

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ "ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ "СПЕЦИАЛИСТ" УНЦ ПРИ
МГТУ ИМ. Н.Э. БАУМАНА
(ОЧУ ДПО «СПЕЦИАЛИСТ»)**

123242, город Москва, улица Зоологическая, дом 11, строение 2, этаж 2, помещение №1, комната №12,
ИНН 7701168244, ОГРН 1127799002990

Утверждаю:
Директор ОЧУ ДПО «Специалист»



/Е.В. Добрыднева/

«24» декабря 2018 года

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации
«Менеджер по персоналу»
(комплексная программа)**

город Москва

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам".

Повышение квалификации слушателей, осуществляемое в соответствии с программой, проводится с использованием модульного принципа построения учебного плана с применением различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в соответствии с законодательством об образовании.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, разработана образовательной организацией в соответствии с законодательством Российской Федерации, включает все модули, указанные в учебном плане.

Содержание оценочных и методических материалов определяется образовательной организацией самостоятельно с учетом положений законодательства об образовании Российской Федерации.

Структура дополнительной профессиональной программы соответствует требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499.

Объем дополнительной профессиональной программы вне зависимости от применяемых образовательных технологий, должен быть не менее 16 академических часов. Сроки ее освоения определяются образовательной организацией самостоятельно.

Формы обучения слушателей (очная, очно-заочная, заочная) определяются образовательной организацией самостоятельно.

К освоению дополнительных профессиональных программ допускаются:

- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Для определения структуры дополнительной профессиональной программы и трудоемкости ее освоения может применяться система зачетных единиц. Количество зачетных единиц по дополнительной профессиональной программе устанавливается организацией.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические и семинарские занятия, лабораторные работы, круглые столы, мастер-классы, мастерские, деловые игры, ролевые игры, тренинги, семинары по обмену опытом, выездные занятия, консультации, выполнение аттестационной, дипломной, проектной работы и другие виды учебных занятий и учебных работ, определенные учебным планом.

1. Цель программы:

Программа повышения квалификации направлена на совершенствование компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Получить системные знания и навыки в области управления персоналом современной организации, повысить уровень профессиональной компетентности в использовании технологий и методов управления персоналом.

Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки
		380303 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

		(КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ) "БАКАЛАВР")
		Код компетенции
1	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	ПК-1
2	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-2
3	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-4
4	знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	ПК-3
5	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	ПК-5
6	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	ПК-7
7	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике	ПК-9
8	знанием Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, знанием процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владением навыками оформления сопровождающей документации	ПК-10
9	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	ПК-11
10	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и	ПК-14

11	экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ПК-15
12	владением навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике	ПК-16
13	знанием основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных, стандартов в области управления персоналом, умением составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)	ПК-17
14	владением навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	ПК-19
15	умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	ПК-20
16	способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	ПК-24
17	знание процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, владением навыками оформления сопровождающей документации	ПК-23
18	владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	ПК-29
19	знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ПК-35

Совершенствуемые компетенции в соответствии с трудовыми функциями профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н

№	Компетенция	Направление подготовки
		«Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н

		Трудовые функции (код)
1	Документационное обеспечение работы с персоналом	В/01.6; В/02.6; В/03.6; С/01.6; С/02.6; С/03.6; D/01.6; D/02.6; D/03.6; D/04.6; E/01.6; E/02.6; E/03.6; F/01.6; F/02.6; F/03.6; G/01.7, G/02.7, G/03.7, H/01.7, H/02.7, H/03.7

2. Планируемый результат обучения:

После окончания обучения Слушатель будет знать:

1. Современные технологии управления человеческими ресурсами
2. Методы привлечения и отбора персонала
3. Цели и задачи адаптации новых сотрудников
4. Методы оценки и аттестации персонала
5. Виды, методы и принципы эффективного обучения персонала
6. Системы мотивации и стимулирования персонала

После окончания обучения Слушатель будет уметь:

1. Проводить диагностику организации (анализ организационной структуры, анализ стратегии организации, анализ организационной культуры)
2. Составлять должностные инструкции и разрабатывать модели компетенций для сотрудников организации
3. Разрабатывать систему поиска и отбора персонала в организации, а также оценить ее эффективность
4. Пользоваться различными методами оценки персонала
5. Разрабатывать систему оценки и аттестации персонала
6. Проектировать и оптимизировать организационную структуру компании
7. Создавать стратегию и политику управления персоналом
8. Оптимизировать количество персонала
9. Выявлять в коллективе и привлекать к работе талантливых сотрудников
10. Создавать условия для развития и удержания персонала
11. Грамотно мотивировать персонал
12. Объективно оценивать эффективность работы сотрудников
13. Создавать и развивать корпоративную культуру компании

Данный курс соответствует требованиям профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда РФ от «06» октября 2015 г. № 691н.

