

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кузнецова Эмилия Васильевна
Должность: Исполнительный директор
Дата подписания: 11.12.2025 00:40:05
Уникальный программный ключ:
01e176f1d70ae109e92d86b7d8f33ec82fbb87d6

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Региональный институт бизнеса и управления»**

Рассмотрено и одобрено на заседании
Ученого совета Протокол № 8 от 17
апреля 2023 года, с изменениями и
дополнениями, одобренными протоколами
Ученого совета №23/24-02 от 26 января
2024 года, №25/6 от 21 апреля 2025 года,
№25/11 от 28 ноября 2025 года

УТВЕРЖЕНО



Проректор по учебно-воспитательной
работе и качеству образования

Ю.Н.Паничкин

«28» ноября 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Управление персоналом».

Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) / специализация «Международный менеджмент»

Для оценки сформированности компетенции:

УК-3:" Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде."

УК-3.1: Знает как демонстрировать способность работать в команде, проявляет лидерские качества и умения.

УК-3.2: Умеет демонстрировать способность эффективного речевого и социального взаимодействия.

УК-3.3: Владеет навыками работы с институтами и организациями в процессе осуществления социального взаимодействия

Закрытые задания на установление соответствия

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите соответствие

Универсальная компетенция УК-3

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 1: Установите соответствие между функциями HR-службы (левый столбец) и примерами их реализации, способствующими командному взаимодействию (правый столбец).

Список функций	Примеры реализации
1.Подбор персонала	А. Проведение совместных тренингов для улучшения коммуникаций в подразделениях
2.Обучение и развитие	Б. Создание прозрачных критериев карьерного роста и возможности ротации должностей
3.Мотивация и поощрение	В. Организация выездных собеседований с участием нескольких руководителей
4.Оценка персонал	Г. Формирование коллегиальных сессий для обратной связи по результатам работы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 1: Установите соответствие между типами организационных структур HR-службы (левый столбец) и характерными особенностями командного взаимодействия в них (правый столбец).

Типы структур	Особенности
1.Линейная	А. Сотрудники создают временные команды для достижения конкретной цели.
2.Функциональная	Б. Чёткое разделение компетенций по направлениям (рекрутинг, обучение, компенсации и т.д.).
3.Матричная	В. Каждый сотрудник подчиняется одному руководителю и отвечает за свою зону.
4.Проектная	Г. Сотрудники одновременно подчиняются линейным руководителям и руководителям проектов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 3: Установите соответствие между этапами разработки организационной структуры HR-службы (левый столбец) и типичными командными задачами на каждом этапе (правый столбец).

Этапы разработки	Командные задачи
1.Определение целей и приоритетов HR-службы	А. Проведение стратегических сессий с участием будущих членов HR-команды
2.Анализ существующих ресурсов и компетенций	Б. Формирование межфункциональной рабочей группы для описания текущих навыков
3.Создание схемы распределения функций и ролей	В. Распределение ответственных и согласование зон перекрытия функций
4.Внедрение и мониторинг эффективности	Г. Регулярные «ретроспективы» и корректировка структуры под реальные потребности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 4: Установите соответствие между типами персонала (левый столбец) и основными факторами групповой динамики, влияющими на их включённость в команду (правый столбец).

Типы персонала	Факторы групповой динамики
1.Новички (срок работы менее полугода)	А. Потребность в наставничестве и доверительных отношениях
2.Специалисты со стажем от 1 до 3 лет	Б. Стремление к профессиональным вызовам и самостоятельности
3.Руководители среднего звена	В. Наличие авторитета в команде и возможностей повлиять на решения
4.Высококвалифицированные эксперты (более 5 лет опыта в организации)	Г. Поиск карьерных перспектив и возможностей роста внутри компании

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 5: Установите соответствие между задачами по работе с персоналом (левый столбец) и применяемыми командными методами их решения (правый столбец).

Задачи	Командные методы
1.Повышение вовлечённости в корпоративные мероприятия	А. Создание совместных чат-групп и регулярных «кросс-функциональных» встреч
2.Сокращение текучести кадров	Б. Разработка системы наставничества и формирования кадрового резерва внутри команды
3.Подготовка кадрового резерва	В. Организация корпоративных волонёрских проектов и спортивных событий
4.Улучшение межотдельческой коммуникации	Г. Внедрение анонимного опроса для выявления причин ухода и предложений по улучшению

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 6: Установите соответствие между концепциями управления персоналом (левый столбец) и способами развития командных взаимодействий, которые они подразумевают (правый столбец).

Концепции	Способы развития взаимодействия
1.Теория Х (авторитарное управление)	А. Формирование малых рабочих групп с гибким распределением ролей и постоянным улучшением процессов
2.Теория Y (демократическое/гуманистическое управление)	Б. Чёткая вертикаль и подчинение единому лидеру, ограниченные командные решения
3.Теория Z (японская модель, ориентация на долгосрочную занятость)	В. Доверительные отношения, поощрение самоорганизации и инициативы сотрудников
4.Бережливое управление (lean-менеджмент)	Г. Долгосрочные командообразующие программы, стимулирующие коллективный вклад в развитие организации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 7: Установите соответствие между ролями HR-службы (левый столбец) и способами координации с другими подразделениями (правый столбец), позволяющими реализовать эффективное социальное взаимодействие.

Роли HR-службы	Способы координации
1.Стратегический партнёр	А. Организация фокус-групп с участием рядовых сотрудников и линейных руководителей
2.Административный эксперт	Б. Разработка долгосрочных планов развития персонала, совместных с бизнес-юнитами
3.Защитник интересов сотрудников	В. Модернизация кадровых процессов и стимулирование кросс-функциональных проектов
4.Агент изменений	Г. Ведение документации, контроль соблюдения трудового законодательства и оформление документов для всех подразделений

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 8: Установите соответствие между зонами ответственности HR-службы (левый столбец) и примером их интеграции в общий бизнес-процесс (правый столбец), способствующим командной кооперации.

Зоны ответственности	Примеры интеграции
1.Подбор и найм персонала	А. Создание электронных «досок объявлений» и внутренних новостных рассылок, где каждый отдел делится успехами
2.Корпоративное обучение	Б. Внедрение «Онлайн-университета» совместно с ИТ-подразделением
3.Управление талантами и кадровым резервом	Б. Внедрение «Онлайн-университета» совместно с ИТ-подразделением
4.Внутренние коммуникации	Г. Проведение ассесмент-центров с участием руководителей и потенциальных кандидатов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3**Сложность: Высокая(Базовый)****Время на ответ: 3 мин.**

Задание 9: Установите соответствие между ключевыми показателями эффективности (KPI) HR-службы (левый столбец) и способами их совместного обсуждения и достижения в команде (правый столбец).

