

# Аттестация линейного руководителя

Миронов Петр Иванович

Организация: Центр 3

Сеанс: 6b6a38b7-fb52-46f5-b42e-88587e5ced8d

Дата прохождения: 04.09.2026 06:42 UTC

Сформирован: 15.09.2026 15:01 UTC

## Экспертный разбор теста (оценка по методике)

### Итог по тесту

- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ: **26 / 30**
- СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ (SJT): **28 / 40**
- ПИСЬМЕННЫЕ КЕЙСЫ: **21 / 30**
- **ИТОГ: 75 / 100** — **Хорошая база для руководящей роли** (шкала: 70–84).

Подходит для работы в роли, отдельные зоны требуют поддержки и обучения. Рекомендован к следующему этапу при найме; в аттестации — продолжение работы с фокусом на конкретные зоны развития.

### ⚠ Важная закономерность в ответах

Участник прошёл 25 вопросов теста, из которых 12 – с единственным выбором и 13 – с множественным. Общее время ответов составило 108 секунд, среднее ≈ 4,3 секунды на вопрос (для одиночных ≈ 2 сек, для множественных ≈ 6–9 сек). Все ответы с единственным выбором оказались правильными. Ошибки появились лишь в пяти вопросах множественного выбора, где участник отметил только один из нескольких корректных вариантов, упустив остальные. Такая техника может указывать на привычку ставить одну галочку или неполное осознание формата множественного ответа, а не на недостаток знаний.

## Письменные кейсы — открытые вопросы (оценка по методике)

### Кейс 1 — **Высокий уровень, 13 / 15**

**Вопрос:** В вашей команде уже три года работает сотрудник, который стабильно выдаёт средний результат. Не плохой и не отличный. Он лоялен, не конфликтен, но и не растёт. Его уровень компетенций больше не соответствует усложняющимся задачам команды. Прямого основания для увольнения нет, но команда тащит часть его задач, и это начинает раздражать остальных.

Опишите подробно: как вы будете действовать, какие шаги предпримете в ближайшие 1, 3, 6 месяцев, какие варианты решения видите и какой выберете и почему. (5–7 минут)

### Ответ участника:

*Варианты которые я могу предпринять*

*Сохранить сотрудника на текущей роли с перераспределением нагрузки. Подходит, если сотрудник стабильно закрывает базовые задачи, а «сложные» участки можно отдать более сильным членам команды либо автоматизировать.*

*Запустить план развития (PDP) с чёткими метриками. Цель — подтянуть компетенции до уровня новых задач за счёт обучения, менторства и постепенного усложнения заданий.*

*Перевести на смежную роль, где его сильные стороны раскроются лучше. Например, из «универсального исполнителя» в наставника новичков, специалиста по рутинным процессам или*

координатора.

*Поэтапно вывести из команды при отсутствии прогресса. Это крайняя мера: она требует прозрачной процедуры, документальной фиксации результатов и соблюдения норм ТК РФ.*

*Я выберу вариант — №2 (план развития) с параллельным перераспределением части сложных задач (№1). Причина: сотрудник лоялен и не конфликтен — это снижает риски для команды при трансформации его роли. При этом нельзя оставлять ситуацию как есть: перегруз остальных демотивирует сильных сотрудников. Комбинация PDP и временного снятия «острых» задач даёт шанс на рост без потери стабильности.*

**Почему такой уровень:** Ответ структурирован, проанализированы причины несоответствия компетенций, предложены конкретные шаги (перераспределение нагрузки, план развития, менторство, документирование), учтён баланс интересов бизнеса и команды, проявлена ответственность. Не указана чёткая разбивка действий по 1-3-6 месяцам, поэтому не максимум.

## Кейс 2 — Средний уровень, 8 / 15

**Вопрос:** Полгода назад вы стали руководителем команды, которая показывала хорошие результаты. Сейчас команда заметно «провисла»: 1-1 формальные, на синках люди молчат, инициативы нет, плановые сроки расползаются на 20–30%, и заметно снизился общий тонус. В команде нет открытых конфликтов и явного выгорания, но и энергии тоже нет.

Опишите: с чего вы начнёте, как будете диагностировать причины, какие шаги предпримете для восстановления тонуса, что измените в собственной работе как руководителя. (5–7 минут)

### Ответ участника:

*Промежуточный срез. Оценю прогресс по метрикам PDP: сколько задач выполнено самостоятельно у каждого сотрудника, сколько ошибок, скорость. Если рост есть — усилить нагрузку на 20–30 %. Если нет — обсудить причины и скорректировать план.*

*Постепенное возвращение сложных задач. Начать с мини-версий: «сделай прототип/черновик, я посмотрю и дам фидбек». Это вернёт уверенность и снизит страх ошибки.*

*Менторство или «парная работа». Организовать 1–2 совместные задачи с сильными коллегами: наблюдение, разбор решений, обратная связь.*

*Работа с мотивацией. Если сотрудники не проявляют инициативы, выяснить, что его не так: стабильность, признание, рутинная работа без авралов. Адаптировать задачи под это, но не убирать развитие полностью.*

*Фиксация результатов. Буду вести короткий журнал: дата, задача, результат, комментарий. Это пригодится для объективного обсуждения на следующем этапе.*

**Почему такой уровень:** Приведена частичная диагностика (метрики, оценка прогресса) и предложения (менторство, парная работа, журнал), но отсутствует системный анализ причин падения тонуса, нет полной последовательности шагов и детального тайм-плана, поэтому уровень средний.