3. Учебный план:

Курс предназначен для специалистов по управлению персоналом, HR-менеджеров, руководителей профильных структурных подразделений и иных слушателей, желающих повысить квалификацию по вопросам управления человеческими ресурсами предприятий независимо от их формы собственности.

Требования к предварительной подготовке:

Предварительная подготовка: Менеджер по персоналу. Уровень 1

Срок обучения: 80 академических часов, часы самостоятельные – 28.

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная. По желанию слушателя форма обучения может быть изменена и/или дополнена.

Режим занятий: дневной, вечерний, группы выходного дня.

№ п/п	Наименование модулей по программе	Общая трудоемкость (акад. часов)	Всего ауд. ч.	Аудиторные часы		СРС	ПА*
				Лекций	Практических занятий		
1	Модуль 1. Система управления персоналом в современной организации	5	4	2	2	1	Уст. пров
2	Модуль 2. Разработка процедуры подбора персонала	5	4	2	2	1	Уст. пров
3	Модуль 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)	5	4	2	2	1	Уст. пров
4	Модуль 4. Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)	6	4	2	2	2	Уст. пров
5	Модуль 5. Принятие решения и оценка эффективности подбора персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
6	Модуль 6. Построение системы адаптации персонала	5	4	2	2	1	Уст. пров
7	Модуль 7. Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
8	Модуль 8. Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу	5	4	2	2	1	Уст. пров
9	Модуль 9. Организация мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)	5	4	2	2	1	Уст. пров
10	Модуль 10. Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
11	Модуль 11. Применение технологии материальной мотивации в управлении персоналом	5	4	2	2	1	Уст. пров
12	Модуль 12. Управление поведением персонала	5	4	2	2	1	Уст. пров
13	Модуль 13. Система управления персоналом организации	5	4	2	2	1	Уст. пров

14	Модуль 14. Роль службы управления персоналом в современной организации	5	4	2	2	1	Уст. пров
15	Модуль 15. Расчет и оптимизация количества персонала	5	4	2	2	1	Уст. пров
16	Модуль 16. Работа с кадровым резервом, управление талантами (talent management)	6	4	2	2	2	Уст. пров
17	Модуль 17. Развитие и удержание персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
18	Модуль 18. Разработка и внедрение системы оценки персонала	6	4	2	2	2	Уст. пров
19	Модуль 19. Разработка и внедрение эффективной системы мотивирования персонала организации	6	4	2	2	2	Уст. пров
20	Модуль 20. Корпоративная культура и управление изменениями	5	4	2	2	1	Уст. пров
	Итог:	108	80	40	40	28	
	Итоговая аттестация		тестирование				

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. Форма промежуточной аттестации – см. в ЛНА «Положение о проведении промежуточной аттестации слушателей и осуществлении текущего контроля их успеваемости» п.3.3

4. Календарный учебный график

Календарный учебный график формируется при осуществлении обучения в течение всего календарного года. По мере набора групп слушателей по программе составляется календарный график, учитывающий объемы лекций, практики, самоподготовки, выезды на объекты.

Неделя обучения	1	2	3	4	5	6	7	Итого часов
	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	
1 неделя	8	8	8	8	8	-	-	40
СРС	4	4	2	2	4			16
2 неделя	8	8	8	8ИА	-	-	-	32
СРС	4	2	2	4	-			12
Итого:	24	22	20	22	12			72/28
Примечание: ИА – Итоговая аттестация (тестирование)								

5. Рабочие программы учебных предметов

Модуль 1. Система управления персоналом в современной организации

- Современная организация: понятие, миссия, жизненный цикл, организационная структура компании, ресурсы

- Управление персоналом организации: понятие, эволюция концепций управления человеческими ресурсами, задачи управления персоналом, функции (общие, специфические), норма управляемости
- Менеджер по персоналу (HR-менеджера) в организации: трудовые функции (в соответствии с профессиональным стандартом), зоны ответственности, место HRa в организационной структуре, основные компетенции, роли (конструктивные и неконструктивные)
- Наиболее характерные ошибки в работе HRa, рекомендации по их устранению

Учебный проект:

- Этап 1. Определение жизненного цикла организации
- Этап 2. Определение типа организационной структуры компании
- Этап 3. Составление перечня ресурсов организации
- Этап 4. Формулирование понятия управления персоналом организации
- Этап 5. Составление перечня функций управления
- Этап 6. Определение нормы управляемости
- Этап 7. Составление перечня трудовых функций HRa (в соответствии с профессиональным стандартом)
- Этап 8. Разработка должностной инструкции для HRa
- Этап 9. Определение места HRa в организационной структуре
- Этап 10. Определение конструктивных ролей HRa
- Этап 11. Рекомендации по устранению характерных ошибок в работе HRa

