

Содержание

Введение

. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.

Технология разработки и реализации управленческих решений

.1 Понятие и классификация управленческих решений

.2 Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

.3 Этапы и организация процесса разработки решений

.4 Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений

. Система контроля и мотивации при реализации управленческих решений (на примере управления федерального казначейства по Томской области)

.1 Характеристика Управления Федерального Казначейства

.2 Технология приема и реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства

.3 Контроль и мотивация управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства

. Совершенствование системы контроля и мотивации при реализации управленческих решений

Заключение

Список литературы

Введение

Актуальность работы объясняется тем, что существование любой организации невозможно без постоянного ежедневного принятия и реализации тех или иных решений на различных уровнях управления. Управленческие решения при этом направлены на достижение наиболее оптимального результата деятельности организационно-производственной системы.

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса. Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждом органе государственного управления осуществляется разработка управленческих решений. И в каждом из них практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой его деятельности, его организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Цель курсовой работы - разработать рекомендации по совершенствованию системы контроля и мотивации при реализации управленческих решений.

Объект исследования - Управление Федерального Казначейства.

Предмет исследования - система принятия и реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства.

Задачи курсовой работы:

рассмотреть требования к качеству и эффективности управленческих решений;

провести анализ системы контроля и мотивации реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства;

предложить решения по совершенствованию системы контроля и мотивации реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства.

Отдельные вопросы, раскрывающие процесс разработки и принятия управленческих решений, нашли отражение в работах Герчиковой И.Н., Глущенко В.В., Глущенко И.И., Карданской Н.Л., Кулагина О.А., Литвака Б.Г.

1. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.

Технология разработки и реализации управленческих решений

1.1 Понятие и классификация управленческих решений

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности и является её квинтэссенцией. Поэтому так важно понять природу и сущность решений.

По мнению Литвака Б.Г. управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице 1:

Таблица 1 - Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Степень повторяемости проблемы	Традиционные Нетипичные
Значимость цели	Стратегические Тактические
Сфера воздействия	Глобальные Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые Некорректируемые
Метод разработки решения	Формализованные

	Неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные Многокритериальные
Форма принятия	Единоличные Коллегиальные
Способ фиксации решения	Документированные Недокументированные
Характер использованной информации	Детерминированные Вероятностные

Рассмотрим её более подробно.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими или тактическими.

Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком - либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Решение, однако, может приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок - решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких - либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определённом алгоритму. Другими словами, формализованное решение - это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Например, при составлении графика ремонтного обслуживания оборудования начальник цеха может исходить из норматива, требующего определённого соотношения между количеством оборудования и обслуживающим персоналом. Если в цехе имеется 50 единиц оборудования, а норматив обслуживания составляет 10 единиц на одного ремонтного рабочего, значит, в цехе необходимо иметь пять ремонтников. Точно так же, когда финансовый менеджер принимает решение об инвестировании свободных средств в государственные ценные бумаги, он выбирает между различными видами облигаций в зависимости от того, какие из них обеспечивают в данное время наибольшую прибыль на вложенный капитал. Выбор производится на основе простого расчета конечной доходности по каждому варианту и установления самого выгодного.

Формализация принятия решений повышает эффективность управления в результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация. Поэтому руководство организаций часто формализует решения для определённых, регулярно повторяющихся ситуаций, разрабатывая соответствующие правила, инструкции и нормативы.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджеров.

Конечно, на практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. Наименование программы;
2. Основания для разработки программы;
 - . Заказчик;
 - . Основные разработчики;
 - . Основная цель программы;
 - . Основные задачи программы;
 - . Сроки и этапы реализации;
 - . Перечень разделов программы;
 - . Исполнители подпрограмм и основных мероприятий;
 - . Объекты и источники финансирования;
 - . Система контроля за исполнением программы;
 - . Ожидаемые и конечные результаты программы.

Э.А. Смирнов считает, что на процесс принятия управленческих решений и их качество оказывают влияние множество факторов. В том числе личностные качества человека, отношение его в семье, религия, деньги, собственность, общественное мнение и др.