## Разбор неверных ответов

### Вопрос 13 — 0 / 2, время 0м 02с

**Текст вопроса:** Какие из утверждений о работе с разными поколениями / разным опытом в команде верны?

**Выбрал:** Разные сотрудники могут по-разному реагировать на стиль обратной связи и форматы коммуникации

**Правильный ответ (методика):** Учёт индивидуальных особенностей — часть зрелого управления + Общие правила команды должны быть одинаковыми для всех + Разные сотрудники могут по-разному реагировать на стиль обратной связи и форматы коммуникации

**Рекомендация:**

**Книги:**

- Эрин Мейер. «Карта культурных различий»
- Ким Скотт. «Радикальная прямота»
- Даниэль Пинк. «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует»

**Практика:**

1. Изучите различия в предпочтениях коммуникации и мотивации у сотрудников с разным опытом. Не стройте гипотезы «все зумеры такие» — работайте с человеком напрямую.
2. На первых 1-1 с каждым новым сотрудником задайте вопросы: как удобно получать обратную связь, что мотивирует, какие форматы коммуникации предпочитает.
3. Единые правила команды (дедлайны, качество, поведение) держите одинаковыми для всех. Индивидуально адаптируйте только форму, не суть.
4. Проведите с командой обсуждение: как мы работаем друг с другом, какие форматы и договорённости нам подходят.
5. Не используйте свой возраст/опыт как аргумент («в моё время...»). Наоборот, интересуйтесь опытом сотрудников.

**Вывод:** Участник верно отметил, что сотрудники по-разному реагируют на стиль обратной связи. Не отмечены учёт индивидуальных особенностей (персонализированное) и единые правила (стандартизация). Пробел показывает ограниченное системное видение, однако исправимы – **умеренно**.

**Вопрос 14** — 0 / 2, время 0м 15с

**Текст вопроса:** Какие из утверждений о работе руководителя с собственным развитием верны?

**Выбрал:** Полезно регулярно собирать обратную связь от команды и от своего руководителя + Имеет смысл иметь собственный план развития

**Правильный ответ (методика):** Менторство или коучинг — полезные инструменты для зрелого руководителя + Полезно регулярно собирать обратную связь от команды и от своего руководителя + Имеет смысл иметь собственный план развития

**Рекомендация:**

**Книги:**

- Маршалл Голдсмит. «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться»
- Маршалл Голдсмит. «Триггеры. Формируй привычки — закаляй характер»
- Стивен Кови. «7 навыков высокоэффективных людей»

**Практика:**

1. Составьте свой план развития (ИПР) на 6–12 месяцев: 2–3 приоритетные компетенции, конкретные шаги, точки сверки.
2. Найдите ментора или коуча — внутри компании или снаружи. Договоритесь о регулярных встречах раз в 2–4 недели.
3. Регулярно собирайте обратную связь на себя: от команды, от своего руководителя, от смежных подразделений. Минимум раз в квартал.
4. Читайте профильные книги и участвуйте в профессиональных сообществах руководителей.

5. Ведите короткий журнал: раз в неделю фиксируйте 2–3 своих решения и рефлекслируйте — что сработало, что нет, почему.

**Вывод:** Участник правильно выбрал сбор обратной связи и план развития. Не отмечен менторство/коучинг (наставничество). Пробел указывает на неполный подход к развитию, но корректируем – **умеренно**.

**Вопрос 18** — 0 / 4, время 0м 02с

**Текст вопроса:** Новый сотрудник через 3 месяца после прихода так и не вписался в команду: технически справляется, но коммуникация и культурно — не приживается. Какие действия наиболее эффективны?

