

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ

Федеральное государственное образовательное бюджетное

учреждение высшего профессионального образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ

им. проф. М. А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»

В.Л.Гайда

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Методические указания к лабораторным работам

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2012

УДК 681.51–192+658.012.011.56

ББК 32.811я7

П16

Рецензент

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
Экономической теории и основ предпринимательства СПбГУТ им. проф.

М.А.Бонч-Бруевича

Б.А.Колтынюк

*Утверждено редакционно-издательским советом СПбГУТ
в качестве методических указаний*

Гайда В..

П16 Организационное поведение. Методические указания к лабораторным работам. – СПб. : Издательство СПбГУТ, 2012. – 16 с.

Предназначено для студентов, бакалавров специальности 080200, 080500.

УДК 681.51–192+658.012.011.56

ББК 32.811я7

© Гайда В.Л., 2012

© Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича», 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Лабораторная работа № 1 (4 часа). Ролевые игры в диалогах. «Как убедить партнера?».....	5
Лабораторная работа № 2 (2 часа). Роли, которые играет менеджер.	5
Лабораторная работа № 3 (4 часа). Мотивация (содержательные концепции) 8	
Лабораторная работа № 4 (2 часа). Индивидуальные стратегии поведения в конфликтных ситуациях	8
Лабораторная работа № 5 (2 часа). Стили управления.	9
Лабораторная работа № 6 (4 часа). Принятие решений.	9
Лабораторная работа № 7 (4 часа). Принятие решений в условиях многокритериального выбора.	10
Лабораторная работа № 8 (4 часа). Деловые переговоры.	13
Лабораторная работа № 9 (4 часа). Деловые переговоры.	13
Лабораторная работа № 10 (4 часа). Моделирование социальной динамики.	14
Лабораторная работа № 11 (4 часа). Управленческие решения в бизнесе.....	14
Литература.	16

В.Л.Гайда

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Методические указания к лабораторным работам

Редактор

План 2012 г., п. 6

Подписано к печати 12.03.2012

Объем усл.-печ. л. Тираж экз. Заказ 145

Издательство СПбГУТ. 191186 СПб., наб. р. Мойки, 61
Отпечатано в

Курс «Организационное поведение» включает помимо лекций, цикл лабораторных работ, состоящих из ролевых и деловых игр, диагностических процедур и групповых дискуссий. Эти активные методы обучения позволяют на поведенческом уровне получить некоторые навыки социального взаимодействия, необходимые будущему менеджеру.

При выполнении лабораторных работ используются: видео обратная связь, компьютерные модели и сеть интернет.

Лабораторная работа № 1 (4 часа). Ролевые игры в диалогах. «Как убедить партнера?».

В ходе игр изучается модель эффективного ведения диалога (активное слушание». Отрабатываются следующие элементы коммуникативных навыков:

- поддержания контакта с партнером (вербальные и невербальные приемы),
- работа с аргументами партнера,
- аргументации своей точки зрения,
- контроль ведения диалога.

Диалоги записываются на видео, а затем в ходе коллективного обсуждения анализируются на предметном и поведенческом уровнях. Вначале группа в режиме свободной дискуссии должна придти к единому решению заданной проблемы. После чего проводится анализ видеосюжетов.

Лабораторная работа № 2 (2 часа). Роли, которые играет менеджер.

