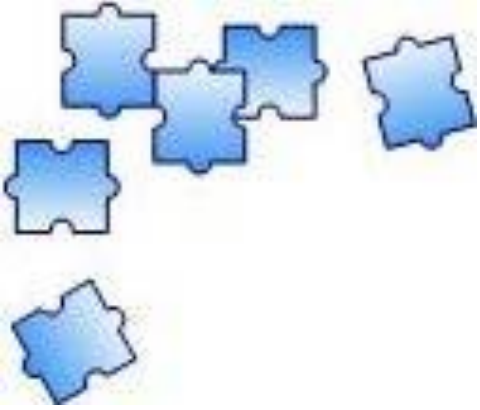




СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

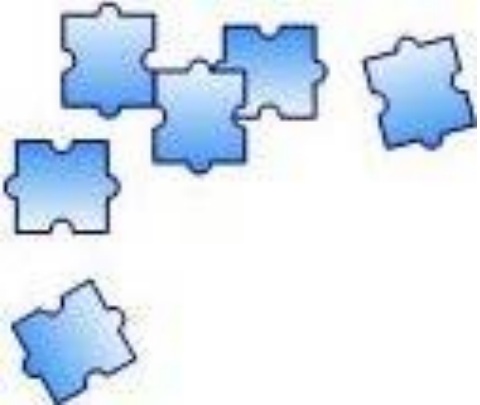
Особенности управления ОУ



Ключевые составляющие стиля управления

- 1. Темперамент как характеристика
стиля управления**
- 2. Стиль руководства**
- 3. Управленческая решетка (ГРИД)**
- 4. Индивидуальный стиль принятия
управленческих решений**

1. Темперамент как характеристика стиля управления



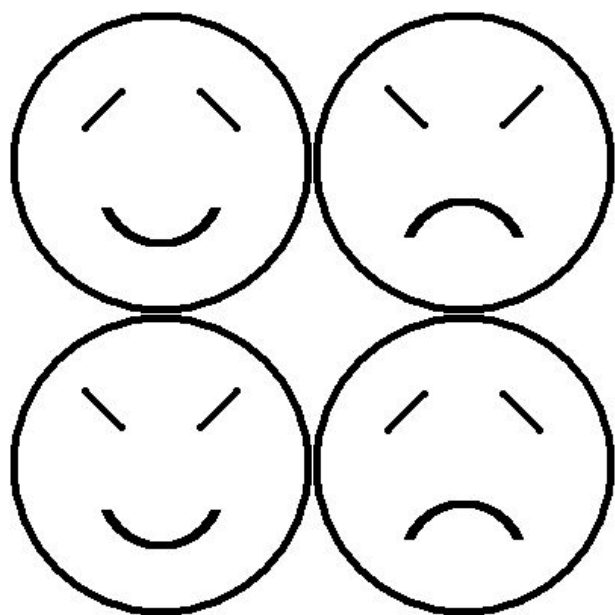
ХОЛЕРИК

САНГВИНИК



МЕЛАНХОЛИК

ФЛЕГМАТИК





ХОЛЕРИК

Скорость действия	Очень высокая, неизменная
Принципы взаимодействия с другими людьми	Плохо замечает людей с более медленной реакцией. Не слышит, не взаимодействует
Соотношение реакций возбуждения/торможения	Возбуждение преобладает над торможением. Склонен перескакивать на решение новой проблемы, не доведя предыдущее дело до конца



САНГВИНИК

Скорость действия	Достаточно высокая, контролируемая. Замечает людей с любой реакцией.
Принципы взаимодействия с другими людьми	Слышит, взаимодействует. Процессы возбуждения и торможения уравновешены.
Соотношение реакций возбуждения/торможения	Может довести неинтересное дело до конца или работать по нескольким направлениям одновременно



ФЛЕГМАТИК

Скорость действия	Средняя, ускорение маловероятно
Принципы взаимодействия с другими людьми	Замечает людей с любой скоростью реакции, взаимодействует с неагрессивными
Соотношение реакций возбуждения/торможения	Торможение преобладает над возбуждением. Выполняет только одно дело. Переход к решению новой проблемы очень затруднен.