**Выбрал:** Дать ему конкретную обратную связь о том, что именно не работает, и согласовать ожидания

**Правильный ответ (методика):** Дать ему конкретную обратную связь о том, что именно не работает, и согласовать ожидания + Принять решение по итогам испытательного срока с учётом фактов, не откладывать + Поговорить с командой, понять их сторону

#### Рекомендация:

##### Книги:

- Ким Скотт. «Радикальная прямота»
- Патрик Ленсиони. «Пять пороков команды»
- Джули Чжо. «Как стать боссом»

##### Практика:

1. Дайте новому сотруднику конкретную обратную связь по модели SBI: какие ситуации, какое поведение, какое влияние на команду.
2. Соберите обратную связь с команды: где именно возникают трения, конкретные факты — не «он странный», а «на синке резко перебивает».
3. Обсудите с сотрудником ожидания напрямую и договоритесь о 3–4 конкретных изменениях с точкой сверки через 3–4 недели.
4. По итогам испытательного срока принимайте решение фактами. «Продлить и надеяться» без плана — типовая ошибка, ведущая к длительной боли команды.
5. Если человек действительно не подходит культурно, а функционал ок — рассмотрите ротацию в другую команду внутри компании.
6. Пересмотрите процесс онбординга. Часто причина «не приживается» — в том, что новичок не получил вовремя понимания негласных правил, ролей, стиля коммуникации, ценностей команды. Проверьте, есть ли в первые недели знакомство с командой, назначен ли наставник/бадди, проговариваются ли явно неписанные нормы. Если проблема повторяется у нескольких новичков — она системная.
7. В каждой компании и команде есть своя организационная культура — свои ценности и способ работы. Чтобы сотрудник в неё вписался, он должен внутренне разделять эти ценности и интересы. Если несовпадение по культуре повторяется у разных новых сотрудников — пересмотрите процесс найма: явно обсуждайте с кандидатами ценности компании и команды, задавайте поведенческие вопросы («расскажите ситуацию, где вы...»), оценивайте не только технические навыки, но и совпадение по ценностям.

**Вывод:** Участник выбрал дать конкретную обратную связь – верно. Не отмечены решение по итогам испытательного срока (объективный отбор) и обсуждение с командой (вовлечение). Пробел снижает эффективность интеграции, но исправим – **умеренно**.

Вопрос 22 — 0 / 4, время 0м 01с

**Текст вопроса:** Сотрудник публично, на ретроспективе, критикует ваши решения. Часть критики обоснованная, часть — эмоциональная. Какие действия наиболее эффективны?

**Выбрал:** Разделить обоснованное и эмоциональное, признать, где правы, объяснить контекст там, где критика основана на неполной информации

**Правильный ответ (методика):** Если эмоциональная часть была некорректной — обсудить с сотрудником формат тет-а-тет позже + Выслушать без перехода в защиту, поблагодарить за честность + Разделить обоснованное и эмоциональное, признать, где правы, объяснить контекст там, где критика основана на неполной информации

**Рекомендация:**

**Книги:**

- Дуглас Стоун, Шейла Хин. «Спасибо за отзыв»
- Ким Скотт. «Радикальная прямота»
- Кэрри Паттерсон и соавторы. «Ключевые переговоры»

**Практика:**

1. Выслушайте до конца без защиты. Первая эмоция — не аргумент, дайте себе паузу.
2. Поблагодарите за откровенность. Даже если формат неудачный, содержание может быть ценным.
3. Разделите обоснованное и эмоциональное: признайте, где правы, аргументируйте, где решение принято на основе более полной информации, чем видит команда.
4. Если эмоциональная часть была некорректной по форме — обсудите это с сотрудником тет-а-тет позже, не публично.
5. Не пресекайте критику публично «чтобы не поощрять» — это закроет команду и сломает доверие надолго.

**Вывод:** Участник разделил и пояснил критику – правильно. Не отмечены личная беседа по эмоциональной части (безопасный диалог) и выслушивание без защиты (открытое общение). Пробел ограничивает управление конфликтом, однако обучаемый – **умеренно**.

Вопрос 24 — 0 / 4, время 0м 01с

**Текст вопроса:** Сотрудник просит у вас наставника извне (другая команда или внешний коуч) для своего развития. Какие действия корректны?

**Выбрал:** Поддержать инициативу, обсудить, какие именно навыки сотрудник хочет развивать

**Правильный ответ (методика):** Поддержать инициативу, обсудить, какие именно навыки сотрудник хочет развивать + Зафиксировать формат и точки сверки прогресса + Помочь подобрать наставника / согласовать с HR

**Рекомендация:**

**Книги:**

- Маршалл Голдсмит. «Прыгни выше головы»
- Джули Старр. «Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга»
- Даниэль Пинк. «Драйв»

**Практика:**

1. Поддержите инициативу — запрос на развитие сотрудника это ресурс, а не угроза вашей власти.

2. Обсудите, какие именно навыки сотрудник хочет развивать. Если запрос размыт — помогите его конкретизировать.
3. Помогите с поиском ментора: подсказать людей в компании, согласовать с HR внешнего коуча, оценить бюджет.
4. Зафиксируйте формат взаимодействия с ментором и точки сверки прогресса раз в 1–3 месяца.
5. Не воспринимайте это как «сотрудник хочет уйти». Часто наоборот — человек инвестирует в свою работу здесь.

**Вывод:** Участник поддержал инициативу сотрудника – верно. Не отмечены фиксация формата и контроль прогресса (планирование развития) и помощь в подборе наставника с HR (ресурсное обеспечение). Пробел ослабляет развитие, но устраним – **умеренно**.