1.2 Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений

Под качеством управленческого решения принято понимать "совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации". К основным параметрам качества управленческих решений относят:

- ⊖ степень энтропии проблемы, т.е. ее количественной неопределенности. При формулировании проблемы преимущественно качественными характеристиками, степень энтропии приближается к нулю. Если же все показатели проблемы выражены количественными показателями, то степень энтропии приближается к единице;

- ⊖ уровень риска вложения инвестиций или использования каких либо ресурсов;

- ⊖ показатель вероятности реализации решения с точки зрения качества, затрат и сроков;

- ⊖ степень соответствия теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была построена, или степень точности прогноза.

По мнению О.А. Кулагина в процессе разработки и принятия управленческого решения очень важно создать условия обеспечения его высокого качества и эффективности. К таким условиям относятся:

- ⊖ использование научных подходов менеджмента при разработке управленческого решения;

- ⊖ учет воздействия экономических законов на эффективность управленческих решений;

- ☞ применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования управленческих решений;

- ☞ структурирование проблемы и построение дерева целей;

- ☞ обеспечение многовариантности решений;

- ☞ обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений;

- ☞ правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;

- ☞ создание и обеспечение работы системы ответственности и мотивации качественного и эффективного управленческого решения;

- ☞ наличие или создание механизма реализации управленческого решения.

Выполнение на практике перечисленных условий обеспечения качества управленческих решений очень трудоемко и дорогостояще. Поэтому выполнение полного их объема целесообразно только для рациональных управленческих решений по дорогостоящим объектам (проектам). В последнее время все более проявляется тенденция к увеличению количества учитываемых условий на основе автоматизации процесса управления.

1.3 Этапы и организация процесса разработки решений

Обычно процесс принятия решений охватывает три основных фазы: подготовка, принятие и реализация. Так, Н.Л. Карданская выделяет и описывает три этапа:

1. Поиск причин, вызывающих необходимость принятия решений, разведывательная деятельность.

2. Продумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности - проектная деятельность.

. Выбор определенного курса деятельности из возможных - деятельность по выбору.

В учебнике М.Мескона и др. производится более детальное разбиение процесса принятия решения:

1. Диагностика проблемы;

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений;

. Определение альтернатив;

. Оценка альтернатив;

. Выбор альтернатив;

. Реализация альтернативы;

. Получение обратной связи и корректировка решения.

Как видно, различные авторы предлагают свой набор этих этапов. Попытаемся обобщить описанные в литературе методики процесса принятия решений с максимальной детализацией, включая моменты прогнозирования, оценки результатов и т.д., а также составить и описать последовательность этапов разработки и реализации управленческих решений.

1. Обнаружение проблемы. Предполагает получение информации о ситуации. Эта информация должна быть достоверной и достаточно полной. Недостоверная либо недостаточно полная информация может приводить к принятию ошибочных и неэффективных решений. Информация не должна быть избыточной, т.к. при этом возникает проблема отбора действительно важной для своевременного принятия управленческого решения. На данном этапе происходят определение и фиксация симптомов проблемы.

Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не отвечает на вопрос о причинах ее возникновения.

2. Анализ причин и постановка диагноза. Причины следует искать среди факторов, которые влияют на эффективность операций в организации. Например, Кулагин О.А. говорит о трех группах: качество ресурсов; способы их применения; и условия их применения. Сбор полезной и достоверной информации о значении этих факторов и составляет сущность диагноза проблемы.

. Постановка целей. Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления. Большое значение имеет определение приоритетности целей, поскольку при реальном управлении приходится осуществлять выбор. Важно при определении целей четко представлять возможные пути их достижения. При определении целей необходимо учитывать, что они должны соответствовать определенным требованиям, таким как: комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость.

. Поиск альтернатив. На данном этапе желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. При поиске и генерировании альтернатив управленческих решений должны в полной мере использоваться информация о ситуации принятия решения, результаты анализа и диагностики ситуации.

