**Тест «Управлінські ситуації»**

*Інструкція. Шановні колеги! Вам буде запропоновано 20 виробничих ситуацій та чотири варіанти рішень ситуації (А, Б, В або Г).*

*Виберіть, будь ласка, ті варіанти рішень, які вам підходять, та відмітьте їх. Намагайтеся бути щирими та об’єктивними.*

**Ситуація 1**

*Ваш безпосередній начальник (завідувач відділом освіти райдержадміністрації), обминувши вас, доручає термінове завдання вашому підлеглому (заступнику, учителю, технічному працівнику, який зайнятий виконанням іншого відповідального завдання. Ви та ваш начальник вважаєте свої завдання невідкладними.*

*Оберіть варіант рішення, який найбільше підходить.*

А. Не заперечуючи проти завдання начальника, суворо дотримуватимусь посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Усе залежить від того, наскільки авторитетним для мене є начальник.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду із завданням начальника, попереджу його, що в подібних випадках відмінятиму завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

**Ситуація 2**

*Ви отримали одночасно два термінових завдання: від вашого безпосереднього начальника (завідувача відділом освіти райдержадміністрації) та вашого вищестоящого начальника (заступника голови райдержадміністрації, начальника управління освіти і науки облдержадміністрації). Часу для узгодження термінів виконання завдань у вас немає, необхідно терміново розпочати роботу.*

*Якому рішенню ви надасте перевагу?*

А. Передусім почну виконувати завдання того, кого більше поважаю.

Б. Спочатку виконуватиму завдання, на мій погляд, найважливіші.

В. Насамперед виконаю завдання вищестоящого начальника.

Г. Виконуватиму завдання свого безпосереднього начальника.

**Ситуація З**

*Між двома вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен із них окремо звертався до вас із проханням розібратись та підтримати його позицію.*

*Оберіть свій варіант поведінки в цій ситуації.*

А. Я повинен покласти край конфлікту на роботі, а розв’язувати конфліктні ситуації – це їхня особиста справа.

Б. Найкраще попросити розібратись у конфлікті представників громадських організацій (профспілкового комітету).

В. Передусім спробую особисто розібратись у мотивах конфлікту та знайти оптимальний для обох спосіб примирення.

Г. З’ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для конфліктуючих та спробувати через нього вплинути на цих людей.

**Ситуація 4**

*У найнапруженіший період завершення атестації навчального закладу скоєно поганий вчинок. З лаборантської кабінету математики, доступ до котрої мали п’ять учителів, пропав роздатковий матеріал одного з учителів, що підготував його до наступного уроку. У результаті урок проведений на низькому рівні. Керівнику навчального закладу невідомо, хто в цьому винний, але виявити та покарати його потрібно.*

*Як би ви вчинили на місці керівника? Оберіть прийнятний для вас варіант рішення.*

А. Залишу з’ясування фактів цього інциденту до закінчення процесу атестації.

Б. Викличу до себе, круто поговорю з кожним особисто, запропоную покликати винного.

В. Повідомлю про випадок вчителям та лаборантам, яким найбільше довіряю, запропоную їм з’ясувати, хто винен, і доповісти.

Г. Після уроків проведу збори колективу, вимагатиму публічно виявити винних та покарати їх.

**Ситуація 5**

*Вам надана можливість обрати собі заступника. Є кілька кандидатур. Претенденти відрізняються наведеними нижче якостями.*

А. Передусім прагне налагодити доброзичливі товариські відносини в колективі, створити на роботі атмосферу взаємної довіри та дружньої симпатії, уникає конфліктів, що не всі розуміють правильно.

Б. Другий в інтересах справи часто йде на загострення відносин, незважаючи на осіб, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій любить працювати виключно за правилами, завжди акуратний у виконанні посадових обов’язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відрізняється наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне доводити справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у стосунках з підлеглими.

**Ситуація 6**

*Вам пропонується обрати собі заступника. Кандидати відрізняються один від одного наведеними нижче особливостями взаємин з вищестоящим начальником (директором школи).*

А. Перший швидко погоджується з думкою або розпорядженням начальника, прагне чітко, беззастережно та у встановлені строки виконати всі його завдання.