## Общий вывод и рекомендации

**Вывод:** Участник продемонстрировал крепкую базу управленческих знаний (26 из 30) и хорошие результаты в ситуационных заданиях (28 из 40), что свидетельствует о уверенном владении теорией и быстрой оценке типовых ситуаций. Общий итог 75 из 100 ставит его на уровень «Хорошая база для руководящей роли», указывая на готовность к текущей позиции, но требующий поддержки в отдельных областях. Наиболее заметный пробел – ошибки в вопросах с множественным выбором: в пяти случаях отмечен лишь один из нескольких правильных вариантов, что говорит о привычке ограничиваться одной галочкой и неполном понимании формата, а не о недостатке знаний. В письменных кейсах первый кейс получил высокий балл (13 из 30, «Высокий») с конкретными шагами, но без детального тайм-плана; второй – средний (8 баллов, «Средний») из-за неполного системного анализа и отсутствия последовательного плана. Ошибки в закрытых вопросах раскрывают ограниченное системное видение: не учитывается персонализированный подход к обратной связи, отсутствует менторство, недостаточно вовлечена команда при оценке результатов испытательного срока и недоразвиты навыки безопасного диалога в конфликтах. Эти недостатки могут снижать эффективность развития команды, однако они исправимы целенаправленными тренингами и практикой.

### Рекомендации:

- Тренировать технику ответов на вопросы с множественным выбором, практикуя отметку всех корректных вариантов и проверяя понимание формата.
- Укреплять системное видение управленческих процессов, разрабатывая чек-листы для персонализированной обратной связи и стандартизации подходов.
- Внедрить менторскую программу для команды, включая планирование сопровождения и оценку результатов развития сотрудников.
- Дополнять каждый план действий в кейсах детальным тайм-планом с этапами на 1, 3 и 6 месяцев, фиксировать контрольные точки.
- Разработать структуру проведения испытательного срока, включающую объективный отбор, обсуждение результатов с командой и план интеграции.
- Провести тренинг по безопасному диалогу и управлению конфликтами, отрабатывая навыки активного слушания и открытого обсуждения эмоций.

# Аттестация среднего руководителя

Мухина Елена Владимировна

Организация: Центр 3

Сеанс: c18d83b5-b491-45d2-b79f-5fd0dc7268e9

Дата прохождения: 04.09.2026 13:45 UTC

Сформирован: 15.09.2026 15:03 UTC

## Экспертный разбор теста (оценка по методике)

### Итог по тесту

- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ: **30 / 30**
- СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ (SJT): **40 / 40**
- ПИСЬМЕННЫЕ КЕЙСЫ: **10 / 30**
- **ИТОГ: 80 / 100** — Хорошая база для руководящей роли (шкала: 70–84).

Подходит для работы в роли, отдельные зоны требуют поддержки и обучения. Рекомендован к следующему этапу при найме; в аттестации — продолжение работы с фокусом на конкретные зоны развития.

### ⚠ Важная закономерность в ответах

Участник ответил на 25 вопросов, из них 13 вопросов с единственным выбором и 12 с множественным. На всех вопросах был получен полный балл: 2 из 2 по одиночным, 2 из 2 по множественным (или 4 из 4 там, где предполагалось более вариантов). Ответы давались быстро: 8-23 секунды на каждом пункте, единственное отклонение — 86 секунд на последний вопрос, где, вероятно, требовалось более детальное обдумывание. Техника проявляется в последовательном выборе только тех вариантов, которые указаны в правильном ответе, без добавления лишних пунктов, и в равномерно коротком времени реакции, что может указывать на высокую уверенность, системный подход к обработке вопросов и чёткое ориентирование на требуемый набор ответов, а не на спонтанный набор вариантов.

## Письменные кейсы — открытые вопросы (оценка по методике)

### Кейс 1 — Средний уровень, 8 / 15

**Вопрос:** Вы возглавляете направление компании уже 1,5 года. За это время заметно подросло несколько системных проблем: процессы между командами слабо стыкуются, метрики собираются с трудом, тимлиды разной зрелости (двое сильных, один слабый), часть решений «зависает» на вашем уровне. Результаты направления стабильные, но без роста, а руководство сверху ставит планку выше.

Опишите подробно: с чего вы начнёте, как будете диагностировать корни проблем, какие шаги в первый, третий и шестой месяцы предпримете, как организуете работу с тимлидами и какие риски учтёте. (5–7 минут)

### Ответ участника:

Проведу наблюдение. Финальная оценка и корректировка ролей. На основе данных и наблюдений приму решение: оставить ли слабого тимлида на текущей роли (если прогресс есть), перевести на другую роль (например, ведущий инженер) или запустить процедуру вывода. Для сильных тимлидов предложу новые зоны ответственности (наставничество, кросс-функциональные проекты).

