

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ
ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ОПЦ.07 МЕНЕДЖМЕНТ

по специальности

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

**Перечень вопросов для промежуточной аттестации
(дифференцированный зачет)**

1. Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия.
2. Характерные стадии и виды менеджмента.
3. Менеджер, его место и роль в организации.
4. Особенности российского менеджмента.
5. Условия, предпосылки и исторические периоды возникновения менеджмента.
6. Основные школы (концепции) управления, их обзорная характеристика.
7. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход.
8. Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции.
9. Универсальные принципы управления
10. Стратегический подход в управлении.
11. Этапы стратегического планирования.
12. Классификация стратегий менеджмента.
13. Тактика менеджмента.
14. Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ).
15. Правила формирования организационной структуры управления.
16. Характеристика основных типов ОСУ.
17. Управленческая информация.
18. Новые информационные технологии (ERP, CRM, SCM системы и др.).
19. Понятие и виды управленческих решений.
20. Понятие проблемы.
21. Диагностика и определение проблемы.
22. Методы решения проблем в организации
23. Понятие делового общения. Этика делового общения. Деловой этикет.
24. Виды и формы делового общения.
25. Понятие организационной культуры компании.
26. Понятие инноваций. Элементы инновационного менеджмента
27. Сущность и функции кадрового менеджмента.
28. Элементы финансового менеджмента.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал курса, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами и вопросами, не затрудняется с ответами при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятые решения, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал курса, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями решает практические задачи или не справляется с ними самостоятельно.

Задачи

1. Вы работаете главным бухгалтером в ООО фирме «Электрон» уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на 4 дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» – с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда замуж выходила Иванова, ей разрешили на 4 дня» – невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на 3 дня согласно коллективного договора», отвечаете Вы и подписываете заявление. Однако подчиненный выходит на работу через четыре дня.

Каковы Ваши действия будут в данной ситуации?

2. Вы работаете главным бухгалтером сети магазинов по продажам обуви «Туфелька» Вам следует организовать и провести деловое совещание по результатам работы сети магазинов за I полугодие.

Разработайте технологию проведения делового совещания.

3. Для создания хорошего морального климата в коллективе ООО «Перспектива», мотивации высокоэффективного труда, условий развития для каждого

работника как личности, Вы, как главный экономист, используете различные направления деятельности в этой области.

Разработайте систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника и поощрения в соответствии с достигнутыми результатами, выделив формы:

- организационного стимулирования;
- материального стимулирования;
- морального стимулирования.

4. После реорганизации Потребительского кооператива «Звездочка», Вам необходимо перекомплектовать в коллективе ряд рабочих групп, согласно новому штатному расписанию. Какой путь Вы выберете?

А) Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов, предложу администрации своей проект групп и фамилии их руководителей.

Б) Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это его работа.

В) Соберу весь коллектив, во избежание конфликтов предложу заинтересованным лицам подать свои предложения по составу групп, затем обсудить их на собрании коллектива.

Г) Вначале обсужу вопрос о предстоящей работе этих групп со специалистами и руководителями.

Обоснуйте свой выбор.

5. Принципы менеджмента – это не только теоретические правила, разработанные учеными. Все они нашли свое отражение в пословицах и поговорках различных народов мира.

Определите, какие принципы менеджмента положены в основу следующих пословиц и поговорок:

- за двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь;
- сколько веревочке не виться, а конец все равно будет;
- у семи нянек – дитя без глаза;
- каков поп, таков и приход;
- копейка рубль бережет;
- долг платежом красен;
- закон что дышло: куда повернешь – туда и вышло;
- одна голова хорошо, а две лучше;
- не в свои сани не садись;
- что посеешь, то и пожнешь;
- не плюй в колодец, может случиться воды напиться;

- готовь сани летом, а телегу зимой;
- без труда ни вынешь рыбку из пруда;
- как потопаешь, так и полопаешь.

Назовите десять принципов современного менеджмента.