МЕЛАНХОЛИК

Скорость действия	Низкая. Все замечает, но быстрореагирующие не воспринимаются.
Принципы взаимодействия с другими людьми	Избегает взаимодействия при любой возможности
Соотношение реакций возбуждения/торможения	Процессы возбуждения и торможения слабо контролируются, часто сменяя друг друга

Определите темперамент по описанию:

- 1. Человек быстрый, порывистый, резкий, бывает грубым, конфликтен и своим поведением часто провоцирует раздражение со стороны других, порой бывает агрессивен, неуравновешен, склонен к эмоциональным вспышкам, резким сменам настроения, горяч и вспыльчив, самолюбив и падок на лесть, демонстративен и артистичен**
- 2. Человек живой, подвижный, работоспособный, оптимистичен, добродушен, общителен, способен оказать помощь другим и увлечься новым, отличается достаточной усидчивостью и чувством ответственности. Свойственен быстрый темп речи, разнообразие и богатство мимики. Стремится к частой смене впечатлений, переносит монотонный труд.**

Определите темперамент по описанию:

3. Характеризуется средним уровнем психической активности, медлительностью, некоторой невыразительностью мимики, невозмутимый, медленно приспосабливается к новой обстановке, редко выходит из себя, склонен в большей мере следовать принципам, чем чувствам, спокойный, всегда ровный, настойчивый и упорный. Медленно приспосабливается к новым условиям. Склонен неоднократно перепроверять идеи, факты, результаты.
4. Медлителен, легко раним, склонен глубоко переживать даже самые незначительные неудачи, но внешне вяло реагирует на окружающее. Низкий уровень психической активности, замедленность движений, сдержанность моторики и речи, быстрая утомляемость. Часто выглядит озабоченным, недоверчивым, полным сомнений по поводу своих обязательств, чувствует себя неуверенным. Не способен принимать управленческие решения.



2. Стиль руководства АВТОРИТАРНЫЙ

Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потoki идут преимущественно сверху вниз. Отношения с подчиненными — максимально формализованы
Сильные стороны	Внимание сосредоточено на порядке, возможность предсказания
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы



2. Стиль руководства ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ

Природа стиля	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях. Отношения с подчиненными — дозированно товарищеские
Сильные стороны	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении
Слабые стороны	Демократический стиль требует много времени



2. Стиль руководства ЛИБЕРАЛЬНО-ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ

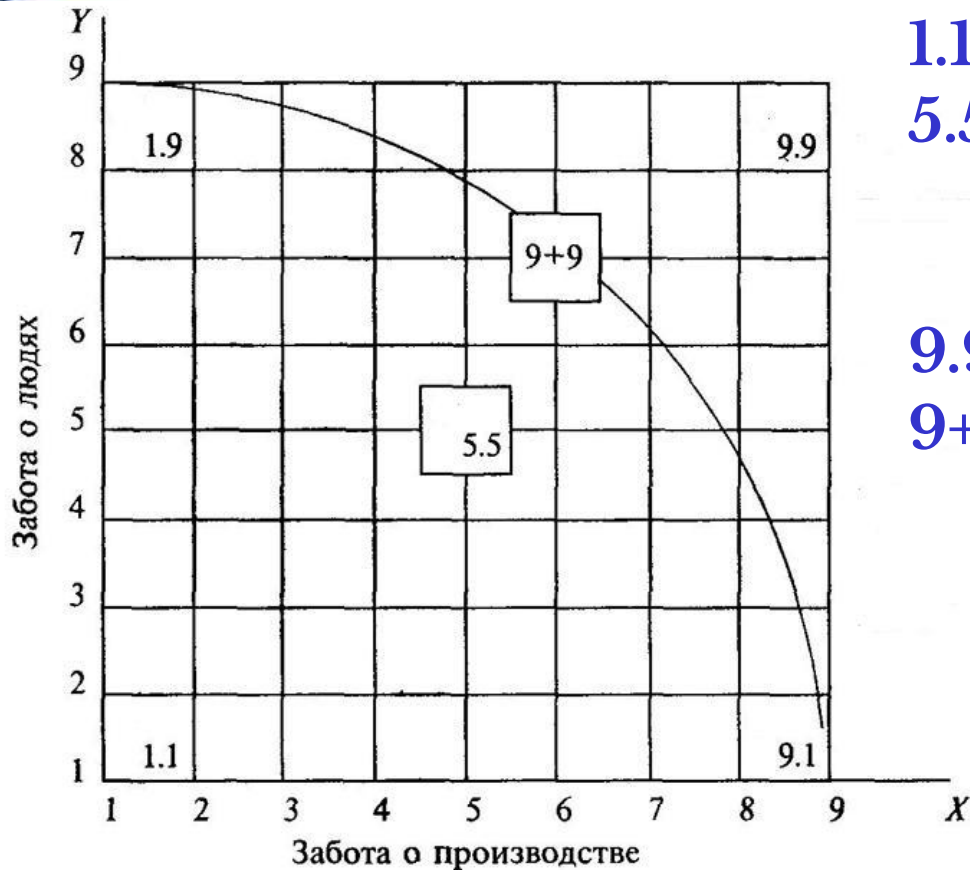
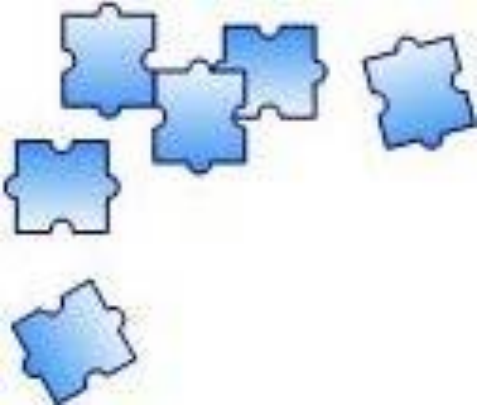
Природа стиля	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе. Отношения с подчиненными - вежливо уступающие
Сильные стороны	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Группа может потерять направление без лидерского вмешательства