Стандартизация процессов. Опубликую и закреплю в базе знаний обновлённые процессы: как

*принимаются решения, как стыкуются команды, как собираются метрики. Это снизит зависимость от «личных связей» и повысит устойчивость.*

*План роста на следующий период. На основе достигнутых результатов и новых целей руководства сформирую план на следующие 6 месяцев с чёткими KPI и рисками.*

*Профилактика выгорания и демотивации. Введу регулярные опросы вовлечённости (раз в квартал) и индивидуальные встречи для выявления скрытых проблем.*

**Почему такой уровень:** уровень: средний, балл: 8, Почему такой уровень: частичная структура, шаги (корректировка ролей, KPI), но нет анализа причин и плана на 1-3-6 мес.

## Кейс 2 — Низкий уровень, 2 / 15

**Вопрос:** Один из ваших тимлидов уже несколько лет руководит командой, которая показывает стабильный, но средний результат. Его команда не теряет людей, не конфликтует, но и не растёт. Сам тимлид при разговоре о развитии и расширении ответственности уходит в сторону, не проявляет инициативы и говорит, что «всё устраивает». При этом направление развивается и требует от тимлидов большей зрелости и драйва.

Опишите: как вы будете действовать, какой разговор проведёте с тимлидом, какие критерии и сроки введёте, какие сценарии (в т.ч. кадровые) подготовите и почему. (5–7 минут)

### Ответ участника:

*Финальная оценка и корректировка ролей. На основе данных и наблюдений приму решение: оставить ли слабого тимлида на текущей роли (если прогресс есть), перевести на другую роль (например, ведущий инженер) или запустить процедуру вывода. Для сильных тимлидов предложу новые зоны ответственности (наставничество, кросс-функциональные проекты).*

*Стандартизация процессов. Опубликую и закреплю в базе знаний обновлённые процессы: как принимаются решения, как стыкуются команды, как собираются метрики. Это снизит зависимость от «личных связей» и повысит устойчивость.*

*План роста на следующий период. На основе достигнутых результатов и новых целей руководства сформирую план на следующие 6 месяцев с чёткими KPI и рисками.*

*Профилактика выгорания и демотивации. Введу регулярные опросы вовлечённости (раз в квартал) и индивидуальные встречи для выявления скрытых проблем.*

**Почему такой уровень:** уровень: низкий, балл: 2, Почему такой уровень: ответ не раскрывает разговор с тимлидом, нет анализа причин, только общие предложения по ролям.

## Общий вывод и рекомендации

**Вывод:** Участник продемонстрировал полное соответствие требованиям по разделам «Управленческие знания» и «Ситуационные задания», получив максимальные 30 из 30 и 40 из 40 баллов соответственно. Быстрая реакция (8-23 секунды на большинстве вопросов) и отсутствие лишних вариантов указывают на уверенный системный подход к решению типовых управленческих ситуаций. Общий результат 80 из 100 баллов классифицируется уровнем «Хорошая база для руководящей роли», что подтверждает готовность заниматься текущими обязанностями, однако низкий результат в разделе «Письменные кейсы» (10 из 30) раскрывает существенные пробелы в аналитическом мышлении и построении долгосрочных планов. По отдельным кейсам уровень был средний (8 баллов) при частичной структуре без анализа причин и плана на 1-3-6 месяцев, и низкий (2 балла) из-за отсутствия детализации диалога с тимлидом и поверхностных рекомендаций. Эти недостатки могут ограничить способность эффективно разрабатывать и реализовывать стратегии, а также вести команду через сложные изменения, что критически важно для руководителя, отвечающего за бюджет и каскадирование стратегии.

### Рекомендации:

- Освоить методики структурного анализа проблем и построения причинно-следственных диаграмм, чтобы в письменных кейсах выявлять коренные причины и предлагать обоснованные решения.
- Разработать навыки составления планов действий на 1-3-6 месяцев с чёткими KPI, используя полученные данные из анализа причин.
- Практиковать написание аналитических кейсов в формате «проблема-анализ-план», получая обратную связь от более опытных коллег или менторов.
- Увеличить глубину диалога с тимлидами, задавая уточняющие вопросы и фиксируя детали, что позволит формировать более конкретные и практичные рекомендации.
- Пройти тренинг по стратегическому планированию и управлению изменениями, ориентированный на руководителей среднего и высшего звена.
- Регулярно участвовать в симуляционных упражнениях по решению комплексных управленческих кейсов, фиксируя ошибки и корректируя подход.
- Встроить в рабочий процесс периодический обзор результатов письменных заданий с целью выявления типичных слабых сторон и их проработки.
- Использовать инструменты визуализации (мозговые карты, диаграммы) для структурирования мыслей при подготовке кейсов и презентаций.

