

Менеджмент в государственных организациях

Под менеджментом в государственных организациях понимается процесс управления (научные аспекты, способы и методы, компетенция ГС) в рамках учреждений государственной службы (органах государственного управления), опирающийся на те же функции управления, что и в бизнесе: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

Менеджмент в государственных организациях

Особенности менеджмента в государственных организациях:

- разделение управленческого труда (разделение властей) нормативно закрепляется в организационной структуре, а повторяющиеся и стандартные действия - в управленческих процедурах;
- в рамках менеджмента в государственной службе можно выделить военный менеджмент, менеджмент чрезвычайных ситуаций, а также министерский менеджмент, региональный и муниципальный менеджмент и т.д.

Менеджмент в государственных организациях

- планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими органами, а в конечном счете — народом на основе демократического выбора;

- организация иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках государственной службы складывается особый административно-бюрократический стиль управления;


- мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах не денежного характера (престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и пр.);

Менеджмент в государственных организациях

- контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляются вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми как непосредственно, так и с помощью средств массовой информации и общественных организаций. Контроль в государственной службе носит более широкий и более объемлющий характер, чем в коммерческой организации.


- специфика менеджмента в государственной службе часто обозначается емкими терминами "администрирование" и "бюрократия". Эти термины обычно обозначают тяготение менеджмента в государственной службе к автократической модели управления, в которой ключевыми характеристиками менеджмента являются:

Менеджмент в государственных организациях

- следование инструкциям;
 - разделение на тех, кто выдает инструкции, и тех, кто их выполняет;
 - концентрация власти и политической воли;
 - ограничение свободы;
 - административный контроль;
 - авторитарный стиль управления.
- 

Менеджмент в государственных организациях

Одной из главных особенностей государственного управления является «управление на перспективу», «опережающее управление», что обуславливает формирование и применение понятия «стратегический менеджмент».



Менеджмент в государственных организациях

Можно выделить три этапа в разработке стратегического государственного менеджмента.

1. Оценка обстановки. Политическая власть всегда многообразна, в ней присутствуют официальная часть, а также формальные и неформальные связи. Политическая власть ограничивает возможности менеджера и в тоже время представляет ему возможность самому проявлять инициативу.

Менеджмент в государственных организациях

2. Идентификация ограничений политической власти. Один из основных ограничителей – время, в том числе в виде специфических избирательных и бюджетных циклов. Другой ограничитель – люди.

3. Определение роли менеджера в политической игре. Чаще всего типичный менеджер не принимает систематического участия в выработке решений, но часть из них требует его оценки как эксперта.

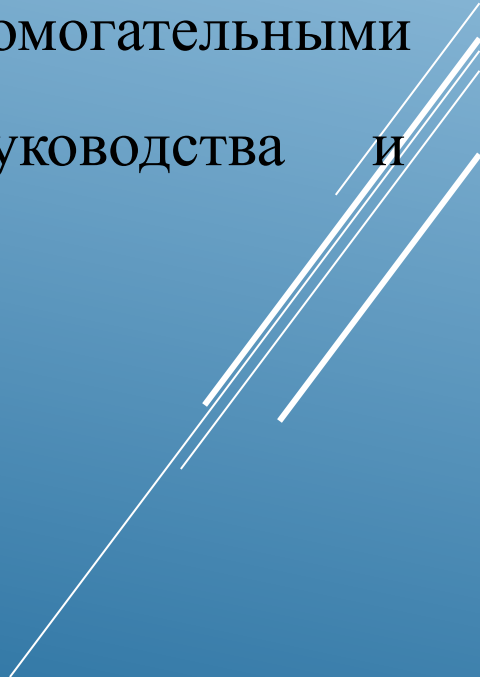
Менеджмент в государственных организациях

Стратегический государственный менеджмент должен решать следующие задачи:


- устанавливать цели на несколько лет вперед;
- содержать все основные проблемы организации государственного управления;
- разрабатывать меры по их достижению;
- изыскивать соответствующие организационные ресурсы;
- заставлять высшее руководство мобилизовать государственные структуры для активной работы.