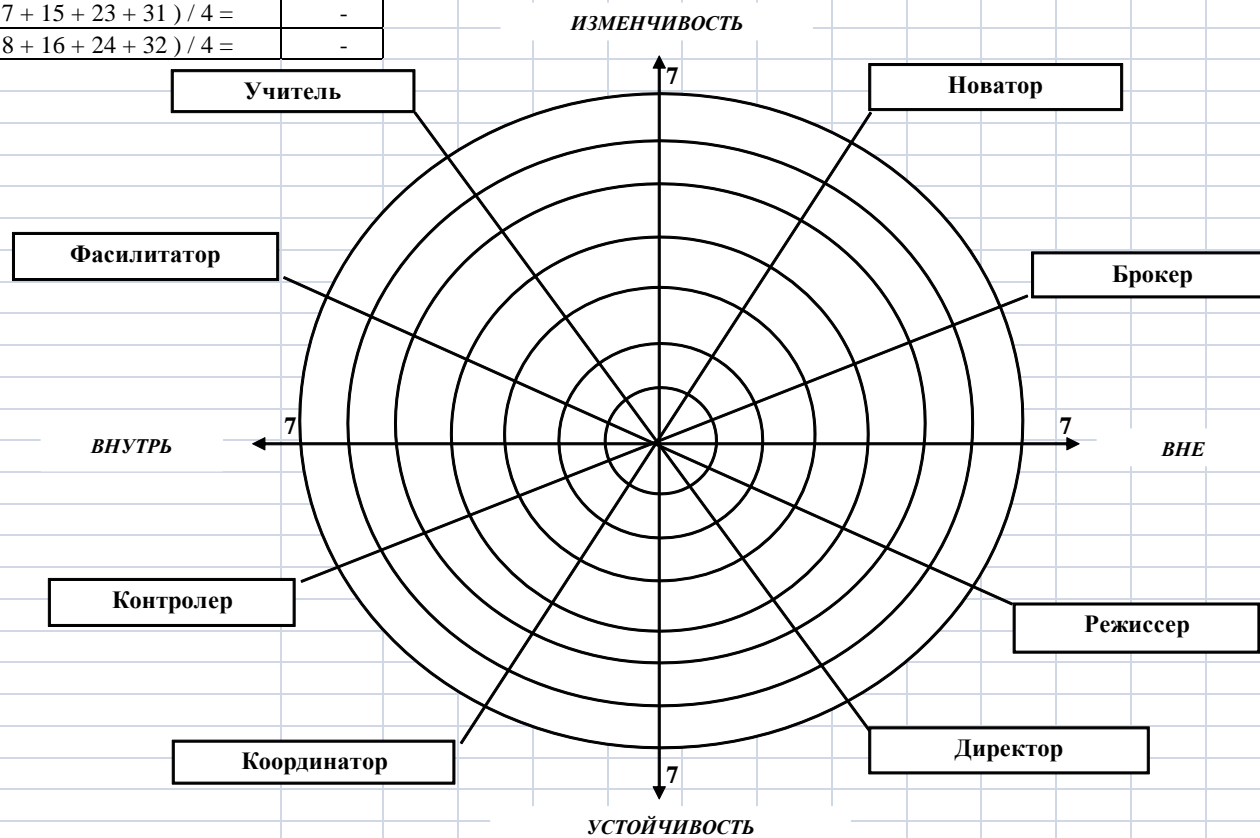
Диагностическая процедура Роберта Квина, позволяющая каждому студенту оценить свои представления о ролевом репертуаре менеджера.

Вначале студенты заполняют опросник, обрабатывают результаты, как показано ниже, затем рисуют свой ролевой профиль в пространстве «Устойчивость-Изменчивость» и «Ориентация внутрь организации и во вне».

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА : "Роли менеджера"

<i>Роль</i>	<i>Номера утверждений</i>	<i>Итог</i>
НОВАТОР	$(1 + 9 + 17 + 25) / 4 =$	-
БРОКЕР	$(2 + 10 + 18 + 26) / 4 =$	-
РЕЖИССЕР	$(3 + 11 + 19 + 27) / 4 =$	-
ДИРЕКТОР	$(4 + 12 + 20 + 28) / 4 =$	-
КООРДИНАТОР	$(5 + 13 + 21 + 29) / 4 =$	-
КОНТРОЛЕР	$(6 + 14 + 22 + 30) / 4 =$	-
ФАСИЛИТАТОР	$(7 + 15 + 23 + 31) / 4 =$	-
УЧИТЕЛЬ	$(8 + 16 + 24 + 32) / 4 =$	-

Полученные итоговые значения среднего балла по каждой из восьми ролей отложите на соответствующем луче диаграммы. Соединив указанные восемь точек ломанной линией, вы получите свой индивидуальный ролевой профиль.



Преподаватель объясняет характеристики архетипов эффективных и неэффективных менеджеров по концепции Роберта Квина.

Коллективное обсуждение результатов теста.

Лабораторная работа № 3 (4 часа). Мотивация (содержательные концепции)

Диагностические процедуры:

- пирамида потребностей по А.Маслоу (компьютерный тест),
- двухфакторная модель мотивации Ф.Герцберга (тест),
- Модель МакЛендана: «Власть-Достижения-Аффилиация» (тест).

После ответов на вопросы каждого теста студенты обсуждают с преподавателем полученные результаты.

Анализ связи между указанными теориями.

Лабораторная работа № 4 (2 часа). Индивидуальные стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Компьютерный тест и модель Томаса-Килмана.

Игра: «Я глазами других»

1. Каждый студент занимает место в аудитории, соответствующее его видению своей основной стратегии поведения в конфликте.
2. Затем поочередно студенты передвигают своих коллег в соответствии со своим видением другого в конфликте.
3. Раскрываются результаты тестирования.
4. Групповое обсуждение результатов игры.

Обсуждение полученных результатов.

Деловая игра «Рынок перчаток» - моделирование конфликтного поведения в условиях конкуренции. Анализ результатов игры.

Лабораторная работа № 5 (2 часа). Стили управления.