# Аттестация топ руководителя

Алиева Елена Викторовна

Организация: Центр 3

Сеанс: f724a0b9-d3e6-4862-8fc5-439433bbb367

Дата прохождения: 06.09.2026 13:28 UTC

Сформирован: 15.09.2026 15:04 UTC

## Экспертный разбор теста (оценка по методике)

### Итог по тесту

- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ: **30 / 30**
- СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ (SJT): **40 / 40**
- ПИСЬМЕННЫЕ КЕЙСЫ: **25 / 30**
- **ИТОГ: 95 / 100** — **Высокий управленческий потенциал** (шкала: 85–100).

Сильный кандидат / уверенный действующий руководитель. Готов к самостоятельной работе или к расширению зоны ответственности.

### ⚠ Важная закономерность в ответах

В аттестации участник ответил на 25 вопросов (9 вопросов с единственным выбором и 16 с множественным). Все ответы дают полный балл: 2 из 2 по одному варианту и 2 из 2 или 4 из 4 по многим вариантам. Время суммарно 376 секунд (≈6 мин 16 сек). Среднее время на вопрос с единственной альтернативой ≈ 13,9 сек, с множественным ≈ 15,7 сек. Видно, что в начале теста ответы давались дольше (вопрос 1 — 38 сек, вопрос 2 — 33 сек), а к концу время стабилизировалось в 8–15 сек. При множественном выборе участник всегда отмечал ровно три варианта – количество совпадает с числом правильных ответов и нет ни лишних, ни пропущенных пунктов. Такая техника указывает на системный, внимательный подход к вопросам: сначала более тщательное чтение, затем ускорение за счёт уверенного распознавания ключевых формулировок и точного выбора всех правильных вариантов без избыточных кликов. Может означать высокую степень проработки материала и привычку к структурированному мышлению при оценке сложных ситуаций.

## Письменные кейсы — открытые вопросы (оценка по методике)

### Кейс 1 — **Высокий уровень, 13 / 15**

**Вопрос:** Вы возглавляете крупный бизнес-блок. Рынок медленно меняется, конкуренты пробуют новые модели работы, ваш блок пока показывает стабильные результаты, но с горизонтом 3–5 лет очевидно, что текущая модель потеряет конкурентоспособность. Совет директоров не настаивает на срочной трансформации (доход стабилен), бюджет на изменения ограничен, часть топ-команды считает, что «и так всё хорошо».

Опишите подробно: как вы будете действовать как лидер изменения, как сформируете аргументы и стратегическое видение, как привлечёте топ-команду и совет, какие шаги предпримете в первый год и в последующие 2–3 года, как будете управлять сопротивлением и рисками. (5–7 минут)

### Ответ участника:

*Шаг 1. Формирование стратегического видения и базы аргументов (0–4 недели)*

*Стратегическое видение: «Через 3–5 лет наш бизнес-блок остаётся ключевым источником прибыли, но переходит на гибридную модель: 70% выручки — от оптимизированного «ядра» (текущие*

продукты с автоматизацией и сниженной себестоимостью), 30% — от новых направлений (нишевые продукты, подписки, партнёрские модели). Цель — не «сломать» стабильность, а нарастить потенциал роста без просадки текущих показателей».

Аргументы для Совета директоров и топ-команды:

Рыночные тренды и угрозы. Используем данные отраслевых отчётов и бенчмарков: показываем, как конкуренты наращивают долю за счёт новых моделей (подписки, экосистемы, персонализация).

Прогноз маржинальности. Моделируем сценарий: при сохранении текущей модели маржа снижается на 10–15% за 3 года из-за роста стоимости ресурсов и давления конкурентов.

Эффект «позднего старта». Приводим примеры компаний, которые начали трансформацию на год позже и потеряли 20–30% доли рынка.

Ресурсная эффективность. Показываем, что часть изменений можно реализовать в рамках текущего бюджета за счёт перераспределения: отказ от низкомаржинальных инициатив, автоматизация рутинных процессов, кросс-функциональные команды.

Риски бездействия. Формулируем риски в терминах бизнеса: потеря ключевых клиентов, отток талантов, снижение инвестиционной привлекательности блока.

Инструменты: SWOT-анализ, сценарное моделирование (3 сценария: «статус-кво», «умеренная трансформация», «агрессивная трансформация»), карта стейкхолдеров.

Шаг 2. Вовлечение топ-команды и Совета директоров (4–8 недель)

Как привлечь топ-команду:

Индивидуальные встречи. Обсуждаем с каждым топ-менеджером его зону ответственности: какие риски он видит, какие возможности интересны, что мешает действовать.

Стратегическая сессия. Проводим 1-дневную сессию с топ-командой: формулируем общее видение, приоритизируем 3–5 ключевых направлений трансформации, распределяем роли.

Пилотные группы. Создаём кросс-функциональные рабочие группы по приоритетным направлениям (например, «оптимизация ядра», «новые модели выручки»). В каждую группу включаем по 1–2 скептикам — это снизит сопротивление.

Как убедить Совет директоров:

Фокус на стабильности. Подчёркиваем, что трансформация не ставит под угрозу текущие результаты: KPI по выручке и марже остаются приоритетными.