Итоговый опрос по теме

Модуль 2. Разработка процедуры подбора персонала

- Процедура подбора персонала: задачи подбора, пошаговый алгоритм, планирование потребности в персонале на период
- Альтернативы подбору: автоматизация бизнес-процессов, сбор, анализ и структурирование информации об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации, реинженеринг бизнес-процессов, аутсорсинг и др.
- Формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности), определение критериев подбора
- Выбор оптимальной технологии подбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствие с их спецификой: рекрутинг (recruiting), эксклюзивный поиск (executive search), хедхантинг (headhunting), прелиминаринг (preliminaring)

Учебный проект:

- Этап 12. Разработка пошагового алгоритма подбора персонала
- Этап 13. Расчет среднесписочной численности работников
- Этап 14. Расчет коэффициента текучести персонала
- Этап 15. Составление плана рабочих мест и возможных вакансий на период
- Этап 16. Формирование перечня альтернатив подбору

- Этап 17. Разработка бланка и заполнение заявки на подбор
- Этап 18. Определение соотношения уровня квалификации и мотивации кандидата
- Этап 19. Определение оптимальной технологии подбора персонала
- **Итоговый опрос по теме**

Модуль 3. Привлечение кандидатов на вакантную должность (профессию, специальность)

- Анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), информирование и консультирование руководителей подразделений и организации
- Источники обеспечения организации кадрами:
- поиск во внутренних источниках: база данных, нетворкинг (networking), рекомендательный рекрутинг и др.
- особенности поиска во внешних источниках информации: поисковые системы и информационные ресурсы для привлечения кандидатов (специализированные работные сайты, социальные сети, корпоративный сайт компании и пр.), рекламные мероприятия, работа с кадровыми агентствами и др.
- Размещение сведений о вакантной должности (профессии, специальности) в средствах массовой информации
- Особенности организации массового и регионального подбора

Учебный проект:

- Этап 20. Составление перечня внешних и внутренних источников привлечения кандидатов
- Этап 21. Определение наиболее эффективных источников обеспечения организации кадрами
- Этап 22. Перечисление требований к составлению объявления о вакансии
- Этап 23. Определение потребностей целевой аудитории
- Этап 24. Составление объявления о вакансии
- **Итоговый опрос по теме**

Модуль 4. Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)

- Анализ документов кандидата: резюме (CV), сопроводительные и рекомендательные письма, анкеты, портфолио и другие работы, проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)
- Планирование и проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи: структура деловой беседы, стили проведения собеседования, форматы (телефонное интервью, личная встреча, видеointервью (Skype-интервью) и др.), виды интервью (по компетенциям, биографическое, ситуационное, проективное и др.)

- Проверка информации о кандидатах на вакантные должности (профессии, специальности)

Учебный проект:

- Этап 25. Разработка пошагового алгоритма отбора кандидатов на вакантную должность
 - Этап 26. Определение оптимальных этапов отбора кандидата
 - Этап 27. Формулирование перечня факторов потенциального риска
 - Этап 28. Заполнение сетки просмотра резюме
 - Этап 29. Анализ резюме кандидатов и выбор лучшего по конкретным параметрам вакансии
 - Этап 30. Разработка структуры деловой беседы
 - Этап 31. Проведение телефонного интервью
 - Этап 32. Определение типов вопросов для разных этапов собеседования
- **Итоговый опрос по теме**

Модуль 5. Принятие решения и оценка эффективности подбора персонала

- Применение технологии кадрового профайлинга, методики, используемые при проведении интервью: проективные методики, анализ метапрограмм, кейс-методы (case-tasting), оценка достоверности информации, проверка стрессоустойчивости, тестирование кандидатов на вакантную должность
- Оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности), принятие решения о приеме кандидата на работу
- Ведение информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах программы E-staff, Хантфлоу, Робот Вера
- Информирование и консультирование руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала с оценкой затрат

Учебный проект:

- Этап 33. Определение факторов потенциального риска с использованием проективных методик
 - Этап 34. Выявление ведущих метапрограмм кандидата и сопоставление с требованиями к должности
 - Этап 35. Использование кейсов при оценке кандидата
 - Этап 36. Определение достоверности информации
 - Этап 37. Формулирование особенностей проведения стресс-интервью
 - Этап 38. Составление перечня тестов для проверки кандидатов
 - Этап 39. Процедура принятия решения о приеме кандидата на работу
 - Этап 40. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе подбора персонала.
 - Этап 41. Оценка эффективности подбора персонала (по срокам, стоимости затрат и соответствию кандидата требованиям вакансии)
- **Итоговый опрос по теме**

