


Демонстрационный вариант
вступительного испытания по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»

УрГУПС Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»	Билет № 20 К экзамену по дисциплине Вступительные испытания в магистратуру	УТВЕРЖДАЮ: Первый проректор  Е.Б. Азаров 2 сентября 2019 г.
<ol style="list-style-type: none">1. Основы лидерства, современные концепции лидерства.2. Производственная эффективность организации3. Построить матрицу SWOT-анализа		

ОТВЕТЫ

1. Основы лидерства, современные концепции лидерства

Лидерство – один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда отдельный член группы объединяет, направляет действия всей группы. Лидерство – особый статус менеджера или иного члена группы. Этот статус характеризуется отношением, в основе которого лежат авторитет, признание высокого уровня квалификации, доверие, личные симпатии и т. п. Лидерство рождается потребностью и практикой неформального управления. Человек, имеющий такой статус в группе, называется лидером.

Организация лидерства являются важнейшей для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства позволяет оперативно решать сложные задачи в неожиданных ситуациях. Лидерство преимущественно строится на отношениях «лидер – последователи», а не «начальник – подчиненные».

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных:

- лидерские качества (ум, личная организованность, самодисциплина, уверенность в себе, знание дела и техники личной работы, активность, самоорганизация своего здоровья и др.);

- лидерское поведение (авторитарное, демократическое, пассивное; с ориентацией на отношения в группе; на основе личных качеств подчиненных; на уровне содержания работы);

- ситуации, в которой действует лидер.

Лидер и руководитель – разные понятия. Далеко не всегда руководитель группы является ее лидером.

Концепции лидерства.

1) Личностно-поведенческие (появление лидера зависит от его личных качества и поведения).

Разные авторы выделяют следующие лидерские качества: активность, энергичность, уверенность в себе, физическая и эмоциональная выносливость, энтузиазм, дружелюбие, порядочность, решительность, профессиональные навыки, уровень образования, зрелость, желание обладать властью, тактичность, организаторские способности, риторические способности, понимание поставленных задач и т.д.

2) Ситуационные (появление лидера зависит от требований сложившейся ситуации):

- ориентированные на задачи и ориентированные на человеческие отношения;

- стиль поддержки подчиненного, стиль инструментальный (ориентирован на работу), партисипативный стиль (поощрение участия подчиненного в принятии решений), стиль ориентированный на достижение (ставит перед подчиненным сложные задачи для активизации их возможностей);

- «давать указания», «продавать указания» (дает немного свободы принятия решений за немного ответственности), «участвовать», «делегировать»;

- адаптивный (ориентирован на изменяющуюся ситуацию).

3) Атрибутивное лидерство. Если атрибутивные помехи: лень, низкая ответственность, подверженность влиянию последователей искажают восприятие лидера, неформальная организация разваливается; если нет – происходит взаимное обогащение.

4) Харизматическое лидерство. Лидер может эффективно влиять на последователей, не отдавая себе отчета, что и как он для этого делает; харизма складывается из имиджа, манеры поведения и т.д. Она способна развить в последователях симпатию к лидеру вплоть до обожания и готовности следовать за ним.

5) Преобразующее (реформаторское) лидерство. Лидер способен преобразовывать в новое видение и действия решение проблем последователями, вызывать энтузиазм в их воплощении, руководить этим

процессом и самому участвовать в нем; лидерство подкреплено творческим подходом, реальными прошлыми достижениями лидера, отношениями «уважаю—рассчитываю» и долгосрочными целями.

6) Концепция лидерства в управлении командой. В последнее время организации активно используют групповые методы работы и становится особенно важной роль лидера в управлении членами таких групп. Современный менеджер должен стать лидером команды и овладеть необходимыми для этого навыками: умением обмениваться информацией, способностью доверять своим подчиненным, делегировать им полномочия и понимать, когда следует вмешаться, а когда предоставить людям свободу действий.

2. Производственная эффективность организации

В общем представлении эффективность (в переводе с латинского — действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые различные системы, процессы, явления. Эффективность выступает как индикатор развития. Стремясь повысить эффективность конкретного вида деятельности и их совокупности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития.