Поэтапность и контроль. Показываем дорожную карту с чёткими этапами, метриками и точками контроля.

Бюджет и ROI. Демонстрируем, что первые этапы трансформации требуют минимальных инвестиций (за счёт перераспределения ресурсов), а эффект виден уже через 6–9 месяцев.

Шаг 3. План на первый год: «Умная оптимизация + первые эксперименты»

Ключевые направления:

Оптимизация «ядра». Автоматизация рутинных процессов (до 20% экономии ФОТ в отдельных функциях), стандартизация операционных процедур, внедрение сквозных KPI.

Пилоты новых моделей. Запускаем 2–3 небольших пилота (например, подписка на дополнительные услуги, партнёрская программа, нишевый продукт). Каждый пилот имеет чёткие критерии успеха и срок 3–4 месяца.

Развитие талантов. Формируем «пул изменений»: выделяем 10–15% времени ключевых сотрудников на проекты трансформации, запускаем программу менторства.

Прозрачность и коммуникация. Вводим ежемесячные отчёты по метрикам трансформации, регулярные встречи с командами, внутренний портал с информацией о ходе изменений.

Метрики успеха за год:

Рост эффективности «ядра»: снижение операционных затрат на 10–15% без потери качества.

Доля выручки от новых моделей: 5–7% (за счёт пилотов).

Уровень вовлечённости команды: не ниже 70% по результатам опроса.

Количество реализованных инициатив: не менее 5 с подтверждённым эффектом.

#### Шаг 4. План на 2–3 года: масштабирование и закрепление изменений

##### Второй год:

*Масштабирование успешных пилотов. Переводим 1–2 пилота в полноценный бизнес: выделяем ресурсы, формируем отдельные команды, интегрируем в общую стратегию.*

*Развитие новых компетенций. Запускаем программы обучения (гибкие методологии, дизайн-мышление, аналитика данных), привлекаем внешних экспертов для ключевых направлений.*

*Углубление автоматизации. Внедряем инструменты на базе ИИ для прогнозирования спроса, оптимизации логистики, персонализации предложений.*

##### Третий год:

*Интеграция и стандартизация. Закрепляем новые процессы и модели в регламентах, KPI и системе мотивации.*

*Оценка и корректировка. Проводим аудит трансформации: сравниваем фактические результаты с целевыми, корректируем стратегию.*

*Подготовка к следующему циклу. Формируем долгосрочное видение на 5 лет, определяем новые точки роста.*

##### Целевые показатели на 3-й год:

*Доля выручки от новых моделей: 20–25%.*

*Рост общей маржи: не менее 5% по сравнению с текущим уровнем.*

*Уровень удовлетворённости клиентов: рост на 10–15% за счёт персонализации и новых сервисов.*

#### Шаг 5. Управление сопротивлением

##### Методы снижения сопротивления:

*Вовлечение и прозрачность. Регулярно информируем команды о ходе трансформации, показываем промежуточные результаты.*

*Работа с лидерами мнений. Привлекаем неформальных лидеров к разработке и внедрению изменений.*

*Поддержка и обучение. Обеспечиваем доступ к обучению, коучингу, менторству.*

*Постепенность и гибкость. Начинаем с небольших, но заметных изменений, даём возможность корректировать курс на основе обратной связи.*

*Признание и мотивация. Вводим систему поощрений за инициативы и вклад в трансформацию.*

**Почему такой уровень:** Высокий, 13 баллов из 15. Почему такой уровень: структурированный ответ, анализ причин, конкретные шаги, баланс интересов, взята ответственность.

#### Кейс 2 — **Высокий уровень, 12 / 15**

**Вопрос:** Один из руководителей вашего бизнес-блока предложил тактику, которая принесёт значимый прирост к годовым показателям за счёт работы с клиентами на грани заявленных компанией принципов. Тактика не нарушает закон, но при огласке создаст значительные репутационные риски. Совет директоров заинтересован в годовом результате, часть топ-команды поддерживает предложение, часть — против. Решение — за вами.

Опишите: как вы будете принимать решение, по каким критериям, как организуете обсуждение в топ-команде, как будете коммуницировать решение совету директоров и сотрудникам, как защитите долгосрочные интересы компании и при этом не разрушите отношения с теми, кто продвигал альтернативную позицию. (5–7 минут)

#### Ответ участника:

##### Шаг 1. Сбор и структурирование данных для объективной оценки

*Прежде чем принимать решение, нужно уйти от эмоций и опираться на факты.*

*Формализуем предложение. Попрошу автора инициативы подготовить краткую презентацию (5–7 слайдов): суть тактики, прогноз прироста по KPI, целевая клиентская база, обоснование*

«граничности» с принципами компании, оценка вероятности огласки и каналы утечки. Проведём независимую оценку рисков. Привлечём PR-отдел и юристов для оценки репутационного и правового профиля: какие формулировки в договоре/оффере могут стать «дымящимся пистолетом» в СМИ, какие стейкхолдеры (клиенты, партнёры, регуляторы) отреагируют острее всего. Смоделируем сценарии. Построим 3 сценария: «идеальный» (прирост без огласки), «умеренный» (частичная огласка, локальный негатив), «критический» (масштабный скандал, отток клиентов, давление регуляторов). Для каждого — расчёт P&L на 12–24 месяца. Сверка с ценностями и документами. Проверим соответствие тактики миссии, кодексу этики, публичным заявлениям компании и ESG-политике. Даже если закон не нарушен, расхождение с декларируемыми принципами — отдельный риск.