Модуль 6. Построение системы адаптации персонала

- Испытание при приеме на работу: понятие испытания, сроки испытания, критерии успешности прохождения испытания, технология принятия решения о прохождении срока испытания
- Система адаптации: понятие адаптации, цели адаптации персонала, виды адаптации новых сотрудников, этапы системы адаптации, методы и инструменты адаптации, организация мероприятий по адаптации, программы адаптации для разных категорий сотрудников
- Метод коуч-наставничества в системе адаптации персонала, модель GROW
- Ответственность за реализацию процесса адаптации, оценка затрат на адаптацию, анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала

Учебный проект:

- Этап 42. Особенности испытания при приеме на работу
 - Этап 43. Перечень видов адаптации новых сотрудников
 - Этап 44. Определение оптимальных методов программ адаптации для разных категорий сотрудников
 - Этап 45. Составление перечня этапов процесса адаптации
 - Этап 46. Разработка пошагового алгоритма процедуры адаптации.
 - Этап 47. Оценка эффективности процедуры адаптации новых работников
 - Этап 48. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе адаптации персонала
 - Этап 49. Решение кейсов по вопросам адаптации персонала
 - Этап 50. Расчет затрат на реализацию системы адаптации
- ***Итоговый опрос по теме***

Модуль 7. Проведение оценки персонала в соответствии с планами организации

- Оценка персонала: понятие оценки, задачи оценки персонала, виды оценки, инструменты оценки сотрудников
- Модель целеполагания в оценке персонала, использование SMART-методики в постановке целей
- Процедура разработки и внедрения системы оценки персонала: разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации; выделение групп персонала для проведения оценки; определение ресурсов для проведения оценки; определение параметров и критериев оценки персонала; реализация процедуры оценки; подведение итогов и принятие решения по результатам проведенной оценки
- Технологии и методы определения и оценки профессиональных знаний, умений и компетенций, разработка профиля должности для оценки конкретного сотрудника

Учебный проект:

- Этап 51. Формулирование задач оценки персонала
- Этап 52. Определение видов оценки персонала
- Этап 53. Перечень инструментов оценки сотрудников
- Этап 54. Построение модели целеполагания для оценки персонала
- Этап 55. Формулирование целей по SMART-методике
- Этап 56. Выделение групп персонала для проведения оценки
- Этап 57. Определение параметров и критериев оценки персонала
- Этап 58. Разработка пошагового алгоритма процедуры оценки персонала

- Этап 59. Формулирование структуры корпоративной модели компетенций
- Этап 60. Разработка профиля должности для оценки конкретного сотрудника
- *Итоговый опрос по теме*

Модуль 8. Применение методов проведения оценки персонала, анализ результатов оценки, подготовка рекомендаций руководству и персоналу

- Выбор методов оценки проведения персонала: аттестация персонала, порядок и технология проведения аттестации в соответствии с законодательством РФ, управление по целям (МВО), оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах, управление результативностью (PM), использование KPI (КПЭ) в оценке персонала, 360 градусов, ассессмент-центр (АС)
- Систематизация, обобщение и анализ результатов оценки персонала: оценочная /аттестационная матрица, кривая нормального распределения Гаусса, информирование персонала о результатах оценки и аттестации
- Организационное сопровождение мероприятий по оценке персонала, подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки
- Наиболее распространенные ошибки и трудности во внедрении процедуры оценки персонала

Учебный проект:

- Этап 61. Выбор оптимального метода оценки персонала с учетом целей организации
- Этап 62. Составление индивидуального плана для оценки сотрудника
- Этап 63. Разработка оценочной/аттестационной матрицы
- Этап 64. Подготовка предложений по развитию сотрудников по результатам оценки
- Этап 65. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе оценки и аттестации персонала
- Этап 66. Разработка рекомендаций по наиболее распространенным ошибкам и трудностям во внедрении процедуры оценки персонала
- *Итоговый опрос по теме*

Модуль 9. Организация мероприятий по обучению и развитию персонала (T&D)

- Система обучения и развития персонала: цели, виды, выгоды и издержки обучения персонала, специфика обучения взрослых людей, технологические инновации в бизнес-обучении, концепция «активного обучения»
- Основные этапы организации работы по обучению и развитию персонала: анализ и определение потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, выбор организационной формы обучения (внутреннее, внешнее), анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, организация обучающих мероприятий
- Современные методы обучения: тренинги, деловые и ролевые игры, кросс-тренинг, каскадное обучение, система дистанционного обучения (e-learning, webinar, teleconference) и др.
- Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала (по Д. Киркпатрику)

Учебный проект:

- Этап 67. Формулирование выгод и издержек обучения
 - Этап 68. Определение специфики обучения взрослых людей
 - Этап 69. Составление перечня технологических инноваций в бизнес-обучении
 - Этап 70. Разработка пошагового алгоритма обучения и развития персонала
 - Этап 71. Составление проекта плана обучения персонала
 - Этап 72. Проведение экспресс-анализа среды обучения для определения оптимальности выбора внешнего или внутреннего обучения
 - Этап 73. Определение зон ответственности HR-менеджера в системе обучения и развития персонала.
 - Этап 74. Оценка эффективности мероприятий по обучению персонала
-
- ***Итоговый опрос по теме***