КРІ	Способы
1.Среднее время закрытия вакансии	А. Совместные «брифинги» с руководителями о приоритетных компетенциях и сроках подбора
2.Уровень вовлечённости персонала	Б. Регулярные опросы удовлетворённости, обсуждение результатов на межотдельческих встречах
3.Доля сотрудников, прошедших обучение	В. Организация учебных групп, назначение наставников, публичные «защиты» проектов
4.Коэффициент внутреннего найма (кадровый резерв)	Г. Подготовка списков потенциальных кандидатов внутри компании и участие их в проектах разных отделов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.1**Сложность: Низкая(Базовый)****Время на ответ: 1 мин.**

Задание 10: Установите соответствие между принципами управления персоналом (левый столбец) и формами социального взаимодействия, которые они поощряют (правый столбец).

Принципы	Формы взаимодействия
1.Единоначалие и иерархичность	А. Многоканальные коммуникации, позволяющие быстро реагировать на изменения (чаты, SCRUM-встречи)
2.Прозрачность и справедливость	Б. Предсказуемое распределение ролей, когда каждый знает своё место в «командной пирамиде»
3.Гибкость и адаптивность	В. Интеграция разных функций (подбор, обучение, мотивация) для комплексного проектного подхода
4.Системность и комплексность	Г. Открытый доступ к информации о решениях и критериях оценок, регулярная командная «обратная связь»

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.1**Сложность: Средняя(Базовый)**

Время на ответ: 2 мин.

Задание 11 Установите соответствие между принципом управления персоналом (левый столбец) и типичным форматом командного взаимодействия, которым этот принцип усиливается (правый столбец).

Принцип	Командный формат
1.Принцип делегирования полномочий	А. Формирование временных проектных групп с равноценным распределением задач
2.Принцип участия (вовлечённости)	Б. Профессиональные клубы или внутренние конференции для обмена знаниями
3.Принцип компетентности	В. Открытые обсуждения планов и инициатив, сбор предложений от каждого члена команды
4.Принцип мотивации	Г. Предоставление сотрудникам права самостоятельно принимать решения в рамках своих компетенций

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 12: Установите соответствие между вызовами при применении принципов управления персоналом (левый столбец) и стратегиями командного взаимодействия, помогающими эти вызовы преодолеть (правый столбец).

Вызовы	Стратегии
1.Сопrotивление изменениям при попытке внедрения гибких команд	А. Организация «единого каталога компетенций», сформированного группой экспертов из разных отделов
2.Низкая вовлечённость при делегировании полномочий	Б. Совместное формирование правил распределения ресурсов и «прозрачных» критериев достижения статуса
3.Конфликты из-за конкуренции за ресурсы и статус	В. Регулярные встречи с верхним руководством для уточнения целей и разделения ответственности
4.Сложности с определением единых критериев компетентности	Г. Командные тренинги и воркшопы, объясняющие выгоды и логику гибких методов работы

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Базовый)

Время на ответ: 1 мин.

Задание 13: Установите соответствие между функциональными подразделениями внутри HR-службы (левый столбец) и характерными формами их командного взаимодействия (правый столбец).

Подразделения	Формы взаимодействия
1.Рекрутинг (подбор персонала)	А. Совместная работа с финансовыми службами по расчету зарплат и бонусов
2.Обучение и развитие (Learning & Development)	Б. Проведение ассесмент-центров с участием представителей разных отделов
3.Компенсации и льготы	В. Координация с ИТ-отделом при запуске e-learning-платформ
4.Кадровое администрирование	Г. Подготовка документации на приём/увольнение сотрудников во взаимодействии с юридическим департаментом

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Базовый)

Время на ответ: 2 мин.

Задание 14: Формулировка (Закрытый вопрос на установление соответствия):

Установите соответствие между типичными ошибками при функциональном разделении труда в HR (левый столбец) и способами их устранения путём командной работы (правый столбец).

Ошибки	Способы устранения
1.Дублирование функций между подразделениями	А. Создание общего HR-информационного портала с актуальными данными о персонале
2.Отсутствие «узлового» центра, где пересекаются данные по сотрудникам	Б. Введение «горизонтального» лидера проектов, следящего за координацией всех HR-направлений
3.Сильная зависимость одной функции от конкретного эксперта (риски при его уходе)	В. Определение чёткого распределения обязанностей с помощью карт процессов
4.Недостаток коммуникации между группами (рекрутинг, обучение и т.д.)	Г. Формирование «зон дублирования компетенций», когда несколько сотрудников владеют ключевыми навыками

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 15: Установите соответствие между подходами к формированию HR-структуры (левый столбец) и типами командной модели в этих структурах (правый столбец).

Подходы	Типы команды
1.Централизованная модель (все основные решения принимаются HR-директором)	А. Выездные или онлайн-команды, которые объединяют специалистов из внешних агентств и внутреннего HR
2.Децентрализованная модель (HR-менеджеры «вшиты» в каждое бизнес-подразделение)	Б. Центр экспертизы (централизованный) + локальные команды, работающие над специфическими проектами
3.Гибридная модель (часть функций централизована, часть — разбросана по подразделениям)	В. Единая вертикальная команда, получающая задачи напрямую от главы HR
4.Аутсорсинговая модель (часть HR-функций передана внешним провайдером)	Г. Наличие «мини-HR-команды» в каждом отделе, которая самостоятельно решает большую часть вопросов

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Базовый)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 16: Установите соответствие между этапами кадрового планирования в команде (левый столбец) и практическими инструментами их реализации (правый столбец).