Цель: получить не «мнение», а набор измеримых аргументов «за» и «против».

Шаг 2. Критерии принятия решения

Решение будет основано на взвешивании краткосрочной выгоды и долгосрочных последствий.

Ключевые критерии:

Репутационный риск (вес 35%). Вероятность огласки × сила удара по доверию клиентов и партнёров.

Метрика: прогнозируемый отток выручки в 12–24 месяцах.

Соответствие ценностям (вес 25%). Насколько тактика противоречит публичным принципам компании. Метрика: оценка по шкале 1–5 (1 — полное соответствие, 5 — явное противоречие).

Экономический эффект (вес 20%). Чистый прирост EBITDA с учётом возможных потерь в будущем.

Метрика: NPV на 24 месяца.

Альтернативные пути (вес 15%). Есть ли способы получить сопоставимый прирост без репутационных рисков (оптимизация процессов, кросс-продажи, новые сегменты). Метрика: срок реализации и потенциал альтернатив.

Прецедентный эффект (вес 5%). Создаст ли решение опасный прецедент для команды («если можно так, можно и иначе»). Метрика: оценка HR и комплаенса.

Порог принятия: если суммарный риск (репутация + ценности + прецедент) превышает потенциальную выгоду более чем в 1,5 раза — отклоняем.

Шаг 3. Организация обсуждения в топ-команде

Чтобы избежать поляризации и сохранить рабочие отношения, структурируем дискуссию:

Формат: 90-минутная сессия с чёткой повесткой и таймингом. Ведущий — нейтральный модератор (HR-директор или внешний консультант).

Правила: «без имён» на этапе обсуждения аргументов (говорим «позиция А», «позиция Б»), запрет на личные оценки, обязательная фиксация всех рисков и альтернатив.

Роли:

«Адвокат предложения» (автор инициативы) — защищает свою позицию.

«Адвокат ценностей» (HR/комплаенс) — подсвечивает риски для репутации и культуры.

«Финансовый аналитик» — даёт оценку NPV и сценариев.

«Голос клиента» (маркетинг/поддержка) — прогнозирует реакцию аудитории.

Техника: используем «б шляп мышления» Эдварда де Боно для смены ракурса и снижения эмоций.

Итог: голосование по критериям (не «за/против», а оценка по шкале 1–5 по каждому критерию), фиксация разногласий и плана проверки альтернатив.

Цель: принять решение на основе данных, а не авторитета, и сохранить доверие в команде.

**Почему такой уровень:** Высокий, 12 баллов из 15. Почему такой уровень: системный подход, этические критерии, сценарный анализ рисков, план коммуникации, сохранена ответственность.

## Общий вывод и рекомендации

**Вывод:** Участник продемонстрировал высокий управленческий потенциал, получив 95 баллов из 100 и заняв уровень «Высокий управленческий потенциал». Во всех трех секциях он достиг максимального результата: 30 из 30 по управленческим знаниям, 40 из 40 в ситуационных заданиях (SJT) и 25 из 30 в письменных кейсах. Анализ ответов показывает системный и внимательный подход: при множественном выборе всегда отмечались ровно три варианта, совпадающих с числом правильных, без лишних или пропущенных пунктов. В начале теста время на ответ было выше (38 и 33 секунды), а к концу стабилизировалось в диапазоне 8–15 секунд, что свидетельствует о быстрой ориентации в формулировках после первоначального прочтения. Письменные кейсы получили высокий уровень оценки (13 и 12 баллов из 15), что подтверждает способность к структурированному анализу, ответственному принятию решений и учёту этических аспектов. Тем не менее, относительно небольшая разница с максимальным баллом в разделе кейсов указывает на возможность углубления практических навыков в реализации предложенных стратегий.

### Рекомендации:

- Углубить практические навыки разработки и внедрения стратегических планов, используя кейс-методы и реальные проекты.
- Тренировать быстрый анализ сложных ситуаций без потери точности, например через симуляционные упражнения с ограниченным временем.
- Расширить опыт в управлении изменениями, фокусируясь на внедрении разработанных решений в мультифункциональных командах.
- Повысить уверенность в оценке рисков, применяя более детализированные сценарные модели в реальных бизнес-ситуациях.
- Регулярно проводить обратную связь с топ-командой и советом директоров для уточнения приоритетов и корректировки подходов.