. Прогнозирование последствий реализации альтернатив. Принятие решений невозможно или неэффективно без учета изменения внешней среды, определения последствий реализации выбранных альтернатив. Предметом прогнозирования могут выступать перспективы развития явлений, их вероятностное состояние. Как правило, прогнозирование при принятии управленческих решений подразумевает разработку сценариев развития

ситуации, цель которых - дать ЛПР ключ к пониманию ситуации и наиболее вероятного ее развития.

. Выбор критерия оценки альтернатив. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор лучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

. Оценка и выбор альтернатив. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы. Для такого сопоставления необходимо воспользоваться критериями, установленными на предыдущем этапе. С их помощью производится выбор наилучшей альтернативы. При принятии сложных, многоаспектных решений роль оценочных суждений специалистов, профессионально владеющих проблемами, по которым принимается решение, значительно возрастает.

. Принятие решения. Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения.

. Управление реализацией решения. Решение принято. Однако не менее важная задача - добиться его успешной реализации. Для этого надо выработать план действий, последовательности их осуществления, намеченных сроков. Ход реализации должен постоянно отслеживаться, изменения внешних условий и отклонения должны фиксироваться и анализироваться. Для успешной реализации принимаемых решений организация должна иметь механизм их осуществления. Сложность организации осуществления решения заключается в необходимости координировать множество взаимосвязанных, одновременно выполняемых

управленческих решений, находящихся на различных стадиях реализации.

. Контроль реализации. Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых решений. Непрерывный мониторинг запланированных действий позволяет при необходимости своевременно корректировать как план, так и наметившиеся изменения.

. Оценка результатов решения. Реализованный план управленческих воздействий должны подвергаться тщательному анализу с целью оценки результатов. Этот процесс предполагает: определение сильных и слабых мест принятия решения и планов их реализации; дополнительные возможности и перспективы. Руководитель должен сделать соответствующие выводы и учесть их при принятии последующих решений.

1.4 Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений

Ведение регулярного, полного и качественного учета функционирования системы менеджмента является одним из основных условий повышения ее эффективности. Учет должен быть организован по выполнению всех планов, программ, заданий по таким параметрам, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки.

Требования к учету:

) обеспечение полноты, т.е. ведение учета по всем подсистемам системы менеджмента, показателям качества, количества и ресурсоемкости товаров, подразделениям фирмы, товарным рынком и т.п.;

) обеспечение динамичности, т.е. учет показателей в динамике и

использование результатов учета для анализа;

} обеспечение системности, т.е. учет показателей системы менеджмента и ее внешней среды (макросреда страны, инфраструктура региона, микросреда фирмы);

) автоматизация учета на основе компьютерной техники;

) обеспечение преемственности, применимости и перспективности учета;

) использование результатов учета в стимулировании качественного труда.

В.В. Глущенко считает, что связь между планированием и контролем - критична, т.к. она содействует определению производительности относительно установленных в процессе планирования стандартов. В бизнесе можно делать корректировки для регулирования качества и количества продукции, или вносить изменения в сам процесс переработки в том случае, если не достигаются желаемые стандарты, цели и задачи.

Такая связь также приводит к лучшему взаимопониманию или обратной связи, т. к. те, кто планирует, не всегда являются теми, кто управляет, и эти две группы должны взаимодействовать, чтобы успешно выполнять свои задачи.

Контроль - важнейший этап в управлении, с действиями, которые позволяют предпринимателю сравнивать реальные результаты с желаемыми. Эффективный процесс управления устанавливает основные критерии для оценки прогресса и внесения изменений в случае необходимости.

Функция контроля становится средством наблюдения за выполнением работ и корректирования для гарантированного достижения соответствующих результатов. Контроль имеет 4 основных компонента:

. Определение стандартов качества и целей управления.

- . Выбор основных пунктов измерения.
- . Определение соответствия деятельности и ее результатов принятым стандартам.
- . Корректирование операций, не соответствующих ожиданиям, или изменение неадекватных стандартов.