6. Руководители структурных подразделений ООО «Примус» принимают управленческие решения различными способами:

А) Мнение первого: «Решения должны приниматься одним руководителем без консультаций с коллективом».

Б) Мнение второго: «Решения должны приниматься руководителем с редким обсуждением с коллективом».

В) Мнение третьего: «Решения должны приниматься руководителем с более частым обсуждением с коллективом».

Г) Мнение четвертого: «Решения должны приниматься на основе систематических консультаций».

Д) Мнение пятого: «Решения должны приниматься коллективно».

Проанализируйте мнения каждого из руководителей.

Какое из предложенных мнений Вы считаете более предпочтительным? Тщательно обоснуйте свою позицию.

7. Корреспонденция в финансовом отделе фирмы «Гардемарин», в которой Вы работаете главным экономистом обрабатывается неточно и недостаточно надежно. Выберите приемлемый вариант Ваших действий:

А) Вы будете проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важную и гарантировать правильность принятия решений.

Б) Вы поручите обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который будет информировать Вас о важных проблемах и предложит в экстренных случаях их решение.

В) Вы поручите секретарю сортировать корреспонденцию и передавать Вам ту, которая покажется ему наиболее важной, прежде чем корреспонденция будет направлена ответственному исполнителю.

Свой выбор обоснуйте.

8. Между Вашими подчиненными в экономическом отделе возник конфликт, который мешает им работать успешно. Каждый из них в отдельности обращается с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в данной ситуации:

А) Мое дело не допустить, чтобы они конфликтовали на работе, а решать конфликт – это их личное дело.

Б) Лучше всего разобраться в причинах конфликта самому и попытаться найти способ их примирить.

В) Лучше всего разобраться в этом общественным организациям. Г) Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и воздействовать на них через этих людей.

Ваше решение.

Как Вы объясните такой выбор ответа?

9. Вы, как главный экономист, знаете, что психология менеджмента подразумевает необходимость учета во взаимоотношениях с людьми их личностных качеств, в частности, темперамент.

О каком типе темперамента идет речь, если без видимого усилия человек может переключить свое внимание с одного предмета на другой, имеет и распределенное внимание, легко загорается новому делу, но быстро остывает, часто не доводит его до конца, ему не хватает терпения и волевого напора, чтобы достичь цели, сравнительно легко переживает неудачи и неприятности.

Как учитывать этот тип темперамента работника на предприятии, в организации труда работников?

10. В одном из отделов коммерческого банка руководитель – отставной военный, кандидат наук, имеющий два высших технических образования. Отдел в настоящее время «разваливается». Атмосфера в отделе очень тяжелая. Напоминает армейские взаимоотношения. Малейшее отступление от выполнения задания считается проступком, за который следует наказание. Руководитель убежден, что идеи подчиненных – его достояние. Поэтому часто он выдает идеи подчиненных за свои собственные.

Проанализируйте ситуацию.

Какой стиль руководства прослеживается у данного руководителя? Почему? Какие методы управления он предпочитает? Эффективны ли они?

11. Вы работаете бухгалтером в ООО «Азарт», где Вашим непосредственным начальником является главный бухгалтер Петрова М.Н. Но однажды Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу. Выберите предпочтительное решение:

А. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание вышестоящего начальника.

В. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.

Нарушение использования какого принципа менеджмента наблюдается в данном случае?

Ваши выводы.

Назовите основные принципы современного менеджмента.

12. Руководитель ООО «Хрусталь» в процессе трудовой деятельности снисходителен к работникам. Отсутствует требовательность и строгая дисциплина, контроль, наблюдается панибратство. Имеется склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Какой стиль руководства описан? Ваши выводы.

В каких случаях возможно применение такого стиля руководства?

13. Вам, как главному бухгалтеру, предоставлена возможность назначить себе заместителя. Кандидатуры отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением, указаниями вышестоящего начальника, безоговорочно и пунктуально выполняет любое его задание.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением, указанием начальника и безоговорочно, пунктуально выполнять любое его задание, но только в том случае, если сам начальник лично авторитетен в его глазах.