Модуль 10. Системы, методы и формы материального и нематериального мотивирования и стимулирования труда персонала

- Мотивация персонала: понятие, особенности мотивации, ее роль в управлении персоналом
- Обзор современных теорий трудовой мотивации для применения в управлении персоналом: содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга и др.); процессуальные (теория Х-У Д. Макгрегора, Теория ожиданий В. Врума, параметры внутренней мотивации Хакмана и Олдхэма и др.)
- Использование материальных и нематериальных систем, методов и форм мотивации в управлении персоналом: материальная, условно-материальная и нематериальная, групповая и индивидуальная, внешняя и внутренняя; меры поощрения и дисциплинарного взыскания
- Мониторинг удовлетворенности персонала работой, причины демотивации сотрудников. Типичные ошибки в разработке системы мотивирования персонала и рекомендации по их устранению.

Учебный проект:

- Этап 75. Формулирование особенностей мотивации персонала
 - Этап 76. Разработка рекомендаций по применению современных теорий трудовой мотивации в управлении персоналом
 - Этап 77. Определение ведущего типа трудовой мотивации по А. Маслоу
 - Этап 78. Определение типа трудовой мотивации по двухфакторной модели Ф. Герцберга
 - Этап 79. Расчет параметров внутренней мотивации по Хакману и Олдхэму
 - Этап 80. Определение типа трудовой мотивации по В Герчикову
 - Этап 81. Разработка рекомендаций для построения системы мотивирования сотрудников с разным типом трудовой мотивации
 - Этап 82. Решение кейсов по определению типа трудовой мотивации
 - Этап 83. Составление перечня примеров разных форм и видов мотивации персонала
 - Этап 84. Формулирование перечня признаков падения удовлетворенностью работой
 - Этап 85. Составление перечня причин демотивации сотрудников
 - Этап 86. Формулирование перечня типичных ошибок в разработке системе мотивирования персонала и рекомендаций по их устранению
-
- ***Итоговый опрос по теме***

Модуль 11. Применение технологии материальной мотивации в управлении персоналом

- Компенсационный пакет: понятие, структура, соотношение постоянной и переменной части, учет типа трудовой мотивации при формировании компенсационного пакета
- Разработка и внедрение системы оплаты труда персонала (фиксированная часть):
- порядок тарификации работ, разработка системы должностных окладов, построение системы "грейдов" (балльно-факторная методология Hay Group),
- Разработка мотивационных программ работников в соответствии с целями организации (переменная часть): установление доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчет стимулирующих выплат, разработка премиальной системы в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности (KPIs): компании, отдела, сотрудника
- Разработка социальных программ для персонала (система льгот в зависимости от грейда)
 - **Учебный проект:**
 - Этап 87. Разработка структуры компенсационного пакета
 - Этап 88. Определение соотношения постоянной и переменной части компенсационного пакета для разных категорий сотрудников
 - Этап 89. Построение системы "грейдов" по балльно-факторной методологии Hay Group
 - Этап 90. Разработка премиальной системы в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности (KPIs): компании, отдела, сотрудника
 - Этап. 91. Разработка социальных программ для персонала (система льгот в зависимости от грейда)
 - **Итоговый опрос по теме**

Модуль 12. Управление поведением персонала

- Корпоративная (организационная) культура: понятие, типы, диагностика, особенности
- Основные стили управления персоналом (авторитарный, демократический, либеральный)
- Управление конфликтами: понятие, этапы, стратегии и правила поведения в конфликте
- Корпоративный имидж компании: симптомы слабой корпоративной культуры, признаки сильной корпоративной культуры
- **Учебный проект:**
 - Этап 92. Определение типа корпоративной культуры
 - Этап 93. Определение соответствия типа корпоративной культуры организационной структуре
 - Этап 94. Разработка пошагового алгоритма построения с корпоративной культуры с учетом целей организации
 - Этап 95. Формулирование миссии компании
 - Этап 96. Определение стиля руководства

- Этап 97. Разработка этапов управления конфликтом
- Этап 98. Формулирование правил поведения в конфликте
- Этап 99. Определение оптимальной стратегии поведения в конфликте
- Этап 100. Формулирование перечня стратегий успешных HRов
- **Итоговый опрос по теме**