Сравнивая качество процесса с принятыми стандартами, менеджеры часто вынуждены осуществлять корректирующие действия, что в свою очередь, требует последующего контроля качества. В этом и состоит суть непрерывного процесса управления.

Могут быть использованы несколько типов контроля. Каждый из них используется отдельно, однако все они имеют достоинства и могут использоваться в комбинации.

Предварительный контроль разработан для подготовки ресурсов как людских, так и материальных, для доступа к ним в необходимые моменты бизнеса. Такой подход называется "будь готов" и используется, когда целью плана является обеспечение всем необходимым для успешной операции. Примером может служить статистический контроль качества, который предполагает непрерывное наблюдение за процессом, чтобы исключить проблемы до того, как они появятся, а не для того, чтобы просто ограничиваться их фиксацией.

Второй тип контроля относится к сравнительным стандартам для определения отклонений по мере их возникновения и для продолжения необходимых корректировок. Этот метод требует качественной временной информации по периодам.

И.Н. Герчикова предлагает третий метод контроля, который обеспечивает экранный процесс, в котором прежде, чем операции смогут продолжиться, должны быть осуществлены специфические процедуры или

выполнены определенные условия. Этот тип контроля может входить в полномочия всех рабочих, менеджеров и контролеров. Банки, например, используют экранный контроль, когда отток большей части клиентов должен быть санкционирован высшим руководством. Наконец, заключительный контроль измеряет результаты и определяет действия, которые должны быть выполнены в течение следующего операционного цикла. Этот тип контроля применяется в бизнесе услуг как путь установки новых стандартов или как основа определения вознаграждений и бонусов.

Эффективная система контроля должна определять основные области результатов, важные для обеспечения успеха операций. Основные области результатов включают деятельность в большинстве или даже во всех из направлений: в производстве, маркетинге, полном менеджменте и в финансовых функциях. Для каждого из этих направлений могут быть установлены свои собственные стандарты ведения процесса и его качества.

Эффективной и качественной реализации управленческого решения способствует система мотивации реализации управленческого решения. На вопрос как построить эффективную систему мотивации невозможно дать универсальный ответ. Каждая организация уникальна, и разработка системы мотивации, прежде всего, предполагает выявление и анализ особенностей корпоративной культуры (норм и ценностей, поддерживаемых членами коллектива), стиля управления, эмоциональной атмосферы в коллективе, уровня мотивированности сотрудников и ряда других параметров. Данные, полученные в ходе экспертной оценки ситуации, позволяют опытному консультанту выявить факторы, снижающие желание сотрудников работать и проблемы, требующие безотлагательного разрешения, а также обнаружить неиспользуемые ресурсы организации.

На подготовку и проведение диагностики ситуации в компании

затрачивается определенное время. Между тем события иногда требуют быстрого реагирования на происходящее: например, один за другим переходят работать в другие организации хорошие специалисты. На этот случай существует ряд легко реализуемых мер.

Обсуждая их, воспользуемся для простоты следующей схемой, описывающей деятельность руководителя по отношению к подчиненным:

. Информационная подготовка и принятие управленческого решения.

Накапливая информацию и анализируя происходящее в компании, полезно провести совещание с участием руководителей разных уровней, в ходе которого выяснить мнение сотрудников по поводу необходимых действий при сложившейся ситуации в организации.

Важно, чтобы цели фирмы соотносились с целями отделов, а последние с жизненными целями сотрудников. Очевидно, что настоящее, неформальное принятие целей сотрудниками возможно только в том случае, если они сами активно участвовали в процессе анализа ситуации и выбора направлений деятельности.

Активно взаимодействуя с подчиненными при подготовке управленческого решения, руководитель способствует удовлетворению потребностей своих сотрудников в признании их компетентности и в ощущении причастности к жизни фирмы, а также дает возможность творческого самовыражения.

. Организация исполнения принятого решения.

Согласно "золотому правилу" управления, самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников. Делегирование полномочий работникам психологически предполагает единство доверия и требовательности. Доверяя, вы предоставляете работнику возможность творчески подойти к решению стоящей перед ним задачи,

максимально использовать свой опыт, знания, способности. Требуя, повышаете его ответственность за результат.