Этапы	Инструменты
1.Прогноз потребности в персонале	А. Регулярные «талант-ревью», где специалисты HR и руководители обсуждают перспективы сотрудников
2.Оценка внутреннего потенциала сотрудников	Б. Создание дашбордов (панелей мониторинга) для отслеживания показателей текучести, закрытия вакансий
3.Разработка плана привлечения и обучения	В. Анализ стратегических целей компании и совместное совещание с линейными менеджерами о будущих проектах
4.Контроль и корректировка кадрового плана	Г. Формирование дорожной карты обучения (внутренние курсы, менторство, внешние тренинги) и план рекрутинга

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1 – В

	2 – А 3 – Б 4 – Г
2	1 – Б 2 – Б 3 – Г 4 – А
3	1 – А 2 – Б 3 – Б 4 – Г
4	1 – А 2 – Г 3 – Б 4 – Б
5	1 – Б 2 – Г 3 – Б 4 – А
6	1 – Б 2 – Б 3 – Г 4 – А
7	1 – Б 2 – Г 3 – А 4 – Б
8	1 – Г 2 – Б 3 – Б 4 – А
9	1 – А 2 – Б 3 – Б 4 – Г
10	1 – Б 2 – Г 3 – А 4 – Б
11	1 – Г 2 – Б 3 – Б 4 – А
12	1 – Г 2 – Б 3 – Б 4 – А
13	1 – Б 2 – Б 3 – А 4 – Г

14	1 – В 2 – А 3 – Г 4 – Б
15	1 – В 2 – Г 3 – Б 4 – А
16	1 – В 2 – А 3 – Г 4 – Б

Закрытые задания на установление последовательности

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и установите последовательность

Универсальная компетенция УК-3

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 1 : Определите правильную последовательность шагов при формировании команды внутри службы управления персоналом, чтобы участники могли эффективно взаимодействовать.

Варианты ответа:

1. Определение целей и задач команды.
2. Распределение ролей и полномочий.
3. Формирование критериев оценки командной работы.
4. Назначение ответственных за каждое направление.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Расставьте по порядку действия руководителя HR-службы по налаживанию социального взаимодействия между сотрудниками в рамках новой организационной структуры.

Варианты ответа:

- А) Согласование правил коммуникации.
- Б) Диагностика текущей рабочей атмосферы.
- В) Определение потенциальных конфликтных зон.
- Г) Разработка предложений по взаимодействию в команде.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Установите очередность этапов при внедрении в HR-службе принципов горизонтальных связей для эффективной командной работы.

Варианты ответа:

1. Разъяснение сотрудникам ценности горизонтальных связей.
2. Организация рабочих групп без жёсткой иерархии.
3. Оценка результатов совместной деятельности.
4. Обратная связь и корректировка структуры.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Определите порядок формирования навыков социальной адаптации для новых сотрудников в рамках HR-процессов.

Варианты ответа:

- А) Проведение вводного обучения и знакомства с коллективом.
- Б) Анализ личных качеств кандидата и его стиля взаимодействия.
- В) Назначение наставника или куратора.
- Г) Оценка уровня адаптации и корректировка плана.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 5: Установите правильную последовательность шагов при организации группового обсуждения между сотрудниками разных отделов для выработки коллективного решения.

Варианты ответа:

1. Формирование повестки совещания.
2. Обозначение целей и ожидаемых результатов.
3. Подведение итогов и фиксирование договорённостей.
4. Определение модератора для управления процессом дискуссии.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 6: Расставьте в правильном порядке действия HR-менеджера, организующего проектную команду из сотрудников разных подразделений для решения стратегической задачи компании.

Варианты ответа:

- А) Определение компетенций, необходимых для проекта.
- Б) Формирование «карты ролей» с учётом совместимости участников.
- В) Обозначение общих целей и желаемых результатов команды.
- Г) Создание системы внутрикомандного взаимодействия (регулярные встречи, обмен информацией).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 7: Определите правильную последовательность организации совместной работы HR-службы и руководителей подразделений при разработке стратегии развития человеческого капитала.

Варианты ответа:

1. Выработка единого видения целей и задач развития персонала.
2. Согласование стратегии между HR-службой и топ-менеджментом.
3. Формирование рабочих групп для детальной проработки направлений.
4. Утверждение финальной версии стратегии и плана внедрения.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Расставьте этапы координации действий HR-службы и линейных руководителей при проведении программы командообразования.

Варианты ответа:

- А) Определение целей командообразования и согласование бюджета.
- Б) Выбор формата мероприятия и ключевых показателей эффективности.
- В) Совместное планирование расписания и распределение ответственности.
- Г) Анализ итогов программы и принятие решений о дальнейших шагах.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 9: Определите правильный порядок действий HR-директора при внедрении новой корпоративной культуры, основанной на принципах доверия и открытости, в масштабах всей организации.

Варианты ответа:

- 1.Диагностика текущих ценностей и проблем взаимодействия.
- 2.Создание рабочей группы из представителей различных подразделений.
- 3.Формирование плана коммуникации и мероприятий по внедрению новых принципов.
- 4.Мониторинг внедрения и корректировка подхода при необходимости.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 10: Установите последовательность при применении принципа «единства командного духа» в практике управления персоналом.

Варианты ответа:

- А) Определение единых ценностей и норм поведения.
- Б) Периодическая оценка атмосферы в коллективе.
- В) Формирование традиций и совместных мероприятий.
- Г) Поощрение вовлечённости и активности сотрудников.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Расставьте в логическом порядке действия HR-менеджера, применяющего принцип «индивидуального подхода» при управлении персоналом в команде.

Варианты ответа:

1. Сбор информации о профессиональных и личностных особенностях сотрудников.
2. Разработка персональных планов развития.
3. Регулярное проведение коучинг-сессий или встреч «один на один».
4. Оценка эффективности индивидуального подхода и коррекция планов.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 12: Определите правильную очередность действий при внедрении принципа «демократизации управления» в команде топ-менеджеров и ключевых специалистов компании.

Варианты ответа:

- А) Обозначение зон, в которых сотрудники могут самостоятельно принимать решения.

Б) Разработка механизмов коллективного обсуждения (брифинги, онлайн-платформы).

В) Постановка прозрачных критериев оценки эффективности принятых решений.

Г) Внедрение инструмента ротации руководящих ролей (где это применимо).

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Повышенный)

Время на ответ: 3 мин.

Задание 13: Расставьте по порядку этапы создания межфункциональной команды в HR-службе, которая будет координировать разные направления (подбор, обучение, мотивация).

Варианты ответа:

- 1.Определение ключевых функций и зон ответственности внутри службы.
- 2.Анализ компетенций имеющихся специалистов.
- 3.Назначение ответственных за каждое направление.
- 4.Регулярная взаимная отчётность и обмен достижениями.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Определите правильную очередность действий при проектировании структуры HR-службы, ориентированной на командный стиль работы.