Модуль 13. Система управления персоналом организации

- Управление персоналом: понятие, эволюция концепций управления персоналом, методы управления персоналом, основные функции менеджмента, кадровая политика организации, особенности HR-стратегии
- Специфика управления персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (по И. Адизесу)
- Разработка и внедрение HR-стратегии: анализ внешней среды организации (клиенты, конкуренты и другие факторы), анализ внутренней среды (планов, стратегии, структуры) организации, проведение SWOT-анализа, постановка стратегических целей в управлении персоналом, планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации, анализ успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации
- Особенности эффективного взаимодействия HRa с владельцем бизнеса и/или наемным руководителем компании
- **Учебный проект:**
- Этап 1. Формулирование перечня методов управления персоналом
- Этап 2. Составление перечня основных функций менеджмента
- Этап 3. Определение жизненного цикла компании (по И. Адизесу)
- Этап 4. Формулирование задач управления персоналом в зависимости от этапа жизненного цикла организации
- Этап 5. Проведение SWOT-анализа и постановка стратегических целей в управлении персоналом
- Этап 6. Формулирование предложений и их аргументирование в зависимости от потребностей владельца бизнеса и наемного руководителя
- **Итоговый опрос**

Модуль 14. Роль службы управления персоналом в современной организации

- Служба управления персоналом в организации: роли HR-служб (поддерживающая, сервисная, партнерская), место службы в организации, особенности формирования, структура HR-службы, количественный и качественный состав сотрудников в соответствии с профессиональными стандартами (уровень подготовки, компетенции), задачи, функции, компетенции руководителя службы управления персоналом
- Планирование деятельности HR-службы: задачи HR-службы в зависимости от масштаба компании, диагностика существующих HR-функций, технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал, расчет затрат по подразделению, составление, расчет, корректирование и контролирование статей расходов на персонал, подготовка предложений для формирования HR-бюджета

- Администрирование процессов и документооборота, разработка нормативных документов: положение о подразделении, должностные инструкции сотрудников подразделения, положение о персонале и др.
- Разработка и управление внедрением программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом. Информационные системы по кадровому учету и управлению персоналом
- **Учебный проект:**
 - Этап 7. Определение роли службы управления персоналом
 - Этап 8. Выявление оптимального места HR-службы в организационной структуре
 - Этап 9. Формирование службы управления персоналом
 - Этап 10. Расчет оптимального количества сотрудников HR- службы
 - Этап 11. Анализ оптимальной структуры службы управления персоналом
 - Этап 12. Формулирование задач HR-службы в зависимости от масштаба компании
 - Этап 13. Диагностика существующих HR-функций
 - Этап 14. Выбор оптимального подхода для составления HR-бюджета
 - Этап 15. Определение метода составления HR- бюджета
 - Этап 16. Формулирование перечня прямых затрат на персонал
 - Этап 17. Определение прогноза HR-бюджета
 - Этап 18. Обоснование HR-бюджета
 - Этап 19. Разработка нормативных документов
- **Итоговый опрос**

Модуль 15. Расчет и оптимизация количества персонала

- Планирование потребности в персонале организации: этапы планирования потребности, количественный и качественный расчет потребности в персонале для реализации целей компании, нормирование труда, методы определения численности работников (количественные, экспертные), анализ эффективности использования рабочего времени, типичные ошибки при планировании численности персонала
- Разработка и оптимизация организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации
- Современные кадровые технологии для оптимизации бизнеса: аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала
- Анализ успешных корпоративных практик по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации
- **Учебный проект:**
 - Этап 20. Разработка пошагового алгоритма планирования потребности в персонале организации
 - Этап 21. Выбор оптимальных методов определения численности работников
 - Этап 22. Решение кейсов, формулирование перечня типичных ошибок при планировании численности персонала и рекомендации по их исправлению

- Этап 23. Расчет оптимального количества персонала для открытия филиала
- Этап 24. Корректирование количественного и качественного состава работников подразделения
- Этап 25. Формулирование возможностей для сокращения трудозатрат сотрудниками
- Этап 26. Выбор наиболее эффективной кадровой технологии для оптимизации бизнеса
- **Итоговый опрос**

Модуль 16. Работа с кадровым резервом, управление талантами (talent management)

- Работа с кадровым резервом: понятие, виды кадрового резерва, планирование кадрового резерва, формирование кадрового резерва, методы подготовки резервистов, план замещения должностей, составление индивидуального плана развития (ИПР), разработка планов профессиональной карьеры работников, первичная и вторичная адаптация сотрудников
- Управление талантами (talent management): понятие таланта, цикл обращения таланта по Х. Стрингеру, определение потребности в талантах, возможности их привлечения, развитие потенциала сотрудников (hi potentials - HIPOs)
- Компетенции в работе: понятие компетенций, задачи системы компетенций, этапы и методы разработки (прогностическое интервью, репертуарные решетки, метод прямых атрибутов, оценка критических инцидентов и др.)
- Определение потребности в обучении, формы организации и формирование мотивации к обучению. Анализ успешных корпоративных практик по организации развития персонала
- **Учебный проект:**
 - Этап 27. Разработка пошагового алгоритма формирования кадрового резерва
 - Этап 28. Разработка плана замещения должностей
 - Этап 29. Выбор оптимальных методов подготовки резервистов
 - Этап 30. Составление индивидуального плана развития (ИПР)
 - Этап 31. Выбор оптимальных методов разработки системы компетенций
 - Этап 32. Использование критических инцидентов для формирования компетенций
 - Этап 33. Определение потребности в развитии и обучении персонала
 - Этап 34. Составление планов обучения
 - Этап 35. Формирование мотивации к обучению
- **Итоговый опрос**