Делегируя полномочия на этапе организации исполнения решения, необходимо сформулировать задачи так, чтобы каждый сотрудник четко понимал, какое задание он должен выполнить и в какие сроки; представлял, за что он отвечает; обладал достаточными полномочиями и средствами для успешного выполнения работы.

Кроме того, задание должно быть привлекательным для сотрудника. Только достаточно сложное, требующее использования разных навыков и способностей, профессионального самосовершенствования и творчества, задание будет по-настоящему увлекать работника. Сознание же важности работы для достижения общей цели снизит риск безответственного отношения к ней. Стоит также помнить, что после выполнения задания сотрудник должен получить не только осязаемый результат своей деятельности, но и ясную информацию об эффективности своей работы.

. Контроль за исполнением решения.

Часто руководитель не следует "золотому правилу", опасаясь потерять контроль над ситуацией. Однако отличный спланирующий и мотивирующий эффект дает схема взаимоконтроля подразделений, когда от качества работы одного отдела зависят результаты работы другого.

. Оценка конечных результатов.

Получение при оценке конечных результатов информации об итогах работы фирмы и значимости его личного вклада в результат позволяет каждому сотруднику ощущать себя необходимым членом коллектива, соотносить свои достижения с достижениями фирмы, связывать свое будущее с будущим организации, понимать, что признание компетентности, карьерный рост, материальное вознаграждение - все это логичное следствие

правильно организованной работы сплоченной команды профессионалов.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников и весьма преуспевают в этом. Так что высокий уровень заработной платы и предложение полноценного социального пакета, обучение и планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников коммерческих организаций.

2. Система контроля и мотивации при реализации управленческих решений (на примере управления федерального казначейства по Томской области)

2.1 Характеристика Управления Федерального Казначейства

Федеральное казначейство (Казначейство России) является федеральным органом исполнительной власти (федеральной службой), осуществляющим в соответствии с законодательством Российской Федерации правоприменительные функции по обеспечению исполнения федерального бюджета, кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, предварительному и текущему контролю за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета.

Федеральное казначейство находится в ведении Министерства финансов Российской Федерации.

Федеральное казначейство в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства финансов Российской Федерации.

Федеральное казначейство осуществляет свою деятельность непосредственно и через свои территориальные органы во взаимодействии с

другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, Центральным банком Российской Федерации, общественными объединениями и иными организациями.

Федеральное казначейство осуществляет следующие полномочия в установленной сфере деятельности:

- ☞ доводит до главных распорядителей, распорядителей и получателей средств федерального бюджета показатели сводной бюджетной росписи, лимиты бюджетных обязательств и объемы финансирования;

- ☞ ведет учет операций по кассовому исполнению федерального бюджета;

- ☞ открывает в Центральном банке Российской Федерации и кредитных организациях счета по учету средств федерального бюджета и иных средств в соответствии с законодательством Российской Федерации, устанавливает режимы счетов федерального бюджета;

- ☞ открывает и ведет лицевые счета главных распорядителей, распорядителей и получателей средств федерального бюджета;

- ☞ ведет сводный реестр главных распорядителей, распорядителей и получателей средств федерального бюджета;

- ☞ ведет учет показателей сводной бюджетной росписи федерального бюджета, лимитов бюджетных обязательств и их изменений;

- ☞ составляет и представляет в Министерство финансов Российской Федерации оперативную информацию и отчетность об исполнении федерального бюджета, отчетность об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации;

- ☞ получает в установленном порядке от главных распорядителей

средств федерального бюджета, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, государственных внебюджетных фондов и органов местного самоуправления материалы, необходимые для составления отчетности об исполнении федерального бюджета и консолидированного бюджета Российской Федерации;

☉ осуществляет распределение доходов от уплаты федеральных налогов и сборов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации;

☉ осуществляет прогнозирование и кассовое планирование средств федерального бюджета;

☉ осуществляет управление операциями на едином счете федерального бюджета;

☉ осуществляет в установленном порядке кассовое обслуживание исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