Варианты ответа:

- А) Выделение основных процессов (рекрутинг, развитие, компенсации).
- Б) Создание групповой матрицы ролей под каждый процесс.
- В) Назначение координаторов групп и установление каналов коммуникации.
- Г) Формирование механизмов обратной связи и смежного контроля.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 15: Расположите по порядку этапы внедрения проектного управления в HR-службе, ориентированного на интенсивное сотрудничество между сотрудниками разных функциональных блоков.

Варианты ответа:

- 1.Определение целей и постановка проектных задач для каждого функционального блока.
- 2.Формирование кросс-функциональных команд и выбор проектных лидеров.
- 3.Организация регулярных скрам-встреч или иных форматов быстрой коммуникации.

4.Итоговый анализ проекта и фиксация накопленного опыта.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Повышенный)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 16: Определите правильную очередность действий при развитии партнёрских отношений между кадровой службой и другими отделами компании для эффективного управления персоналом.

Варианты ответа:

А) Проведение совместных стратегических сессий с руководителями отделов.

Б) Создание «двусторонних» КРІ: для кадровиков и для каждого отдела, отражающих качество сотрудничества.

В) Регулярный обмен аналитическими данными (по текучести, вовлечённости, обучению).

Г) Запуск пилотных проектов по совместной работе над кадровыми инициативами.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Правильный вариант ответа
1	1 → 2 → 4 → 3
2	Б → В → Г → А
3	1 → 2 → 4 → 3
4	Б → А → В → Г
5	2 → 1 → 4 → 3
6	В → А → Б → Г
7	1 → 3 → 2 → 4
8	А → Б → В → Г
9	1 → 2 → 3 → 4
10	А → В → Г → Б
11	1 → 2 → 3 → 4
12	А → Б → В → Г
13	1 → 2 → 3 → 4
14	А → Б → В → Г
15	1 → 2 → 3 → 4
16	А → Б → Г → В

Открытые задания с развернутым ответом

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Универсальная компетенция УК-3

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 1: Что такое «кадровый потенциал» в организации?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 2: Что такое «HR-бренд» и для чего он нужен?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 3: Как служба управления персоналом может улучшить внутренние коммуникации среди сотрудников разных отделов?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 4: Как HR-отдел влияет на формирование и поддержку корпоративной культуры?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 5: В чем разница между «оценкой персонала» и «аттестацией»?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 6: В чем разница между вертикальной и матричной структурами управления персоналом?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный) **Время на ответ: 4 мин.**

Задание 7: Какие основные виды мотивации персонала применяются в современных организациях?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 8: Какие типы командной работы обычно выделяют в управлении персоналом?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 9: Почему высокая текучесть персонала может негативно влиять на качество командной работы?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 10: Почему демократичный стиль руководства способствует росту инициативности и вовлечённости сотрудников?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 11: Что произойдет, если в организации перестанут инвестировать в обучение и развитие персонала?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 12: Что может произойти с командной эффективностью, если руководство начнёт резко ужесточать контроль над каждым действием сотрудников?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 13: Как вы считаете, насколько целесообразно полностью переходить на дистанционный формат работы для повышения командной сплочённости?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 14: Как вы считаете, должны ли линейные руководители участвовать в кадровой политике компании наряду с HR-специалистами?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 15: Какой способ преодоления конфликтов внутри проектной команды вы считаете эффективнее и почему?

Поле для ответа:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Повышенный)

Время на ответ: 4 мин.

Задание 16: Предположим, что в крупной корпорации наблюдается высокий уровень выгорания сотрудников. Какие первоочередные шаги вы предложите HR-службе для решения проблемы?

Поле для ответа:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ (развернутое обоснование)
1	Кадровый потенциал отражает уровень знаний, умений и опыт персонала, которые могут быть применены для решения текущих и перспективных задач. Он учитывает не только формальные квалификации, но и личные качества (инициативность, стрессоустойчивость, умение работать в команде).
2	Под HR-брендом понимают совокупность ценностей, социальных и корпоративных условий труда, а также имидж компании, благодаря которому люди хотят (или не хотят) в ней работать. Он влияет на лояльность персонала и на эффективность подбора талантов.
3	Проблема разрыва в общении возникает, когда информация «застревает» в отдельных подразделениях. Регулярные рабочие сессии и внутренние платформы (корпоративный чат, портал или соцсеть) позволяют сотрудникам оперативно обсуждать общие задачи и делиться знаниями.
4	Сотрудники перенимают модель поведения и ценности компании через HR-процессы: на этапе подбора (когда ищут людей,

	соответствующих культуре), при адаптации и обучении (когда транслируются нормы общения), и при оценке (когда поощряется поведение, отражающее ценности).
5	«Оценка» часто проводится циклично, например, раз в квартал или постоянно (через инструменты 360°, KPI и т.д.) и нацелена на развитие. «Аттестация» подразумевает официальную проверку уровня профессионализма и обычно связана с формальными решениями о повышении, понижении или увольнении.
6	Вертикаль подразумевает единую «цепочку команд»: каждый сотрудник подчиняется одному руководителю. Матричная система позволяет задействовать специалистов из разных функциональных направлений, повышая гибкость организации, но усложняя координацию.
7	Материальная мотивация традиционно связана с денежным вознаграждением и социальными пакетами. Нематериальная включает возможности развития, гибкий график, участие в проектах, признание достижений, интересные задачи, что зачастую не менее ценно для сотрудников.
8	Функциональные команды состоят из специалистов одного направления, кросс-функциональные — из представителей разных отделов, временные группы формируются под конкретную задачу, а виртуальные команды работают дистанционно с помощью цифровых средств коммуникации.
9	Постоянная замена кадров означает, что новому сотруднику требуется время на адаптацию и обучение, и команда не успевает стабильно работать. Уход «старых» специалистов рушит наработанные методики, прерывается менторство, снижается качество исполнения задач. Кроме того, текучесть часто сигнализирует о проблемах в мотивации или управленческой культуре, влияя на общий моральный климат. В итоге коллектив тратит ресурсы на «втягивание» новичков, вместо того чтобы улучшать командное взаимодействие и повышать общие результаты.
10	Демократичный руководитель не подавляет инициативу, а поощряет её, создавая атмосферу доверия и участия в общем деле. Благодаря этому сотрудники чувствуют, что их вклад важен и руководство ценит их профессиональные знания.
11	Без обучения персонал не получает новых знаний и навыков, что затрудняет адаптацию к изменяющимся условиям рынка. Сплочённость команды также снижается, ведь совместное развитие часто является фактором единения.
12	Когда люди ощущают постоянное давление и недоверие, они начинают «работать на страхе», избегая риска и креативности. Отсутствие самостоятельности убивает гибкость и взаимовыручку.
13	Дистанционный формат удобен с точки зрения экономии времени на дорогу, даёт гибкость в расписании, но лишает сотрудников личного общения. Нельзя полагаться лишь на онлайн-общение; сплочённость требует регулярных тимбилдингов и встреч.
14	HR-концепции работают эффективнее, когда линейные менеджеры помогают формулировать реальные требования к кандидатам и определять направления развития сотрудников. Это повышает точность решений и вовлечённость персонала.