Модуль 17. Развитие и удержание персонала

- Формирование и поддержание привлекательного имиджа компании как работодателя (Employer branding), матрица состояния HR-брендинга

- Разработка корпоративной политики (HR-политики): понятие корпоративной политики, типы HR-политики, этапы формирования, главные направления HR-политики
- Управление текучестью персонала: удержание лучших сотрудников, применение методов управления межличностными отношениями, управление по ценностям – ССЦ (Сбалансированная Система Ценностей), использование элементов коучинга в развитии персонала, работа с увольняемыми и увольняющимися сотрудниками (основания увольнения, основные правила, проведение «выходного интервью») с целью сохранения имиджа привлекательного работодателя
- Определение удовлетворенности работой
- **Учебный проект:**
- Этап 36. Разработка матрицы состояния HR-брендинга
- Этап 37. Формулирование последствий, к которым может привести негативная информация о компании-работодателе
- Этап 38. Выбор оптимального типа кадровой политики
- Этап 39. Формулирование перечня мер по удержанию лучших сотрудников
- Этап 40. Разработка Сбалансированной Системы Ценностей,
- Этап 41. Проведение коуч-сессии
- Этап 42. Определение потребности в развитии и обучении персонала
- Этап 43. Проведение «выходного интервью» с увольняющимся работником
- Этап 44. Составление опросника для определения удовлетворенности работой
- **Итоговый опрос**

Модуль 18. Разработка и внедрение системы оценки персонала

- Оценка персонала: понятие, основные цели и задачи оценки персонала, процедура оценки, определение ресурсов проведения оценки, использование информационных ресурсов и баз данных для проведения оценки персонала
- Этапы разработки и внедрения системы оценки: разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации, организационно-техническое проектирование (определение критериев оценки, определение мотивационных факторов проведения оценки персонала, обеспечение организационного сопровождения оценки персонала), выбор средств и методов проведения оценки персонала (программированный контроль, ранжирование, оценка по решающей ситуации, метод независимых судей и др.), самомониторинг деятельности, противодействие сопротивлению оценке со стороны персонала, особенности проведения пробной оценки, подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала, анализ итогов проведения оценки персонала
- Подготовка рекомендаций руководству и персоналу по результатам оценки и консультирование персонала по вопросам оценки, оценочное интервью: этапы оценочного интервью, требования к проведению, performance appraisal (оценка исполнения) - оценочное интервью, развивающая беседа с сотрудником, информирование персонала о результатах оценки и аттестации, правила предоставления эффективной обратной связи сотруднику, модель SARAH
- Оценка эффективности работы HR-службы: критерии оценки, методы оценки эффективности деятельности HR-службы (экспертная оценка, метод бенчмаркинга (HR-Benchmarking), возврат инвестиций (ROI on Human Capital) и др.), подведение результатов оценки с учетом определенных факторов (стратегии компании, итогов

внешнего и внутреннего бенчмаркинга, вес конкретных критериев и др.), трудности при проведении оценки HR-службы

- **Учебный проект:**
- Этап 45. Формулирование целей и задач оценки персонала
- Этап 46. Определение наиболее эффективных методов, соответствующих конкретным задачам оценки персонала
- Этап 47. Разработка пошагового алгоритма процедуры оценки персонала
- Этап 48. Формулирование критериев оценки персонала
- Этап 49. Определение методов оценки, которые можно использовать одновременно
- Этап 50. Определение мотивационных факторов проведения оценки персонала
- Этап 51. Разработка способов противодействия сопротивлению оценке со стороны персонала
- Этап 52. Подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала
- Этап 53. Проведение оценочного интервью, предоставления эффективной обратной связи сотруднику с использованием модели SARAH
- Этап 54. Решение кейсов и выявление типичных ошибок в проведении оценки персонала
- Этап 55. Оценка эффективности работы HR-службы
- **Итоговый опрос**

Модуль 19. Разработка и внедрение эффективной системы мотивации персонала организации