☉ обеспечивает проведение кассовых выплат из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации от имени и по поручению соответствующих органов, осуществляющих сбор доходов бюджетов, или получателей средств указанных бюджетов, лицевые счета которых в установленном порядке открыты в Федеральном казначействе;

☉ осуществляет предварительный и текущий контроль за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета;

☉ осуществляет подтверждение денежных обязательств федерального бюджета и совершает разрешительную надпись на право осуществления расходов федерального бюджета в рамках выделенных лимитов бюджетных обязательств;

☞ обобщает практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности и вносит в Министерство финансов Российской Федерации предложения по его совершенствованию и др.

Федеральное казначейство возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Российской Федерации по представлению Министра финансов Российской Федерации. Руководитель Федерального казначейства несет персональную ответственность за осуществление возложенных на Федеральное казначейство полномочий. Руководитель Федерального казначейства имеет заместителей, назначаемых на должность и освобождаемых от должности Министром финансов Российской Федерации по представлению руководителя Федерального казначейства. Количество заместителей руководителя Федерального казначейства устанавливается Правительством Российской Федерации.

Финансирование расходов на содержание центрального аппарата и территориальных органов Федерального казначейства осуществляется за счет средств, предусмотренных в федеральном бюджете.

Федеральное казначейство является юридическим лицом, имеет печать с изображением Государственного герба Российской Федерации и со своим наименованием, иные печати, штампы и бланки установленного образца, а также счета, открываемые в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Место нахождения Федерального казначейства - г. Москва.

2.2 Технология приема и реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства

Основанием для подготовки и принятия управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства являются:

) Необходимость исполнения предписаний вышестоящих органов (Министерства финансов РФ);

) Необходимость осуществления собственной исполнительно - распорядительной деятельности, вытекающей из задач и функций Управления Федерального Казначейства на основе: квартальных планов нормотворческой деятельности; поручений руководителя или его заместителей; инициативы руководителей структурных подразделений Управления Федерального Казначейства; исполнения ранее принятых решений полномочных субъектов.

Функции руководителей и аппарата управления по организации разработки решения заключаются в управлении общим процессом выработки решений; определении сущности задачи, участии в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений; окончательном выборе решения; организации его исполнения. При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации .

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату Управления Федерального Казначейства необходимо осуществить следующие действия:

. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени

исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов.

- . Разработчикам решения разъяснить права, ответственность и полномочия; содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения.

- . Обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного исполнения.

- . Установить соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации.

После вышеперечисленных этапов управленческое решение принимается. Следующим этапом является его реализация, которая представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение установленных целей и сроков.

Процедуры организации выполнения управленческого решения включают в себя оформление необходимой документации, разъяснение исполнителям их полномочий и сущности задачи, организацию контроля за реализацией, мотивационной и при необходимости - поощрительной деятельности.

Основные формы реализации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства:

- . Предписание - официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.

- . Деловая беседа - специально организованная встреча с подчиненным, группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.

. Убеждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.

. Разъяснение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.

. Принуждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.

. Наставление - деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.

. Сообщение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.

. Обучение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.

. Совет - деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.

. Тренинг - специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений.

. Совещание - коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.

. Заседание - узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.

. Отчет - сообщение специалиста о результатах проделанной работы по

выполнению решения.

. Деловое слово - твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной форме.

Информационное обеспечение - важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т. д.

Язык и стиль управленческих решений (служебных документов) заключается в том, что все документы составляются официальным, литературным языком.

2.3 Контроль и мотивация управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства

Проведем анализ недостатков действующей системы контроля и мотивации управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства. В Управлении Федерального Казначейства отсутствует четкое понимание отличия задач от функций. Служащие Управления Федерального Казначейства, по-разному понимая одни и те же функции, отдают предпочтение отраслевому подходу к процессу управления своими ведомствами и подчиненными им организациями. Четкость в изложении функций отсутствует - видна большая понятийная размытость и произвольность в толковании терминов. В Управлении Федерального Казначейства низкая мотивация исполнителей управленческого решения.