Менеджмент в государственных организациях

Стратегические цели – это те ключевые результаты, к которым государственный менеджмент должен стремиться на протяжении длительного времени (5-10 лет). Цели, обычно, носят общий характер. Они являются вспомогательными средствами управления, планирования, руководства и мышления.



Качество принимаемых решений и качество их реализации функциональной структурой исполнительной власти отражается в эффективности государственного управления



Принятие управленческих решений в системе государственного управления – это моделирование, организация и реализация управляющего воздействия посредством органов управления государством (структуры управления), а также контроль за их исполнением.

Предполагает взаимодействие всех уровней и ветвей власти, разграничение полномочий и предметов ведения.

Цели разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления многообразны и направлены на совершенствование управления и функционирования государства в целом.

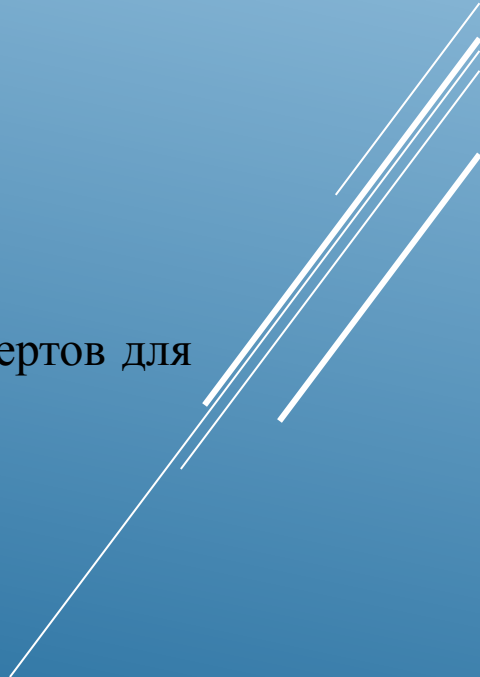
Однако органы власти с учетом принципов федерализма могут вырабатывать и реализовать свои решения, направленные на:

- совершенствование тех или иных сфер жизнедеятельности общества;
- оптимизации усилий разных ведомств для достижения более высоких результатов.



Прогрессивное развитие страны

Особенности, принимаемых решений:

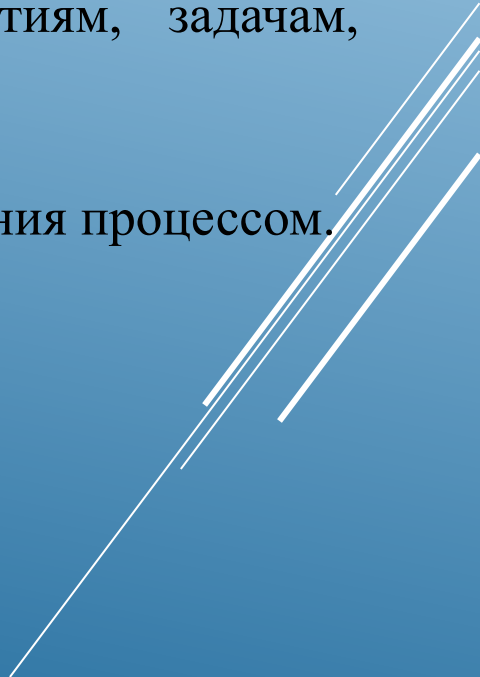
1. Представляют собой документированные воздействия полномочных должностных лиц на управляемые объекты (общество, граждан, юридических лиц и т.п.) для достижения целей и задач в интересах государства и общества.
 2. Может осуществляться единолично и коллегиально.
 3. Необходимость учета негативных последствий.
 4. Должны соответствовать нормам международного права.
 5. Возможность привлечения любых министерств, ведомств, экспертов для проектирования.
- 

При принятии решений в системе государственного управления часто возникают *противоречия*:

Во-первых, между принимаемыми решениями в интересах общества, семьи, личности и эффективностью обеспечения их всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, трудовыми, информационными, научными, материально-техническими и т.д.).