Диагностика стилей управления (тест). Концепция ситуативного лидерства по Херши-Бленчарду. Четыре стиля управления соответствующие четырем вариантам развития навыков у подчиненных.

Командная игра на выбор стилей управления в различных ситуациях. Группа разбивается на команды по три человека и в соревновательной манере анализируют 30 ситуаций управления. После каждого решения преподаватель сообщает набранные баллы каждой команде. Определяется команда-победитель.

Подведение итогов игры.

Лабораторная работа № 6 (4 часа). Принятие решений.

1. Деловая игра «Овощи и фрукты», в ходе которой студенты изучают утилитарные и эгалитарные решения проблемы дележей.

Группа делится на пять команд, каждая из которых вначале разрабатывает свое решение проблемы, а затем в ходе пятисторонних переговоров вырабатывается общее решение на основе консенсуса.

Переговоры записываются на видео и анализируются после предметного обсуждения.

2. Деловая игра «Рынок музыкантов», в ходе которой каждый студент приобретает опыт взаимодействия с другими в условиях острой конкуренции на рынке труда.

Анализ результатов игры в соответствии с принципами справедливых дележей по Эрроу-Шепли. Анализ факторов, влияющих на устойчивость коалиций.

Лабораторная работа № 7 (4 часа). Принятие решений в условиях многокритериального выбора.

Игровая цель: Выбрать самый лучший автомобиль при ограниченном размере бюджета.

1. Формирование совокупности критериев (потребительских характеристик товара).
2. Каждая бригада студентов выбирает свою марку товара.
3. С помощью сети интернет сбор данных о товарах выбранной марки. Данные заносятся в модель *mcc/xls* (см. папку *Kotov/Маркетинг*).
4. Проверка правильности ввода данных (форматы, единицы измерения, порядки величин).
5. Объединение данных всех бригад в единую базу данных.
6. Устранение пропущенных данных.
7. Выбор индивидуальных весовых коэффициентов (субъективная значимость критериев) путем прямого ранжирования.
8. Выбор индивидуальных весовых коэффициентов (субъективная значимость критериев) путем парных сравнений.
9. Выбор метода получения интегральных оценок вариантов выбора.
10. Сортировка вариантов и выбор наилучшего варианта.
11. Обсуждение результатов.

Приложение.

Матрица вариантов:

Вариант <i>i</i> \ Критерий <i>j</i>	1	2	3	...	<i>n</i>	Интегральная оценка варианта
1	X_{11}	X_{12}	X_{13}		X_{1n}	Y_1
2	X_{21}	X_{22}	X_{23}			Y_2
...				X_{ij}		Y_i
<i>m</i>	X_{m1}				X_{mn}	Y_m

Алгоритм:

1. Значения всех критериев нормируются делением каждого на максимальное значение по всем вариантам.
2. Направление влияния критерия на интегральную оценку учитывается следующим образом:
 - а. Если рост значения критерия X ведет к росту оценки Y , то он входит в интегральную оценку как X^α (в модели указать $\alpha = +1$)
 - б. Если рост значения критерия X ведет к снижению оценки Y , то он входит в интегральную оценку как $X^\alpha = 1/X$ (в модели указать $\alpha = -1$)
3. Каждый критерий снабжается субъективным весовым коэффициентом W_j , учитывающим степень значимости критерия для данного субъекта (эксперта). Эксперты выставляют оценки по шкале: **0** – незначимый.....**10** – самый значимый. Далее по бальным оценкам рассчитываются весовые коэффициенты критериев так, чтобы сумма всех весов равнялась единице.
4. Весовые коэффициенты могут быть рассчитаны методом парных сравнений каждого критерия с каждым.
5. На основе выбранного метода, после расчета интегральной оценки для каждого варианта, проводится их сортировка по убыванию значений оценок, т.о. находим наилучшее решение.

Аддитивный метод выбора:

$$Y_A^* = \max[Y_{iA} = \sum_{j=1}^n w_j X_{ij}^\alpha]_{i=1}^m$$

Мультипликативный метод выбора:

$$Y_M^* = \max[Y_{iM} = \prod_{j=1}^n X_{ij}^\alpha]_{i=1}^m$$

Максимаксный метод выбора:

$$Y_{MM}^* = \max \{ Y_{i MM} = \max [w_j X_{ij}^\alpha]_{j=1}^n \}_{i=1}^m$$

Метод близости к наилучшему варианту

- 1) Отношение величины критерия к его максимальному значению среди всех вариантов:

$$X_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max(x_{ij}) \Big|_{i=1}^M}$$