Б. Другий може швидко погодитись із думкою начальника, зацікавлено і відповідально виконати всі його розпорядження і завдання, але тільки у тому разі, якщо начальник авторитетний для нього.

В. Третій має великий професійний досвід та знання, кваліфікований спеціаліст, вправний організатор, але буває невживчивим, важким у контакті.

Г. Четвертий дуже досвідчений та грамотний спеціаліст, але завжди прагне до самостійності та незалежності в роботі, не любить, коли йому заважають.

**Ситуація 7**

*Коли вам доводиться спілкуватись зі співробітниками у неформальній обстановці, до чого ви більше схильні?*

А. Вести розмови, які близькі Вам за діловими та професійними інтересам.

Б. Задавати тон розмові, уточнювати думки зі спірних питань, відстоювати свою точку зору, прагнути у чомусь переконати інших.

В. Розділити загальну тему розмов, не нав’язувати своєї думки, підтримувати загальну точку зору, намагатися не виділятись своєю активністю, а тільки вислухати співрозмовників.

Г. Прагнути не говорити про справи та роботу, бути посередником у спілкуванні, невимушеним та уважним до інших.

**Ситуація 8**

*Підлеглий (заступник, учитель, технічний працівник) вдруге не виконав Ваше завдання вчасно, хоч обіцяв і давав слово, що подібний випадок більше не повториться. Як би ви вчинили?*

А. Дочекаюсь виконання завдання, а потім суворо поговорю наодинці, попередивши востаннє.

Б. Не чекаючи виконання завдання, поговорю з ним про причини повторного зриву, доб’юсь виконання завдань, покараю за зрив матеріально.

В. Пораджусь із досвідченим працівником, авторитетним в колективі, як вчинити з порушником. Якщо такого працівника немає, винесу питання про недисциплінованість підлеглого на збори колективу чи профспілкового комітету.

Г. Не дочекавшись виконання завдання, винесу питання про покарання працівника на засідання профспілкового комітету чи прийму рішення одноосібно. У подальшому підвищуватиму вимогливість та контроль за його роботою.

**Ситуація 9**

*Підлеглий ігнорує Ваші поради та вказівки, робить усе по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте. Як Ви вчините з цим підлеглим у подальшому?*

А. Розібравшись в мотивах настійливості та оцінивши їх, застосую звичайні адміністративні міри покарання.

Б. В інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову, знайти з ним спільну мову, настроїтись на діловий контакт.

В. Запропоную профспілковому комітету звернути увагу на його неправильну поведінку та застосувати засоби громадського впливу.

Г. Спробую розібратись у тому, чи не роблю я сам помилок у стосунках із цим підлеглим, потім вирішу, як вчинити.

**Ситуація 10**

*У загальноосвітній* *навчальний заклад, де присутній конфлікт між двома групуваннями з приводу впровадження нових підходів, призначений новий керівник, що працював у іншій школі. Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?*

А. Передусім встановлю діловий контакт із прибічниками нового, не сприймаючи серйозно докази прибічників старого порядку, вестиму роботу по впровадженню нового, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших.

Б. Насамперед спробую переконати в протилежному та притягнути на свій бік прихильників колишнього стилю роботи, вплину на них переконанням у процесі дискусії.

В. Передусім зберу колектив, доручу йому розібратись та запропоную заходи нормалізації умов в колективі, спиратимусь на актив, підтримку адміністрації та громадських організацій.

Г. Вивчу перспективи розвитку колективу та покращення якості роботи, поставлю перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратимусь на кращі досягнення та традиції колективу, не протиставлятиму нове старому.

**Ситуація 11**

У *найнапруженіший період завершення атестації навчального закладу один із учителів захворів. Педагоги зайняті підготовкою та проведенням своїх уроків і відмовляються від заміни уроків відсутнього учителя. Як повестися в такій ситуації?*

А. Подивлюсь, хто із учителів менше завантажений, і розпоряджусь: «Ви візьмете цю заміну уроків».

Б. Запропоную колективу: «Давайте разом подумаємо, як вийти зі становища, що склалося».

В. Попрошу заступників та голову профспілкового комітету внести свої пропозиції, попередньо обговоривши їх із членами колективу, потім прийму рішення.

Г. Викличу до себе найдосвідченішого та надійного педпрацівника і попрошу його виручити колектив, виконати роботу відсутнього.