В. Третий обладает неуживчивым характером склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любую работу и добивается оптимальных результатов.

Г. Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями в области предстоящей работы, но всегда стремится все решать самостоятельно, избегает личных контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, имеет высокое чувство ответственности и собственного достоинства.

Выберите одну из кандидатур. Свой выбор обоснуйте.

14. Работая вот уже пять лет на должности главного бухгалтера в фирме «Адмирал», Вы не один раз слышали, как руководители спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными. Из мнения разделились на четыре точки зрения.

А. Первая точка зрения: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать его характер и темперамент, считаясь с его личностью».

Б. Вторая точка зрения: «Все это мелочи. Главное в оценке людей, это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третья точка зрения: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертая точка зрения: «Лучшие стимулы в работе – это приказ, приличная зарплата и своевременная премия».

Как Вы считаете, какая из групп руководителей действительно права? Ответ обоснуйте.

15. Вы недавно назначены руководителем трудового коллектива ООО «Спартак», в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 час. 15 мин. Вы вызвали подчиненного для выяснения его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

16. В ООО «Эльбрус» используется такой тип организационной структуры управления, при котором линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Изобразите организационную структуру управления ООО «Эльбрус». Укажите достоинства и недостатки данного типа организационной структуры?

17. В ООО «Орнамент» руководитель в своей деятельности ориентируется на собственное мнение и оценку. Стремление к власти, уверен в себе, склонен к жесткой формальной дисциплине, с подчиненными наблюдается большая дистанция, не признает свои ошибки, игнорирует инициативу, творческую активность людей, решение принимает единолично.

Определите стиль руководства трудовым коллективом предприятия.

В каких случаях уместно применение такого стиля руководства? В чем его преимущество?

18. На предприятии АО «Атмосфера», в котором Вы работаете гл. бухгалтером освободилось место зам. главного бухгалтера. На эту должность претендовали два рядовых бухгалтера, которые ранее были друзьями. Каждый пытался оказать влияние на Вас, очернить другого, привлечь на свою сторону как можно больше работников.

Проанализируйте ситуацию. Определите тип и причины конфликта.

Предложите методы управления такого рода конфликтами.

19. Однажды Вам пришлось участвовать в конференции, в которой обсуждались вопросы отношения к контролю в организациях.

Выразите свое отношение к организации контроля. Проанализируйте возможные последствия такого контроля.

А) Руководитель осуществляет постоянный и скрупулезный контроль за работой сотрудников, каждая операция осуществляется под его надзором и оценивается.

Б) Руководитель осуществляет общий контроль, проверяются в основном общие результаты работы. Большой акцент делается на самоконтроль как отдельных работников, так и коллектива в целом.

В) Предложите свой вариант организации контроля.

20. Статистика показывает, что примерно 80% предприятий малого бизнеса терпят неудачу в течение первых 3-х лет своей работы. Исследования выделяют основную причину такого явления – ограниченность предпринимателей. Это порождает другие причины, способствующие неудачам:

А) недостаточная квалификация;

Б) недостаточный опыт работы;

В) небрежность самооценки и др.

Определите другие возможные причины неудач предпринимателей? Предложите меры по их предотвращению.

Обоснуйте необходимость каждого предложенного варианта действий.

21. Конфликты в коллективе ООО «Идеал» стоят, как руководству, так и сотрудникам не малых расстройств. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим, каждый трудится сам по себе, дружеская помощь оказывается "не в ходу";
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам, собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Что должен делать руководитель для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?

Каковы должны быть Ваши действия, как главного бухгалтера, при разрешении конфликта?

22. Вы работаете бухгалтером в аудиторской фирме, в Вашу компетенцию входит изучение вопросов, связанных с финансами и управлением. Вам поступило распоряжение об изучении организационной структуры ООО «Сланец». После изучения всей документации предприятия, Вами было установлено, что каждый подчиненный имеет своего непосредственного начальника, распоряжения поступают своевременно, каждый руководитель подразделения несет личную ответственность за конечный результат. Но помимо положительных сторон, выявлены и слабые стороны: предъявляются высокие

требования к руководителю предприятия, большая перегрузка менеджеров высшего звена управления, отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

О каком типе организационной структуры идет речь? Перечислите известные Вам достоинства и недостатки данной структуры управления.