2. Стиль руководства

Определите стиль руководства хозяина кабинета



3. Управленческая решетка (ГРИД)



9.1. — «производство — все,
люди - инструмент»

1.9. — «загородный клуб»

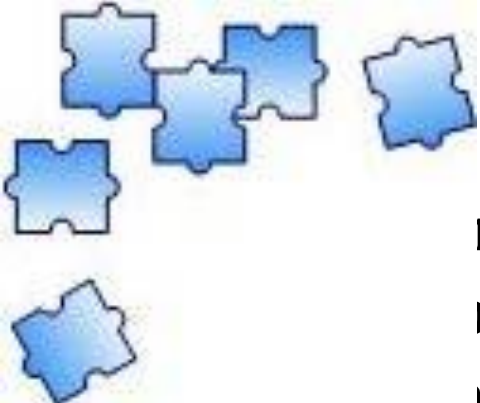
1.1. — «нищета управления»

5.5. — «золотая середина»,
— «серееинка на половинку»,
— «ни то, ни сё»

9.9. — «идеальный вариант»

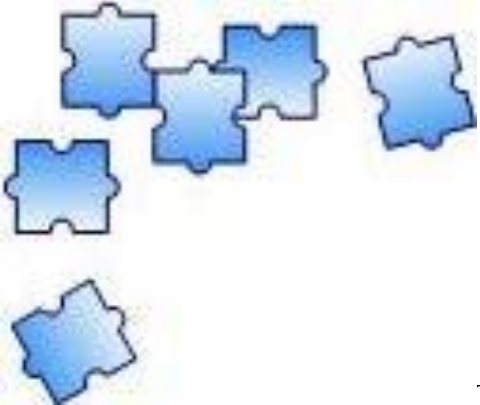
9+9 — «качели»

3. Управленческая решетка (ГРИД)



Максимальная забота об эффективности производства (девять баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (один балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать;

1.9 — минимальная забота о производстве (один балл) сочетается с максимальной заботой о людях (девять баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей;



3. Управленческая решетка (ГРИД)

Минимальная забота и о производстве, и о работниках. Руководитель данного типа прилагает лишь минимальные усилия, требующиеся для того, чтобы сохранить свое место в организации;

5.5 — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных;

9.9 — высокий уровень заботы и о людях, и о производстве. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.


4. Индивидуальный стиль принятия управленческих решений



1. Импульсивные решения отличаются тем, что оценка возможных вариантов не осуществляется планомерно. Чаще всего, такие решения принимаются при форсмажорных обстоятельствах, в условиях нехватки времени, данных или опыта. Решения такого типа не предполагают последующей оценки результата, анализа правильности принятого решения.

