed decisions)
- Μη Προγραμματισμένες (Non programmed decisions)



Κατηγορίες αποφάσεων (I)

- Προγραμματισμένες αποφάσεις αφορούν:
 - Προβλήματα κατανοητά, καλά δομημένα, συχνά επαναλαμβανόμενα.
 - Αντιμετωπίζονται από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες
 - Η διαδικασία μοιάζει με την προηγούμενη φορά (αλγόριθμος λύσεων, έμπειρα συστήματα αποφάσεων, what if)

Κατηγορίες αποφάσεων (II)

- Οι **απρογραμματίστες** αποφάσεις αφορούν:
 - Προβλήματα που δεν έχουν γίνει κατανοητά, μη καλώς δομημένα, μοναδικά και δεν αντιμετωπίζονται με καθιερωμένες διαδικασίες
 - Οι απρογραμματίστες αποφάσεις αφορούν σχετικά σπάνια προβλήματα (υπάρχει έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας, πχ παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008)

Μελέτη Περίπτωσης:

Πώς κατάφερε η Honda να επικρατήσει σε δύο βασικές αγορές μοτοσυκλετών

- Αυτό το case study περιγράφει πώς η Honda Motorcycles πέτυχε να επικρατήσει στην αγορά των ΗΠΑ και του Η.Β.
- Αν και η στρατηγική προσέγγιση αρχικά θεωρήθηκε prescriptive (ρυθμιστική), φάνηκε ότι, στην πραγματικότητα, οι στρατηγικές της ήταν περισσότερο να εξελίσσονται (emergent) καθώς αναπτύσσονταν.

Βασικά σημεία

- Κατά την περίοδο του 1980-1990, η Hond Motorcycles (Ιαπωνία) **κυριάρχησε στις αγορές μοτοσυκλετών στις ΗΠΑ και στο ΗΒ.**
- Η Honda **κινήθηκε από μηδενική παρουσία** στην αγορά στην επικράτηση στις αγορές των ΗΠΑ και ΗΒ, αφήνοντας τις βιομηχανίες που είχαν έδρα τους αυτές τις χώρες με ένα μικρό κομμάτι του μεριδίου της αγοράς.

Η Ιστορία ... (1/2)

- Ο καθηγητής Pascale ανακάλυψε ότι η στρατηγική της Honda, αρχικά θεωρήθηκε αποτυχία.
- Η Honda αρχικά επιχείρησε έναν κατά μέτωπο ανταγωνισμό με τον κύριο ανταγωνιστή της στις ΗΠΑ, προτάσσοντας τις μεγάλες μηχανές της.
- Ωστόσο, οι Γιαπωνέζικες μοτοσυκλέτες υπολείπονταν σε αξιοπιστία έναντι των γνωστών εγχώριων στις ΗΠΑ , παρότι οι μηχανές Honda ήταν καλύτερες. Το πρόγραμμα για το λανσάρισμα ήταν ανεπιτυχές.

Η Ιστορία ... (2/2)

- Η Honda στη συνέχεια **προσπάθησε να προωθήσει μικρά scooter στην αγορά των ΗΠΑ**, που αφορούσαν μόνο την τοπική μεταφορά στο κέντρο των πόλεων. Έκαναν άμεση επιτυχία και αποτέλεσαν τη βάση πάνω στην οποία η Honda έκανε την επίθεσή της στη βασική αγορά μοτοσυκλετών, λίγα χρόνια αργότερα.
- Οι Ιάπωνες μάνατζερ στη Honda και αλλού δεν χρησιμοποίησαν τον όρο στρατηγική για να περιγράψουν το *prescriptive* στρατηγικό σχέδιο.
- Είδαν περισσότερο **την διαδικασία ως μία που τους παρείχε μία (emerging) αναδυόμενη διαδικασία δοκιμής και λάθους**, με την στρατηγική να εξελίσσεται μέσω του πειραματισμού καθώς εξελισσόταν η διαδικασία.

Βασικοί παράγοντες (1/2)

- Η στρατηγική αναπτύχθηκε από τους μάνατζερ της αγοράς που πειραματίζονταν για να βρουν την πιο αποτελεσματική στρατηγική.
- Καθώς είχαν τη μία επιτυχία μετά την άλλη, οι μάνατζερ της Honda έδιναν αναφορά πίσω στα κεντρικά της Ιαπωνίας, μαζί με τις ιδέες και τις προτάσεις του για το επόμενο στάδιο.