Отсутствуют четко сформулированные стратегические цели работы Управления Федерального Казначейства. Это порождает в большинстве случаев их "функциональную пересеченность", приводит к уходу от ответственности за свой участок работы. В Управлении Федерального Казначейства существует разного рода пересечение функций и задач как в области основной, так и вспомогательной деятельности. Ведется постоянная межведомственная борьба за дополнительные функции и полномочия, которые позволяют воздействовать на финансовые потоки. Низкая культура функционального и информационного взаимодействия органов власти, слабость горизонтальных связей снижают эффективность управления страной.

Существует большое разнообразие правовых актов, закрепляющих функции и полномочия Управления Федерального Казначейства, причем при

выпуске этих актов органы власти, как правило, преследуют свои ведомственные интересы. Большинство органов власти просит расширить полномочия в различных сферах деятельности. Взаимовторжение органов власти в сферы компетенции друг друга обусловлено несовершенством законодательного и нормативного разграничения полномочий. Особый интерес представляет существующая "технология" принятия решений в органах власти. Внимание органов власти к совершенствованию технологии принятия управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства практически отсутствует. Нет целенаправленной аналитической и прогнозной работы, не осознана необходимость поддержки автоматизированных информационных систем при выработке проектов решений. В Управлении Федерального Казначейства нет схемы подготовки и принятия оперативных решений, особенно в чрезвычайных случаях. До аналитических обследований дело практически не доходит. Слабо осуществляется информационная поддержка принятия управленческих решений. Органы власти не разграничивают научно-аналитические работы, выполняемые для поддержки проектных решений, и отраслевые НИОКР, выполняемые по целевым федеральным программам.

3. Совершенствование системы контроля и мотивации при реализации управленческих решений

В качестве мероприятий по совершенствованию системы контроля и мотивации при реализации управленческих решений можно предложить следующее. На улучшение деятельности органов государственной власти оказывают влияние: правовая база, вид и закрытость отрасли, масштабы деятельности, разветвленность региональных подразделений, технологические возможности, готовность Руководства и сотрудников к преобразованиям. Однако существуют общие принципы, которые необходимо выполнить для достижения максимального успеха преобразований:

- снижение уровней управленческой иерархии, делегирование полномочий;

- отказ от массовых проверок, снижение затрат на контроль, в частности, за счет применения информационных систем;

- минимизация согласований для принятия решений и др.

Не во всех случаях преобразования приводят к ожидаемым положительным изменениям. Есть причины, которые способны препятствовать преобразованиям в Управлении Федерального Казначейства:

- неопределенность стратегических целей и прекращение преобразований при получении первых положительных результатов;

- попытка зафиксировать старые связи внутри отрасли и предприятий;

- проводить лишь изменения в функционально-организационной структуре, периодически пытаться сокращать численность сотрудников;

- не принимать во внимание ценности и убеждения сотрудников;

- пытаться начать процесс преобразований "снизу", где практически не

могут быть инициированы коренные преобразования;

пытаться провести преобразования без оформления их в виде отдельного проекта.

При проведении преобразований затрагиваются все элементы деятельности Управления Федерального Казначейства, включая организационную структуру, управленческий учет, финансовые потоки, показатели качества услуг, мотивационные аспекты. Скоординировать процесс преобразований можно эффективно на базе использования проектного подхода и средств информатизации. Теоретически технологическая сторона проведения преобразований органа государственной власти сложностей не представляет. "Точкой опоры" и активационным стимулом процесса преобразований является регулярно обновляемая стратегия, ориентации на потребителя государственных услуг, применение адаптированных методов корпоративного менеджмента. Однако, как показывает практика, "архимедов рычаг" преобразований в органах власти следует искать в совершенствовании нормативной базы, соответствующей мотивации Руководителей и сотрудников. В качестве рекомендаций руководству Управления Федерального казначейству предлагается:

привлекать к процессу принятия решений подразделения участвующие в процессе деятельности по реализации данных решений;

принимать стратегические решения и разработать бизнес-план развития предприятия;

гибче реагировать на изменения окружающей среды;

использовать проверенную информацию;

высшее руководство должно делегировать полномочия руководителям структурных подразделений;

в процессе принятия решений использовать различные методы,

например, такие как метод "мозговой атаки";

уделить внимание принятию кадровых решений. Разработать кадровую политику организации.