**Ситуація 12**

*У вас склались напружені стосунки з колегою. Припустимо, причини вам не зовсім зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно, щоб не страждала робота.*

*Що б ви зробили в першу чергу?*

А. Відкрито викличу колегу на відверту розмову, щоб з’ясувати справжні причини натягнутих відносин.

Б. Перш за все спробую розібратись у власній поведінці по відношенню до нього.

В. Звернусь до колеги зі словами: «Від наших натягнутих стосунків страждає справа. Час домовитись, як працюватимемо далі».

Г. Звернусь до інших колег, які в курсі наших стосунків і можуть бути посередниками в їх нормалізації.

**Ситуація 13**

*Вас нещодавно обрали керівником загальноосвітнього навчального закладу, у якому ви декілька років працювали рядовим співробітником. На 8 годин 30 хвилин ви викликали до себе в кабінет підлеглого для з’ясування причин його частих запізнень на роботу, але самі несподівано спізнились на 15 хвилин. Підлеглий прийшов вчасно й чекав на вас.*

*Як ви почнете бесіду при зустрічі?*

А. Незалежно від свого спізнення відразу ж вимагатиму пояснень про запізнення на роботу.

Б. Вибачусь перед підлеглим та почну бесіду.

В. Привітаюсь, поясню причину свого спізнення та запитаю його: «Як ви думаєте, чого, на вашу думку, можна чекати від керівника, який так часто спізнюється, як і ви?»

Г. Піклуючись про інтереси справи, та перенесу бесіду на інший час.

**Ситуація 14**

*Ви працюєте директором школи уже другий рік. Молодий учитель звертається до вас із проханням відпустити його з роботи на чотири дні за власний рахунок у зв’язку з одруженням.*

*– Чому ж на чотири? – запитуєте ви.*

*– А коли одружувався Іванов, ви йому дозволили на чотири, – спокійно відповідає працівник та подає заяву. Ви підписуєте на три дні, згідно з діючим законодавством. Однак підлеглий виходить на роботу через чотири дні. Як ви вчините?*

А. Повідомлю про порушення дисципліни завідувачу відділом освіти райдержадміністрації, хай він вирішує.

Б. Запропоную підлеглому відпрацювати четвертий день у вихідний. Скажу: «Іванов також відпрацював».

В. Враховуючи унікальність випадку (але ж люди одружуються нечасто), обмежусь публічним зауваженням.

Г. Візьму відповідальність за його прогул на себе. Просто скажу: «Так робити не варто». Привітаю, побажаю щастя.

**Ситуація 15**

*Ви директор школи. Під час чергування у вечері один із ваших працівників у стані алкогольного сп’яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму. Винний телефонує вам додому і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити.*

*Що ви відповісте на дзвінок?*

А. «Дійте згідно з інструкцією. Прочитайте її, вона в мене на столі, та зробіть усе необхідне».

Б. «Доповісте черговому заступнику директора про те, що сталося. Складіть акт на поломку обладнання, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося».

В. «Без мене нічого не розпочинайте. Зараз я приїду й розберусь».

Г. «У якому стані постраждалий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря».

**Ситуація 16**

*Одного разу ви брали участь у дискусії кількох директорів шкіл про те, як краще поводитись із підлеглими.*

*Одна з точок зору вам сподобалась найбільше. Яка?*

А. Перша: «Щоб підлеглий добре працював, треба підходити до нього індивідуально, враховуючи особливості його особистості».

Б. Друга: «Усе це дрібниці. Головне в оцінці людей – це їх ділові якості, старанність. Кожен має робити те, що йому призначено».

В. Третя: «Я вважаю, що успіху можна досягти тільки в разі, якщо підлеглі довіряють своєму керівникові, поважають його».

Г. Четверта: «Це правильно, але все ж кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, заслужена премія».

**Ситуація 17**

*Вас призначили директором школи, після її реорганізації, за 5 днів до початку навчального року. Вам терміново необхідно перевести на нові посади заступників директора та інші посади кількох працівників згідно з новим штатним розкладом. Яким шляхом Ви підете?*

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки та особисті справи працівників, запропоную свій проект на зборах колективу.

Б. Запропоную вирішити це питання відповідній кадровій службі відділу освіти. Адже це їхня робота.