Βασικοί παράγοντες (2/2)

Αργότερα, **δύο βασικοί παράγοντες** για την επιτυχία της Honda εντοπίστηκαν:

1. Ένα πλεονέκτημα όσον αφορά τις οικονομίες κλίμακας της Honda στην τεχνολογία, τη διανομή και την κατασκευή.
2. Η απώλεια μεριδίου της αγοράς από άλλες εταιρίες καθώς και της κερδοφορίας τους, ως αποτέλεσμα της επίθεσης της Honda.

Chevallier

... η ιδέα του **ορθολογισμού** ήταν πάντοτε παρούσα στο επίκεντρο της διαδικασίας λήψης πολιτικών αποφάσεων, καθώς ο ορθολογισμός πηγάζει από το ότι ο αποφασίζων θέτει στον εαυτό του στόχους, σε συνάρτηση με τα προβλήματα που πρέπει να επιλύσει και προσπαθεί να τους πραγματοποιήσει με την κινητοποίηση των κατάλληλων μέσων.

Ορθολογική Προσέγγιση: Βασικά Χαρακτηριστικά

Απαραίτητες προϋποθέσεις:

- **Ανυπαρξία αντιθέσεων μεταξύ των στελεχών** που ενεργούν κατά ενιαίο τρόπο
- **Ύπαρξη πλήρους ενημέρωσης** και πληροφόρησης για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το πρόβλημα
- Σκοπός της απόφασης είναι η επιλογή της εναλλακτικής λύσης που μεγιστοποιεί μία αντικειμενική συνάρτηση ή ικανοποιεί συγκεκριμένα κριτήρια

Διαδικασία Ορθολογικής Προσέγγισης

Διακρίνεται στα ακόλουθα στάδια:

- Διάγνωση και σαφής καθορισμός του προβλήματος
- Ανάλυση των δεδομένων και δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων
- Αξιολόγηση και επιλογή της καλύτερης λύσης
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας και ευελιξίας της τελικής πρότασης

Η επιδιωκόμενη ορθολογικότητα του homo administrativus είναι πεπερασμένη...

1. ο αποφασίζων στη διοίκηση και στις οργανώσεις **δε διαθέτει συνήθως πλήρη γνώση όλων των συνεπειών** που συνδέονται με κάθε εναλλακτική πρόταση, που γίνεται από μέρους του αντιληπτή, αλλά μόνο μερική και περιορισμένη.
2. η αντίληψη και η στάθμιση των συνεπειών που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις διαφαινόμενες σε αυτόν εναλλακτικές λύσεις και εκδοχές δράσης και συμπεριφοράς δεν προκύπτουν με βάση την παρελθούσα εμπειρία **αλλά στηρίζονται και σε πιθανολογικές εκδοχές και εκτιμήσεις.**

.... ο αποφασίζων σε πραγματικά οργανωσιακά και διοικητικά περιβάλλοντα και πεδία σπανίως έχει το χρόνο, τους πόρους ή τη δυνατότητα για την αναλυτική και συστηματική διερεύνηση του συνόλου των πιθανών εναλλακτικών λύσεων και των συνεπειών τους αντίθετα, συνήθως **περιορίζει την ανάλυση και την έρευνά του** σε ορισμένες από αυτές.



Η πρακτική έχει αποδείξει ότι «ορθολογική» είναι η απόφαση που οδηγεί στην επιλογή της αποτελεσματικότερης εναλλακτικής πρότασης για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων συγκριτικά με τις λοιπές εναλλακτικές επιλογές, των οποίων όμως οι συνέπειες είναι αναγκαίο να διερευνηθούν διεξοδικά.



Πότε λαμβάνεται μία απόφαση;

- Υπάρχει ανάγκη λύσης
- Έχουν προσδιοριστεί **Στόχοι** προς επίτευξη
- Υπάρχουν διαθέσιμα **Μέσα** επιτυχίας των στόχων
- Υπάρχει **Ανθρώπινο δυναμικό** στο οποίο ανατίθεται η υλοποίηση της απόφασης

Διαδικασία Λήψης αποφάσεων



Μνημόνιο συστηματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων

... θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα συνοπτικό *μνημόνιο συστηματικής διαδικασίας λήψης και σχηματισμού των αποφάσεων*, η διαμόρφωση απόφασης για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που απαντούν στο χώρο της δημόσιας πολιτικής, η οποία αναπτύσσεται ή αναλύεται στα ακόλουθα κυρίως στάδια ή ενδιάμεσα βήματα...

1. τη δόμηση ή αποτύπωση του προβλήματος.
2. την διερεύνηση και στάθμιση εναλλακτικών λύσεων.
3. τον προσδιορισμό και την επιλογή της προτιμητέας λύσης και τη στοχοθέτησή της.
4. την εκτέλεση και την εφαρμογή της και την αξιολόγηση και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων.



**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!!!**