15	Открытое обсуждение проблем, при котором участники конфликта могут безопасно выразить свою точку зрения, помогает команде понять истинные причины разногласий. Медиатор (или нейтральный HR-специалист) обеспечивает объективный ход дискуссии.
16	Прежде чем предпринимать меры, нужно понять масштабы проблемы и её основные факторы (график, стресс, нехватка ресурсов). Анонимный опрос позволит собрать честную обратную связь. Далее HR может предложить шаги по снижению перегрузок и созданию условий для «эмоциональной разгрузки».

Закрытые задания с выбором одного правильного ответа и обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа

Универсальная компетенция УК-3

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какой из перечисленных факторов прежде всего способствует формированию эффективного командного взаимодействия в HR-службе при запуске новой программы обучения?

Варианты ответа:

- А) Наличие подробного бюджета на обучающие мероприятия.
- Б) Чёткое распределение ролей и зон ответственности среди членов HR-команды.
- В) Привлечение внешних тренеров с высоким рейтингом.
- Г) Единая цифровая платформа для дистанционного обучения.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2 Какой показатель лучше всего отражает успешное командное взаимодействие внутри HR-службы при запуске проекта по привлечению персонала?

Варианты ответа:

- А) Количество резюме, поступающих ежемесячно.
- Б) Скорость закрытия вакансий при участии нескольких специалистов HR.
- В) Бюджет, затраченный на рекламу вакансий.
- Г) Уровень удовлетворённости топ-менеджмента качеством новых сотрудников.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 3 : Какой ключевой элемент должен быть в первую очередь внедрён в HR-службе, чтобы сформировать эффективную горизонтальную структуру, ориентированную на командное взаимодействие?

Варианты ответа:

А) Единая система грейдов и должностных инструкций.

Б) Гибкая система проектного управления с возможностью формирования временных команд.

В) Регулярный аудит компетенций сотрудников.

Г) Система KPI для мотивации на индивидуальные результаты.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 4: Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективен для адаптации новых сотрудников и быстрого вовлечения их в командную работу?

Варианты ответа:

А) Однодневная лекция о политике компании.

Б) Брошюра с информацией о правилах внутреннего распорядка.

В) Наставничество (прикрепление к опытному сотруднику).

Г) Обязательный тест по корпоративной культуре.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5 Какой критерий при оценке персонала особенно важен для формирования сплочённой команды?

Варианты ответа:

А) Уровень теоретических знаний в профессиональной области.

Б) Умение чётко следовать инструкциям руководства.

В) Готовность к взаимопомощи и разделению ответственности.

Г) Количество выполненных KPI за квартал.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 6 Какое мероприятие окажет наибольшее влияние на формирование «командного духа» в условиях географически распределённого коллектива, работающего удалённо?

Варианты ответа:

- А) Ежемесячная отчётность о выполнении индивидуальных задач по e-mail.
- Б) Организация корпоративного спортивного турнира для офисных сотрудников.
- В) Регулярные онлайн-встречи с элементами тимбилдинга и неформальными обсуждениями.
- Г) Строгий регламент с прописанными санкциями за несоблюдение сроков.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7 Что в наибольшей степени помогает HR-службе выступать эффективным посредником между руководством и сотрудниками, поддерживая командное взаимодействие?

Варианты ответа:

- А) Систематическое увеличение зарплат при любых конфликтных ситуациях.
- Б) Участие HR в стратегических совещаниях высшего руководства.
- В) Сокращение кадрового делопроизводства ради уменьшения бюрократии.
- Г) Создание дополнительных уровней согласования для всех управленческих решений.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какое действие HR-директора наиболее эффективно укрепляет взаимодействие между различными подразделениями при запуске крупного корпоративного проекта?

Варианты ответа:

- А) Привлечение внешних консультантов для проведения тренингов в каждом подразделении.
- Б) Создание «штабной» проектной группы из представителей всех ключевых отделов, которую координирует HR.
- В) Увеличение премиального фонда для стимуляции каждого подразделения показывать максимальные результаты.
- Г) Фиксирование единых сроков отчётности для всех подразделений.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 9: Как HR-службе в большей степени удастся внедрить ценности взаимного уважения и открытой коммуникации в масштабах всей компании?

Варианты ответа:

- А) Разработка систем поощрения исключительно за индивидуальные достижения.
- Б) Запуск корпоративного телеграм-канала с новостями от руководства.
- В) Организация регулярных сессий обратной связи («town hall meetings») с участием топ-менеджеров.
- Г) Уменьшение роли HR в принятии ключевых решений для повышения самостоятельности отделов.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10: Какой из перечисленных принципов управления персоналом лучше всего способствует быстрорастущим компаниям поддерживать сплочённость в команде?

Варианты ответа:

- А) Принцип жёсткой иерархии и контроля.
- Б) Принцип прозрачности и регулярного информирования всех сотрудников.
- В) Принцип максимально узкой специализации каждого работника.
- Г) Принцип приоритета индивидуальных достижений над групповыми.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 11: Какой подход наиболее полно отражает применение принципа «доверия и самостоятельности» в управлении персоналом для развития командной работы?

Варианты ответа:

- А) Руководитель лично проверяет каждое задание и даёт пошаговые инструкции.
- Б) Сотрудники могут самостоятельно назначать ответственных внутри группы и определять способы достижения цели.
- В) Принятие коллективных решений только после формального утверждения совета директоров.
- Г) Запрет на общение сотрудников разных подразделений без согласования с высшим руководством.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: Какое действие со стороны HR-директора наилучшим образом подтверждает принцип «ориентации на командную синергию» при реализации масштабной реформы в компании?