- 2) Квадрат отклонения от наилучшего значения критерия (=1) среди всех вариантов:

$$\Delta_{ij}^2 = (1 - X_{ij})^2$$

- 3) Суммарная взвешенная оценка варианта:

$$Y_i = \sqrt{\sum_{j=1}^N w_j \Delta_{ij}^2}$$

- 4) Выбор

$$Y_{BH}^* = \max(Y_i) \Big|_{i=1}^M$$

Простой усредненный метод выбора:

Рассчитывается среднее арифметическое из предыдущих трех решений.

$$Y_{i ПУс} = \frac{1}{4} (Y_{i A} + Y_{i M} + Y_{i MM} + Y_{i BH})$$

$$Y_{ПУс}^* = \max(Y_{i ПУс}) \Big|_{i=1}^M$$

Средневзвешенный метод выбора:

$$Y_{i CB} = (Y_{i A} / \bar{Y}_A + Y_{i M} / \bar{Y}_M + Y_{i MM} / \bar{Y}_{MM} + Y_{i BH} / \bar{Y}_{BH}) / 4$$

$$Y_{CB}^* = \max(Y_{i CB}) \Big|_{i=1}^M$$

Лабораторная работа № 8 (4 часа). Деловые переговоры.

1. Деловая игра «Железная дорога», в ходе которой студенты участвуют в 15-ти раундах блиц-переговоров о совместном использовании ограниченного ресурса. Процесс переговоров снимается на видео. Отрабатываются навыки постановки цели и выбора стратегий ее достижения.

Анализ результатов игры на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

2. Деловая игра «Компании X и Y», в ходе которой отрабатываются навыки многораундовых переговоров. Анализируются различные стратегии ведения переговоров (жесткая, уступчивая и принципиальная). Концепция гарвардской школы переговоров без поражений (Фишер и Юри).

Процесс игры снимается на видео. Анализ результатов игры на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

Лабораторная работа № 9 (4 часа). Деловые переговоры.

Деловая игра «Политическое равновесие», в ходе которой отрабатываются навыки ведения переговоров на межгосударственном уровне в условиях неполной информации. Группа разбивается на три команды, каждая из которых представляет одно независимое государство. Ставится задача достичь компромисса в условиях международной торговли ресурсами.

Ход игры:

1. Подготовка к переговорам (распределение ресурсов и разработка тактики и стратегии переговоров).
2. 1-й раунд переговоров.
3. Анализ результатов раунда и корректировка стратегии.
4. 2-й раунд переговоров.
5. Анализ результатов раунда и корректировка стратегии.

6. 3-й раунд переговоров.
7. Анализ результатов в команде.

Процесс игры снимается на видео. Общий анализ результатов игры на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

Лабораторная работа № 10 (4 часа). Моделирование социальной динамики.

Деловая игра «Лендлорды и батраки», в ходе которой в течение нескольких раундов (лет) моделируется динамика рыночных взаимоотношений стратифицированного общества. Участники могут наблюдать как их индивидуальные и групповые решения, выбранные стратегии влияют на изменение состояния всего социума. Игра выявляет важность анализа своего поведения и прогнозирования результатов.

Вначале группа разбивается на две неравные части: «лендлорды» (4-5 студентов) и «батраки» (оставшаяся часть группы). В процессе игры у каждого игрока есть шанс стать «лендлордом» или остаться наемным «батраком». Некоторая часть игроков в процессе игры может перейти в категорию «нищих». В ходе игры демонстрируется влияние монополий и конкуренции. В игре участвует игровая валюта.

Процесс игры снимается на видео. Анализ результатов игры на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

Лабораторная работа № 11 (4 часа). Управленческие решения в бизнесе

Деловая игра «Конкуренция на рынке товаров», в ходе которой студенты отрабатывают навыки принятия управленческих решений в ситуации не полной определенности и конкурентной борьбы. Группа

разбивается на 5 команд, каждая из которых представляет некоторую фирму, производящую товары и конкурирующую с другими.

Процесс игры в течение игрового года включает:

1. Подготовка (изучение рыночной ситуации, выбор стратегии, расчет потребности в сырье, составление заявки на участие в закрытом тендере по закупке сырья: потребность в объеме закупки и цена за единицу сырья).
2. Получение кредитов.
3. Закрытый тендер покупки сырья.
4. Производство товара.
5. Участие в закрытом тендере по продаже готовой продукции.
6. Погашение кредитов.
7. Подведение итогов финансового года.
8. Переход в следующий игровой год...

Ведущий ежегодно меняет случайным образом конъюнктуру рынка сырья и рынка готовой продукции.

Игра останавливается по прошествии 4-5 раундов. Подведение итогов игры. Обсуждение успешных и неуспешных стратегий.

Литература.

1. Конспект лекций по курсу.
2. М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури. Основы менеджмента. Изд-во «Дело», М. 2006