Во-вторых, между интегрированным, целостным характером системы управления и дискретным характером управленческих воздействий на составляющие ее подсистемы и их элементы.

При принятии решений выделяют следующие основные мероприятия:

1. Выработка замысла предстоящих действий.
 2. Определение направления основных усилий задействованных систем, сил, средств.
 3. Их распределение по направлениям, мероприятиям, задачам, исполнителям.
 4. Упорядочивание вопросов взаимодействия и управления процессом.
 5. Установление порядка контроля и надзора.
- 

Переговоры в системе государственного управления

Представителям государственной администрации постоянно приходится вступать в переговорный процесс, который является неотъемлемой частью государственного менеджмента. Есть множество тактических приемов переговоров. Но зачастую господствует **конфронтационный подход и торг.**



Переговоры в системе государственного управления

Торг может проходить в двух основных вариантах:

1) игра с нулевой суммой – жесткое манипулирование.

Такая тактика чаще всего применяется, когда переговоры ведутся исключительно в пропагандистских целях.

Переговоры в системе государственного управления

2) более мягкие формы:

- пакетирование. Несколько вопросов рассматривают комплексно, пакетом. Увязывание привлекательных и непривлекательных предложений в один блок.

- завышение требований. Нужно попросить как можно больше, чтобы потом некоторые пункты безболезненно снять.

Переговоры в системе государственного управления


- уход. Применяется, когда рассматриваются вопросы, нежелательные для обсуждения, выносятся просьба отложить обсуждение проблемы, перенести заседание. Косвенный уход – ответить на вопрос так, чтобы ничего не сказать по существу.

- расстановка ложных акцентов. Один из партнеров демонстрирует крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя он для него является второстепенным.

Переговоры в системе государственного управления


В целом, переговоры – это средство совместного анализа проблемы с целью ее решения. Переговоры – процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения партнерами позиций друг друга. Важно создать доброжелательную обстановку за счет использования фактора конструктивного сотрудничества, к числу которых можно отнести следующие:

Переговоры в системе государственного управления

- рациональность (нет места эмоциям);
 - понимание (нужно понять партнера);
 - достоверность (не давайте ложной информации);
 - внимание;
 - избегайте поучительного тона;
 - приятие (открытость для новой информации).
- 


Переговоры в системе государственного управления

Большое значение имеют личностные факторы. У каждого лидера свой стиль ведения переговоров. Важно понять, что доминирует в том или ином случае: рациональное мышление или эмоциональное начало.



Инновационная деятельность в системе государственного управления

Менеджмент в государственных организациях включает в себя также инновационную деятельность, которая связана с большим количеством разнообразных рисков. В административно-государственном управлении выделяют несколько видов рисков:



Инновационная деятельность в системе государственного управления

- политические риски — изменение политики государственного регулирования в части налогообложения, амортизации и т.д., возникновение политической нестабильности или форсмажорных, т.е. непреодолимых, обстоятельств;
- экономические риски — недостаточная степень точности оценки ресурсов или затрат, уровня инфляции и др.;

Инновационная деятельность в системе государственного управления

- технические риски — недостаточная степень точности анализа надежности используемых в проекте технологий, строительных конструкций и т.д.;

- экологические риски — непредвиденное законодательное ужесточение экологических нормативов в процессе реализации проекта или недостаточная степень учета природоохранных требований при предынвестиционных и предпроектных обоснованиях.

Инновационная деятельность в системе государственного управления

В системе административно-государственного управления сложились три организационных формы по внедрению инноваций – последовательная, параллельная, интегральная.



Последовательная форма предусматривает поэтапное проведение инновационной деятельности поочередно во всех функциональных отделах. При **параллельной** форме отсутствует координирующий орган, что ускоряет процесс, вместе с тем, имеются определенные сложности с контролем за выполнением каждого этапа. И при последовательной, и при параллельной форме отделы, зачастую, должны «забыть» о своих повседневных обязанностях и сосредоточиться на новом проекте. Внедрение **интегральной** формы позволяет компенсировать недостатки первых двух вариантов.