Варианты ответа:

- А) Конфиденциальное проведение всех изменений без широкого обсуждения.
- Б) Информирование только руководителей высшего звена о целях реформы.
- В) Проведение серии совместных «стратегических сессий» с участием представителей разных уровней сотрудников.
- Г) Жёсткое требование к подразделениям сдать все отчёты в конце года для анализа HR-департаментом.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 13: Какой из перечисленных факторов обеспечивает более слаженную работу разных функциональных групп HR-службы?

Варианты ответа:

- А) Чёткая регламентация, исключая любые обсуждения вне формальных совещаний.
- Б) Высокий уровень конкуренции за лидерство между группами внутри HR.
- В) Еженедельные короткие «статус-встречи» (stand-up), где каждая группа докладывает о своём прогрессе.
- Г) Ведение отдельных информационных систем для каждого функционального блока.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какой подход к распределению полномочий внутри HR-службы лучше всего способствует развитию командных навыков у её сотрудников?

Варианты ответа:

- А) Закрепление одного «универсального» специалиста за каждой функцией (подбор, обучение, мотивация).
- Б) Создание специализированных отделов со строгим иерархическим подчинением.
- В) Формирование кросс-функциональных групп, в которых специалисты из разных направлений совместно реализуют HR-проекты.
- Г) Полное делегирование всех кадровых функций линейным менеджерам.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 15: Как HR-руководителю стоит поступить, чтобы повысить вовлечённость сотрудников при переходе на новую «проектную» структуру службы управления персоналом?

Варианты ответа:

А) Самостоятельно принять решение о реорганизации и известить сотрудников по итогам.

Б) Поручить внешним консультантам разработку новой структуры без вовлечения внутренней команды.

В) Привлечь специалистов разных направлений к созданию модели проектной структуры и согласовать её вместе.

Г) Объявить набор новых сотрудников «под проекты», переведя текущих сотрудников на второстепенные роли.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16: Какой способ вовлечь линейных руководителей в кадровое планирование лучше всего способствует формированию партнёрского стиля взаимодействия между HR и другими отделами?

Варианты ответа:

А) Обязательный ежемесячный отчёт линейных руководителей в HR об открытых вакансиях.

Б) Привлечение линейных менеджеров к разработке системы оценки компетенций и формированию кадрового резерва.

В) Полное переложение ответственности за найм и адаптацию только на HR-отдел.

Г) Сокращение числа встреч и электронных писем, чтобы снизить «нагрузку» на руководителей.

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	Б	Распределение ролей даёт понимание, какие задачи выполняют конкретные люди, и позволяет избежать путаницы. Без этого бюджет, внешние тренеры и платформа обучения могут быть использованы неэффективно.
2	Б	Показатель скорости (time to fill) при командной работе наиболее наглядно отражает, как эффективно специалисты распределяют задачи, обмениваются информацией и совместно решают

		проблемы в процессе поиска персонала.
3	Б	Такая система управления делает возможным формирование временных групп специалистов разных направлений внутри HR и за его пределами. Это стимулирует обмен опытом, поддержку и быструю адаптацию под задачи бизнеса.
4	В	В отличие от разовых лекций или тестов, наставничество обеспечивает живую коммуникацию, позволяет задавать вопросы «по ходу дела» и формирует доверительные отношения с командой.
5	В	Хотя профессиональные знания, дисциплина и выполнение KPI важны, именно взаимопомощь, поддержка и умение делиться успехом и ответственностью формируют по-настоящему единую команду.
6	В	Неформальные онлайн-встречи позволяют сотрудникам «почувствовать» друг друга как живых людей, обсудить не только рабочие, но и личные темы, что способствует укреплению доверия и взаимопонимания.
7	Б	Присутствие HR на стратегических встречах даёт ему возможность заранее учитывать интересы персонала и выстраивать политику, способствующую командному взаимодействию, а не реагировать лишь постфактум.
8	Б	Если специалисты разных отделов вместе решают задачи проекта, договорённости формируются быстрее, а сотрудники видят общую цель, а не «борьбу за ресурсы». При этом роль HR — координировать людей и процессы, помогая всем соблюдать общие принципы сотрудничества.
9	В	Такие «общие собрания» (town hall) поощряют горизонтальные связи и помогают людям чувствовать себя услышанными. Топ-менеджеры при этом транслируют ценности компании в прямом диалоге.
10	Б	В растущей компании структурные изменения происходят быстро. Принцип прозрачности помогает сотрудникам ориентироваться в изменениях и поддерживать единство, ведь они видят полную «картину» развития организации.
11	Б	Принцип «доверия и самостоятельности» реализуется через делегирование полномочий, поддержку инициативы и возможность принимать решения внутри команды без микроменеджмента.
В	2	«Стратегические сессии» позволяют обмениваться идеями, получать обратную связь от самых разных сотрудников и находить точки «роста», обеспечивая коллективную ответственность и мотивацию на реализацию реформы.
13	В	Такие «stand-up» встречи делают информацию доступной для всех, снижают риск дублирования работы и помогают быстро решать проблемы, если они возникают между функциональными группами.
14	В	Кросс-функциональные команды способствуют развитию гибкости и взаимопонимания: каждый специалист видит ценность коллег и улучшает навыки коммуникации, работая «плечом к плечу» над общим проектом.
15	В	Когда люди участвуют в проектировании собственных рабочих процессов, они лучше понимают, как это будет работать, и охотнее принимают реформы, чувствуя ответственность за результат.

16	Б	Когда линейные менеджеры участвуют в определении необходимых компетенций и подготовке внутренних кандидатов, они становятся равноправными участниками процесса и лучше понимают, как HR-инструменты влияют на результативность их подразделения.
----	---	--

Закрытые задания с выбором нескольких вариантов ответа и развернутым обоснованием выбора

Инструкция для выполнения задания: прочитайте текст, выберите все правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов

Универсальная компетенция УК-3

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 1: Какие два основных условия позволяют HR-службе эффективно координировать работу над проектами, связанными с формированием команды внутри организации?