Такие решения оправданы, прежде всего, в инновационной сфере, когда нет возможности проанализировать уже имеющийся опыт и принять решение, основанное на знаниях и в соответствии с существующими алгоритмами.

4. Индивидуальный стиль принятия управленческих решений




2. Рискованные решения принимаются в условиях возможного риска, но при условии перспективы большого «выигрыша». Руководитель, принимающий такие решения, как правило, осознает степень риска и свою ответственность за последствия.

Решения такого плана принимаются в сфере с высоким уровнем конкуренции и перспективой больших прибылей.

3. Уравновешенные решения сочетают в себе легкость выдвижения альтернатив с их полноценной и планомерной последующей критической оценкой. Предполагают в равной степени стремление к тщательному анализу ситуации и желание принять решение максимально оперативно.

Подобные решения являются наиболее распространенными в любой сфере деятельности.

4. Индивидуальный стиль принятия управленческих решений

- 
- 4. Решения осторожного типа отличаются особой тщательностью оценки гипотез, но варианты решения руководитель находит с некоторым трудом. Принятию решения такого типа предшествует длительный анализ альтернативных последствий, поиск дополнительной информации, консультации со специалистами.**
 - 5. Инертные решения являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска альтернатив с фиксацией внимания на их критической оценке. Представителей этого типа, так же как и предыдущего, отличает застревание на оценке возможных отрицательных последствий, связанных с принятием конкретного варианта**



Комплексный анализ стиля управления

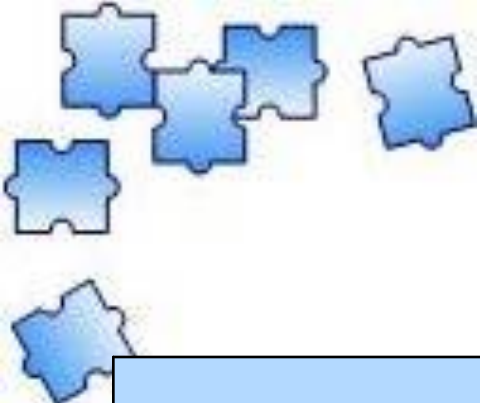
Стиль руководства	Темперамент	Координата ГРИД	Индивидуальный стиль принятия решений
Автократ	Холерик	9.1.	импульсивные, рискованные
	Сангвиник	9.1. 5.5.	рискованные, уравновешенные
Демократ	Сангвиник	9.9. 5.5.	уравновешенные, рискованные
	Флегматик	5.5. 1.9. 9.9.	осторожные, уравновешенные
Либерал-попуститель	Флегматик	1.9. 1.1. 5.5.	осторожные, инертные
	Меланхолик	1.1.	инертные

Какой тип руководителя представлен на фото?





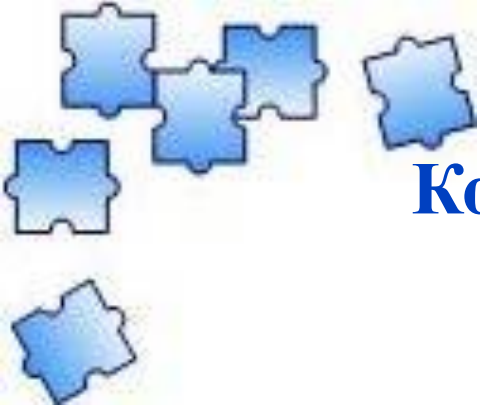




Комплексный анализ стиля управления руководителя ОУ (практическое задание)

Стиль руководства	Темперамен т	Координата ГРИД	Индивидуальны й стиль принятия решений

1. Холерик – автократ
2. Сангвиник – автократ
3. Сангвиник – демократ
4. Флегматик – демократ
5. Флегматик – либерал-попуститель



Комплексный анализ стиля управления руководителя ОО (практическое задание)

- 1. Составить целостную характеристику руководителя в соответствии с психологическими параметрами**
- 2. Предположить, насколько уместен данный тип руководителя в ОО разного типа**
- 3. Определить перспективы развития ОО при таком руководителе, выявить сильные и слабые стороны организации**
- 4. Дать организации рекомендации по корректировке предполагаемых проблем**