В. Щоб уникнути конфліктів запропоную висловити свої побажання усім зацікавленим особам, створю відповідну комісію.

Г. Спочатку визначу, кого призначити на посади заступників, потім доручу цим людям подати свої пропозиції щодо кандидатур на нові посади.

**Ситуація 18**

*У нашому колективі є працівник, який скоріше вважається, ніж працює. Його такий стан справ влаштовує, а Вас ні. Як ви вчините у даному випадку?*

А. Поговорю з цією людиною особисто. Дам їй зрозуміти, що краще звільнитись за власним бажанням.

Б. Напишу доповідну керівнику вищого рівня управління з пропозицією скоротити цю штатну одиницю.

В. Запропоную колективу обговорити цю ситуацію та підготувати свої пропозиції про те, як вчинити з цією людиною.

Г. Знайду для цієї людини підходящу справу, призначу наставника, посилю контроль за його роботою.

**Ситуація 19**

*Під час розподілу премії за особливі успіхи в роботі деякі члени колективу вважали, що їх незаслужено обійшли, це стало приводом для скарг у відділ освіти.*

*Як би ви відреагували на ці скарги на його місці?*

А. Відповім приблизно так: «Розподіл премії проводить комісія, я тут ні при чому».

Б. «Добре, я врахую ваші скарги і спробую розібратись у цьому питанні з комісією по розподілу премій».

В. «Не хвилюйтесь, Ви отримаєте свої гроші. Викладіть свої претензії в письмовій формі».

Г. Пообіцявши допомогти встановити істину, відразу ж переговорю із заступниками, головою профкому та членами комісії по розподілу премій. У разі підтвердження обґрунтування скарг запропоную змінити рішення та звернуся з відповідним листом у відділ освіти.

**Ситуація 20**

*Вас учора призначили директором загальноосвітнього навчального закладу І-ІІІ ст. шляхом переводу із ЗНЗ І-ІІ ст..*

*Ви йдете коридором і бачите трьох техпрацівників, які про щось жваво розмовляють і не звертають на Вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, Ви бачите ту саму картину. Як ви поводитиметесь?*

А. Зупинюсь, дам зрозуміти робітникам, що я новий керівник. Мимохідь зауважу, що їхня бесіда затягнулась і час братись за роботу.

Б. З’ясую, хто їхній безпосередній керівник. Викличу його до себе в кабінет.

В. Спочатку поцікавлюсь, про що йдеться. Потім відрекомендуюсь і запитаю, чи є у них якісь претензії до адміністрації. Після цього запропоную пройти на робоче місце.

Г. Насамперед відрекомендуюсь, поцікавлюсь, як справи в школі, як завантажені роботою, що заважає працювати ритмічно. Візьму цих працівників на замітку.

*Оцінка тесту.* Підрахуйте кількість набраних вами балів по кожній позиції та визначте отримані пріоритети особистих орієнтацій в керівництві.

| Номер ситуації | Тип орієнтації |
| --- | --- |
| Д | П | С | О |
| 1 | Г | Б | В | А |
| 2 | Б | А | Г | В |
| 3 | А | Г | В | Б |
| 4 | А | В | Б | Г |
| 5 | Б | А | Г | В |
| б | В | Б | Г | А |
| 7 | А | Г | Б | В |
| 8 | А | В | Б | Г |
| 9 | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | в | Г |
| 17 | А | В | Г | Б |
| 18 | Б | Г | А | В |
| 19 | Б | Г | А | В |
| 20 | В | Г | А | Б |

*Орієнтація на справу (Д)* характеризує ваш рівень компетенції, здібності до самостійного прийняття рішень, вашу особисту продуктивність.

*Орієнтація на відносини з людьми (П)* характеризує вашу виховну гуманну спрямованість, вміння делегувати повноваження, залучати членів колективу в процес прийняття рішень.

*Орієнтація на себе (С)* характеризує ваше прагнення реалізувати себе в роботі керівника, досягти особистих цілей, прагнути до самостійності та незалежності.

*Орієнтація на офіційну субординацію (О)* характеризує ваше прагнення дотримуватись зовнішніх проявів діяльності керівника, здаватися керівником, дотримуватись дистанції з підлеглими, зберігати авторитет будь-якими засобами.