Варианты ответа:

- А) Наличие регулярных встреч с линейными менеджерами и топ-менеджментом.
- Б) Полное закрытие информации о кадровых решениях для сотрудников.
- В) Создание прозрачной структуры ролей и зон ответственности.
- Г) Привлечение к принятию решений только внешних консультантов.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 2: Какие два фактора наиболее критичны для успешного внедрения горизонтальной структуры управления персоналом, где поощряется командное взаимодействие?

Варианты ответа:

- А) Жёсткая иерархия принятия решений.
- Б) Наличие рабочих групп с гибкими полномочиями.
- В) Открытость руководства к идеям снизу.
- Г) Полное исключение HR-подразделения из цепочки согласования.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 3: Что является наиболее важным при проектировании новой оргструктуры HR-службы, ориентированной на межфункциональное взаимодействие и коллективное принятие решений?

Варианты ответа:

А) Привлечение нескольких внешних консультантов без участия внутренних специалистов.

Б) Формальное закрепление каналов коммуникации между всеми подразделениями.

В) Регулярная оценка результатов взаимодействия (KPI, метрики) и коррекция структуры.

Г) Исключение прямого взаимодействия HR с топ-менеджментом.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 4: Какие инструменты наиболее эффективны для ускоренной адаптации новых сотрудников в коллектив и развития командного взаимодействия с самого начала?

Варианты ответа:

А) Назначение наставника из числа опытных сотрудников.

Б) Снижение оклада на испытательный срок.

В) Организация совместных welcome-тренингов и тимбилдинговых сессий.

Г) Сокращение периода адаптации за счёт уменьшения количества собеседований.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 5: Что из перечисленного способствует повышению уровня вовлечённости и взаимопомощи в коллективе?

Варианты ответа:

А) Индивидуальная система премирования без учёта командных результатов.

Б) Программа «Buddy System», когда за каждым новичком закрепляется «друг» из опытных сотрудников.

В) Проведение регулярных «гибридных» встреч (онлайн + офлайн), позволяющих сотрудникам разных локаций обсуждать общие задачи.

Г) Полная свобода каждого сотрудника действовать без консультаций с командой.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 6: Какие действия HR-службы помогут укрепить «командный дух» среди специалистов, имеющих разный опыт (новички, профессионалы среднего уровня, эксперты), и предотвратить возможные конфликты?

Варианты ответа:

А) Создание единой обучающей программы без учёта индивидуальных потребностей.

Б) Запуск «reverse mentoring», когда молодые сотрудники обучают опытных новым технологиям, а те делятся своим экспертизой.

В) Организация общих воркшопов с практическими кейсами, разбивающими группу на смешанные по опыту команды.

Г) Строгое разделение сотрудников по стажу и компетенциям, без совместных проектов.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 7: Что помогает HR-службе занять более активную позицию в общем управлении предприятием и при этом повысить уровень командного взаимодействия?

Варианты ответа:

А) Регулярное присутствие HR-директора на совещаниях по стратегическому планированию.

Б) Исключение HR-службы из еженедельных оперативных встреч.

В) Совместное определение KPI, учитывающих вклад разных команд в результаты компании.

Г) Принуждение всех подразделений отчитываться только через HR, без прямого доступа к топ-менеджменту

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 8: Какие механизмы способствуют более эффективной координации между HR-службой и линейными руководителями при решении вопросов развития персонала?

Варианты ответа:

А) Раздельное планирование, где HR и менеджеры не пересекаются при формировании программ развития.

Б) Совместные «брифинги», на которых оценивается динамика обучения и вовлечённости персонала.

В) Согласование бюджетов на обучение без учёта запросов подразделений.

Г) Организация воркшопов «Train the Trainer», чтобы линейные руководители могли проводить часть обучения самостоятельно.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 9: Какие из перечисленных шагов помогают HR-службе внедрять новую корпоративную культуру, основанную на сотрудничестве и взаимной поддержке, в масштабах всей компании?

Варианты ответа:

А) Разработка комплекса ценностей без вовлечения сотрудников.

Б) Создание сети «амбассадоров культуры» из числа лидеров мнений в разных подразделениях.

В) Проведение регулярных «круглых столов» для обсуждения практики применения ценностей.

Г) Сокращение штатной численности HR ради оптимизации затрат.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 10: Какие принципы управления персоналом помогают сформировать дружелюбную командную атмосферу и высокий уровень доверия между сотрудниками?

Варианты ответа:

А) Принцип жёсткой регламентации и строгой иерархии.

Б) Принцип открытого обмена информацией и прозрачных решений.

В) Принцип единоначалия, когда решения принимает только руководитель.

Г) Принцип мотивации, учитывающий вклад в общее командное дело.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 11: Какие действия руководителя HR при внедрении принципа «индивидуальной ответственности» реально способствуют повышению командного эффекта?

Варианты ответа:

А) Требовать от каждого сотрудника отчитываться только индивидуально, не учитывая вклад команды.

Б) Организовать внутренние «мини-презентации» результатов каждого сотрудника на общем собрании.

В) Применять систему «p2p feedback», когда коллеги оценивают вклад друг друга.

Г) Исключить командные совещания, полагаясь на формальные отчёты от каждого.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 12: При внедрении принципа «демократического управления» и вовлечения сотрудников в принятие решений, какие меры могут обеспечить равное участие всех членов команды?

Варианты ответа:

- А) Отсутствие чёткого регламента обсуждений, чтобы каждый говорил свободно и без временных ограничений.
- Б) Использование таймера для спикеров, чтобы никто не занимал всю дискуссию.
- В) Выделение модератора, который следит за балансом высказываний.
- Г) Разрешение участвовать в обсуждении только самым опытным сотрудникам.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.1

Сложность: Низкая(Высокий)

Время на ответ: 5 мин.

Задание 13: Какие практические шаги улучшат взаимодействие между рекрутинговой группой и группой обучения и развития (L&D) внутри HR-службы?

Варианты ответа:

- А) Установление формы ежеквартальной совместной отчётности о новых наймах и программах обучения.
- Б) Запрет на прямое общение рекрутеров и специалистов L&D.
- В) Введение общего плана «адаптации новичка», разработанного совместно двумя группами.
- Г) Слияние двух групп в одну без чёткого разделения функций.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.2

Сложность: Средняя(Высокий)

Время на ответ: 8 мин.

Задание 14: Какие из перечисленных мер помогут избежать «изолированности» отдельных функциональных групп (рекрутинг, мотивация, кадровое администрирование и т. д.) и повысить их готовность к совместным проектам?