«Эффективность» как понятие означает результативность. Как категория она имеет две стороны — качественную и количественную. Качественная сторона отражает ее логическое, теоретическое содержание, то есть сущность категории. Количественная сторона раскрывает действие закона экономии времени, а именно, отражает экономию времени при достижении целей общественного производства. Человеческое общество должно экономно расходовать свои силы, достигая расширения выпуска продукции при минимальных затратах средств. Это и есть объективно существующий критерий экономической эффективности на всех ступенях развития общества.

Эффект (результат) производственных капитальных вложений проявляется в росте продукции валовой и конечной, а также чистой (т. е. национального дохода) в стоимостном и натуральном выражении; эффективность же измеряется отношением результата (продукции) к вызвавшему его затратам (вложениям). В тех отраслях и подотраслях, а также на предприятиях (объединениях), где чистая продукция (национальный доход) не исчислялся, в качестве показателя эффекта использовалась прибыль, а эффективность принималась как отношение прибыли к стоимости фондов или отношение прироста прибыли к приросту стоимости фондов (или капитальных вложений). Количественно этот показатель не отражает всей экономической эффективности, т.к. не включает заработную плату, общественные фонды потребления, но позволяет судить о её динамике. Переход к рыночным отношениям требует глубоких сдвигов в экономике — решающей сфере человеческой деятельности. Важнейшими факторами повышения эффективности производства здесь выступают:

– ускорение научно- технического прогресса, повышение технического уровня производства, производимой и осваиваемой продукции (повышение ее качества), инновационная политика;

– структурная перестройка экономики, ее ориентация на производство товаров народного потребления, конверсия оборонных предприятий и отраслей, совершенствование воспроизводственной структуры капитальных вложений (приоритет реконструкции и технического перевооружения действующих предприятий), ускоренное развитие наукоемких, высокотехнологичных отраслей;

– совершенствование диверсификации, специализации и кооперирования, комбинирования и территориальной организации производства, совершенствование организации производства и труда на предприятиях и в объединениях;

– разгосударствление и приватизация экономики, совершенствование государственного регулирования, хозяйственного расчета и системы мотивации к труду;

– усиление социально-психологических факторов, активизация человеческого фактора на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии производства (повышение общеобразовательного и профессионального уровня работников, улучшение условий труда и техники безопасности, повышение культуры производства, улучшение экологии).

3. Построить матрицу SWOT–анализа

С 1960-х годов и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на компанию или проект.

	Положительные факторы	Негативные факторы
Внутренняя среда	Сильные стороны - Strengths	Слабые стороны -Weaknesses
Внешняя среда	Возможности - Opportunities	Угрозы - Threats

SWOT-анализ проводится с помощью вспомогательных таблиц (матриц).

Таблица 1 – Матрица SWOT

	возможности	угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

В качестве дополнений к данной таблице, могут составляться так называемые вспомогательные матрицы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и т.д.

Таблица 2 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	BC	БУ	BM
средняя	CC	СУ	CM
низкая	HC	НУ	НМ

Таблица 3– Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
высокая	BP	BK	BT	BL
средняя	CP	CK	CT	CL
низкая	HP	HK	HT	HL

Таблица 4 – Составление профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направление влияния С	Степень важности $D=A*B*C$
1 2 3 ...				

Таблица 5 – Показатели, необходимые для проведения SWOT анализа

Показатели внешней среды	Показатели непосредственного окружения	Показатели внутренней среды компании
<p>Экономические факторы: величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.</p> <p>Политические факторы: представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику</p> <p>Рыночные факторы – многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.</p> <p>Технологические факторы – возможности, которые наука открывает для производства новой продукции.</p> <p>Международные факторы: угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.</p> <p>Правовые факторы: законы и другие</p>	<p>Покупатели: географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту.</p> <p>Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком.</p> <p>Конкуренты: выявление слабых и сильных сторон.</p> <p>Рынок рабочей</p>	<p>Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы.</p> <p>Организация управления.</p> <p>Производство, включая организационные, операционные и технологические характеристики и научные исследования и разработки</p> <p>Финансы фирмы.</p> <p>Маркетинг.</p> <p>Организационная культура.</p>

<p>нормативные акты, действенность правовой системы.</p> <p>Социальные факторы: отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.</p>	
--	--

SWOT-анализ применяется для:

- анализа факторов конкурентного окружения.
- планирования реализации стратегий.
- конкурентной разведки.