Заключение

Можно сделать следующие выводы.

Процесс управления, представляет собой деятельность, объединенных в определенную систему субъектов управления.

Эта деятельность направлена на достижение целей фирмы, путем реализации определенных функций с использованием методов управления. Руководитель любой организации тратит значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность. Оценка работы руководителя осуществляется на основе количества и значения принятых им решений.

Обоснование необходимости принятия решений вытекает вследствие учета происходящих в жизни изменений. В организации необходимо отслеживать состояние организации, связанной с цепочкой событий: установление цели - текущая ситуация - возникающая проблема (проблемы) - управленческое решение (решения).

При управлении организацией особое значение имеют и последствия принимаемых решений. На выполнение решения тратятся определенные экономические ресурсы и невозполнимый ресурс экономики - время. Следовательно, руководитель (менеджер) должен оценить (спрогнозировать) последствия принимаемых решений.

Руководитель должен понимать, что решения могут объединять, а могут разобщать людей. Непринятие решений или их несвоевременное принятие усиливает компонент децентрализации в организации, приносит ущерб ее целям. Итак, решение - центральный момент всего процесса управления.

Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

Основной причиной, обуславливающей необходимость контроля в управленческой деятельности, является та или иная степень неопределенности любого управленческого решения. Управленческое решение принимается во вполне определенный момент времени, которому соответствуют конкретные информация, внешние и внутренние условия. Реализуется же решение в течение более или менее продолжительного периода времени, в ходе которого появляется дополнительная информация, претерпевают изменение все условия реализации принятого решения.

В практической части работы проведен анализ действующей системы мотивации и контроля реализации принятия решения в Управлении Федерального Казначейства. Даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации и контроля реализации принятия решения.

К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений в Управлении Федерального Казначейства относятся: применение к разработке решения научных подходов, изучение влияния экономических законов на эффективность решения, обеспечение качественной информацией, применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования, построение дерева целей, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов, многовариантность решения, правовая обоснованность, автоматизация, мотивация качественного решения, наличие механизма реализации решения.

Список литературы

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Управление персоналом в системе государственной службы: Учеб.пособие - М.: ИПК госслужбы, 2005. - 142 с.
- . Веснин В.р. Основы менеджмента. Учеб. - М.: Институт международного права и экономики. Изд-во "Триада ЛТД", 2006.- 384с.
3. Виханский Р.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учеб. 3-е изд. - М.: Гардарики, 2007. -523с.
- . Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. -280с.
- . Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособ. - СПб.: Специальная литература, 2007. -327с.
6. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. - Железнодорожный, Моск. обл., 2006.
7. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом/ Под общей ред. В.П.Иванова - М.: Изд-во "Известия", 2005.
8. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем", Издательство ЭКМОС, 2007.- 336с.
9. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учеб.пос. - М.: Русская деловая литература, 2007.- 288с.
- . Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2007.- 584с.
11. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях: Учеб.пособие. - СПб., 2005
- . Литвак Б.Г. Управленческие решения. - М.: Ассоциация авторов и

издателей "Тандем". Изд-во ЭКМОС, 2007.- 248с.

. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М.: Дело, 2005

. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. Учеб. - М.: Экономика, 2006.- 191с.

. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал - технологии. - М.: Бизнес - школа Интел - Синтез, 2005

. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. Пер с англ. - М.: Дело, 2006.- 704с.

. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2006. - 278 с.

18. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений - М., 2005. - 147 с.

. Управление персоналом государственной службы. Под ред. Е.В. Охотского. - М., 2005. - 360 с.

. Управление персоналом: энциклопедический словарь/под ред. А.Я.Кибанова.- М., 2005