Варианты ответа:

- А) Введение практики ротации сотрудников между разными функциональными блоками HR.

Б) Постоянное повышение количества и уровня формальных отчётов от каждой группы.

В) Организация единых информационных систем (HRIS), доступных всем подразделениям.

Г) Ужесточение вертикали управления, чтобы каждая группа получала указания только от HR-директора.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 15: При переходе HR-службы к «проектному» формату работы, где создаются временные кросс-функциональные команды, какие шаги способствуют поддержанию высоких стандартов командного взаимодействия?

Варианты ответа:

А) Постоянное перераспределение ролей без чёткого закрепления задач.

Б) Введение кратких ежедневных «stand-up» встреч в каждой проектной команде.

В) Создание « backlog» задач и распределение приоритетов по согласованию всех участников.

Г) Сохранение прежней иерархии и единоличного принятия решений HR-директором.

Ответ:

Обоснование:

Индикатор: ИУК-3.3

Сложность: Высокая(Высокий)

Время на ответ: 10 мин.

Задание 16 Как HR-службе удастся вовлечь руководителей других отделов в кадровое планирование, поддерживая атмосферу командного сотрудничества?

Варианты ответа:

А) Предоставить линейным руководителям шаблон плана и потребовать заполнить его без консультаций.

Б) Проводить совместные сессии «workforce planning», где обсуждаются долгосрочные цели и потребности каждого отдела.

В) Формировать централизованный план без учёта мнения других подразделений.

Г) Разрабатывать KPI и систему вознаграждения, стимулирующую руководителей привлекать и развивать нужные кадры.

Ответ:

Обоснование:

Ключи к заданиям

Номер вопроса	Ответ	Ответ (развернутое обоснование)
1	А, В	<ul style="list-style-type: none"> •Постоянная связь с линейными менеджерами (А) даёт HR-отделу понимание текущих нужд и обеспечивает быстрое решение вопросов. •Прозрачная структура ролей (В) позволяет сотрудникам чётко знать, кто за что отвечает, и упрощает совместную работу.
2	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •Гибкие рабочие группы (Б) — базовый инструмент горизонтального управления, так как люди сами распределяют роли и задачи. •Открытость руководства (В) даёт уверенность, что инициативы сотрудников будут услышаны и приняты во внимание.
3	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •Формализованные каналы помогают избежать «забвения» какого-либо отдела и упорядочить обмен информацией. •Без регулярных метрик (KPI) невозможно понять, где структура работает слаженно, а где нужны изменения.
4	А, В	<ul style="list-style-type: none"> •Наставник помогает новичку осваивать рабочие процессы, правила и культуру, а также способствует социальному «вхождению» в команду. •Welcome-тренинги и тимбилдинги формируют дружеские связи, делают новичков увереннее, снижая «барьер» при контакте с коллегами.
5	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •«Buddy System» упрощает адаптацию, способствует формированию дружелюбной атмосферы. •Регулярные встречи, особенно в гибридном формате, позволяют сотрудникам из разных отделов и даже филиалов взаимодействовать и решать проблемы совместно, поддерживая командность.
6	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •«Reverse mentoring» (Б) рушит барьеры между поколениями и помогает всем участникам почувствовать ценность взаимной передачи знаний. •Общие воркшопы (В), где миксуют людей разного уровня, способствуют сплочению и знакомят сотрудников с различными подходами к работе.
7	А, В	<ul style="list-style-type: none"> •Участие HR в стратегических совещаниях (А) даёт возможность влиять на решения с учётом интересов персонала и развивать корпоративную культуру. •Совместная разработка KPI (В) заставляет все команды видеть ценность коллективного вклада, а не только индивидуальных показателей.
8	Б, Г	<ul style="list-style-type: none"> •На брифингах можно оперативно решать проблемы, отслеживать результаты обучения и вовлечённости, корректируя планы с учётом реальных нужд подразделений. •«Train the Trainer» даёт менеджерам инструменты, чтобы они выступали наставниками и тренерами собственных сотрудников, что повышает общий уровень взаимодействия.
9	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •«Амбассадоры культуры» (Б) транслируют модель поведения, служат примером для коллег, продвигают ценности снизу вверх. •«Круглые столы» (В) дают возможность сотрудникам делиться опытом, сомнениями и предложениями, что укрепляет чувство общности.
10	Б, Г	<p>Когда сотрудники знают логику решений и имеют доступ к информации, у них снижается тревожность, исчезают «слухи», что стимулирует взаимодействие.</p> <p>Если успех команды важен так же, как индивидуальные достижения,</p>

		люди начинают сильнее ценить совместную работу.
11	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •Мини-презентации результатов способствуют открытости и взаимному признанию достижений. •«р2р feedback» развивает культуру поддержки и уважения к труду коллег, усиливая общую вовлечённость.
12	Б, В	<p>Чёткое регулирование времени (Б) предотвращает «монополизацию» дискуссии одним человеком.</p> <p>Модератор (В) координирует процесс, вовлекает «тихих» участников, защищает их право голоса и следит за продуктивностью встречи.</p>
13	А, В	<ul style="list-style-type: none"> •Ежеквартальные отчёты способствуют обмену актуальной информацией: сколько новых людей нанято и какие программы обучения для них запущены. • Единый план адаптации объединяет усилия рекрутёров и специалистов L&D в рамках одной «дорожной карты» для нового сотрудника.
14	А, В	<ul style="list-style-type: none"> •При ротации кадров сотрудник рекрутинга, например, может временно поработать в отделе компенсаций, что стимулирует понимание смежных процессов. •Общая HRIS-платформа позволяет всем группам видеть актуальные сведения о сотрудниках, проектах, задачах и тем самым легко согласовывать действия.
15	Б, В	<ul style="list-style-type: none"> •«Stand-up» встречи — это главный инструмент «agile»-подхода, где участники оперативно координируются. •Совместная приоритизация задач помогает каждому видеть общую картину и осознавать, как его задачи вписываются в общий результат.
16	Б, Г	<ul style="list-style-type: none"> •На сессиях workforce planning HR и руководители вместе прогнозируют, какие специалисты понадобятся и как их готовить или искать. •Когда руководители видят, что их оценивают и вознаграждают за качественный подбор и развитие персонала, они активно включаются в кадровое планирование.