23. Вы работаете главным бухгалтером в фирме «Вектор», которая занимается финансовыми услугами. Отдел кадров попросил Вас, как гл. бухгалтера, подготовить информацию о деловых качествах одного из бухгалтеров Вашего отдела. Определенное время Вы присматриваетесь к этому работнику и после этого делаете выводы из сделанных наблюдений. В итоге оказалось, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы вызываете его к себе, чтобы поговорить с ним об этом. Как Вы построите беседу в данном случае?

24. Вы работаете аудитором в аудиторской конторе города Санкт-Петербурга. В Ваши должностные обязанности входит анализ отношения к контролю в организациях. Проанализируйте отношение к контролю в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организаций управленческий контроль осуществляется в соответствии с научными представлениями о нем, если:

- в организации А контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливают совместно. Каждый знает, как и почему что-нибудь происходит или должно произойти, и располагает информацией для самоконтроля;
- в организации Б управление направлено на улучшение хода производства, базируется на подготовке доходящих до деталей отчетов, инспекциях и контроле;
- в организации В руководитель знает сильные и слабые стороны каждого работника и следит за тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от общего направления. Дайте обоснование выбранному варианту.

25. С завтрашнего дня Вы приступаете к исполнению своих обязанностей гл. бухгалтера предприятия ООО «Колизей». Отныне в Вашей власти будущее коллектива. Вас ожидают сотни нерешенных вопросов, неожиданные проблемы, неопределенные вопросы, поступки и действия Ваших подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности. Как Вы себя поведете, если в первый день пребывания в должности гл. бухгалтера:

- получите коллективную жалобу на одного из работников;
- один из специалистов подаст заявление об увольнении;
- к Вам подойдет один из сотрудников и в беседе о производственных делах начнет ругать прежнего руководителя.

Дайте краткое обоснованное описание программы Вашего поведения, каковы Ваши действия в каждой ситуации?

26. Проанализируйте предложенные должностные инструкции главного бухгалтера и бухгалтера, ответьте на вопросы:

Все ли необходимые разделы включены в должностные инструкции?

С кем согласовываются данные должностные инструкции и кем они утверждаются?

27. Из материалов периодической печати Вы узнали, что зарубежные фирмы в практике бизнеса все чаще используют нововведения в мотивации труда.

Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Некоторые компании устанавливают «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Руководство фирм считает, что гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть кадров, повышают настроение и производительность труда сотрудников.

Предложили бы Вы гибкий график трудовой деятельности сотрудникам своего предприятия?

Как Вы полагаете, в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

Как менеджер представительства фирмы, каким образом Вы организуете работу по контролю за результатами труда сотрудников?

28. Наряду с выпуском плодоовощных консервов ОАО «Пищекомбинат «Смирновский» разработал новую продукцию – пищевые добавки, производство которой не угрожает озоновому слою. Продукция, производство которой основано на технологиях, не вредящих окружающей среде, обходится комбинату дороже, чем конкурентам. Предварительные подсчеты показали, что новая продукция будет окупаться, но практически не будет приносить прибыль. Варианты выбора:

А) Эта новая продукция отвечает социальным целям предприятия и его требованиям к качеству продукта. Вы запускаете новую продукцию в производство, компенсируя отсутствие прибыли от него за счет другого продукта.

Б) Вы полагаете, что пренебрегаете интересами акционеров, если не пытаетесь в каждом случае добиться максимальной прибыли. Вы не поддерживаете производство новой продукции.

В) Вы решаете достичь компромисса, заменив часть ингредиентов, в производстве которых используется экологически чистые технологии на другие для снижения издержек.

Это, вероятно, уменьшит социальную значимость продукции, но Вы должны учитывать также интересы акционеров.

Какой вариант Вы выберите? Обоснуйте свою позицию.