- Диагностика системы мотивации в компании: анализ современных систем оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации, структура обзора рынка труда, проведение мониторинга заработной платы на рынке труда, диагностика существующих в компании методов, форм и элементов мотивирования
- Оплата и организация труда: формы и системы заработной платы, основные принципы формирования заработной платы, структура компенсационного пакета, дифференциация/классификация персонала для формирования системы мотивирования, методы создания оптимальной системы оплаты труда (тарификация, грейдинг - методы Hay Group, Watson Wyatt, William Mercer), формирование, внедрение и поддержание системы оплаты
- Создание эффективной системы материального стимулирования персонала: Система сбалансированных показателей (BSC) по Р. Каплану и Д. Нортану, определение ключевых показателей эффективности (KPIs) в зависимости от позиционирования компании на рынке труда, установление планки целей при разработке (KPIs), разработка корпоративных социальных программ (фиксированная и гибкая), возможности нематериального мотивирования, проведение конкурсов профессионального мастерства, составление мотивационного профиля конкретного сотрудника, формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации, документирование работы с персоналом по оплате труда, современные подходы к мотивации, нестандартные методы стимулирования, мотивирование поколений Y и Z, типичные ошибки при создании системы мотивирования
- **Учебный проект:**

- Этап 56. Составление структуры обзора рынка труда
- Этап 57. Диагностика существующих в компании методов, форм и элементов мотивирования
- Этап 58. Выбор оптимальной формы заработной платы для разных категорий работников
- Этап 59. Формулирование основных принципов формирования заработной платы
- Этап 60. Дифференцирование персонала для формирования системы мотивирования
- Этап 61. Разработка системы грейдов по методологии Watson Wyatt
- Этап 62. Формулирование KPIs для разных уровней персонала
- Этап 63. Решение кейсов на установление планки целей при разработке KPIs
- Этап 64. Составление и анализ мотивационного профиля конкретного сотрудника по методике Ш. Ричи и П. Мартина
- Этап 65. Формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации
- Этап 66. Разработка положения об оплате труда
- Этап 67. Технология проведения опроса об удовлетворенности персонала
- **Итоговый опрос**

Модуль 20. Корпоративная культура и управление изменениями

- Корпоративная культура: диагностика и формирование корпоративной культуры, организационный «айсберг», особенности разных типов организационных культур, «психологический контракт», новые технологии для измерения приверженности и удержания персонала, индекс лояльности, теория «цветных» организаций Ф. Лалу
- Внутренний PR: построение, инструменты, мероприятия, определение и анализ внутренних коммуникаций, ответственность за осуществление внутренних коммуникаций
- Управление персоналом в условиях кризиса: виды кризиса (внутренний, внешний), рекомендации по эффективным коммуникациям с персоналом в кризисные периоды, управление изменениями, типы психологических барьеров и методы преодоления сопротивления персонала (Дж. Коттер и Л. Шлезингер), управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом, критерии эффективности внедрения изменений
- Создание HR-бренда и позиционирование HR-службы
- **Учебный проект:**
- Этап 68. Проведение диагностики корпоративной культуры
- Этап 69. Составление перечня элементов «психологического» контракта
- Этап 70. Определение оптимального типа корпоративной культуры по Т. Базарову
- Этап 71. Анализ типов корпоративной культуры по теории «цветных» организаций Ф. Лалу
- Этап 72. Составление перечня инструментов для внутреннего PРа
- Этап 73. Разработка ключевых показателей эффективности внутренних коммуникаций
- Этап 74. Разработка пошагового алгоритма внедрения изменений

- Этап 75. Анализ типов психологических барьеров при внедрении изменений
- Этап 76. Определение оптимального метода преодоления сопротивления персонала при внедрении изменений
- Этап 77. Формирование системы стимулирования персонала на разных этапах жизненного цикла организации
- Этап 78. Разработка положения о корпоративной культуре
- Этап 79. Основные задачи руководителя HR-службы
- Этап 80. Позиционирование HR-службы
- **Итоговый опрос**

6. Организационно-педагогические условия

Соблюдение требований к кадровым условиям реализации дополнительной профессиональной программы:

а) преподавательский состав образовательной организации, обеспечивающий образовательный процесс, обладает высшим образованием и стажем преподавания по изучаемой тематике не менее 1 года и (или) практической работы в областях знаний, предусмотренных модулями программы, не менее 3 (трех) лет;

б) образовательной организацией наряду с традиционными лекционно-семинарскими занятиями применяются современные эффективные методики преподавания с применением интерактивных форм обучения, аудиовизуальных средств, информационно-телекоммуникационных ресурсов и наглядных учебных пособий.

Соблюдение требований к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению дополнительной профессиональной программы:

а) образовательная организация располагает необходимой материально-технической базой, включая современные аудитории, библиотеку, аудиовизуальные средства обучения, мультимедийную аппаратуру, оргтехнику, копировальные аппараты. Материальная база соответствует санитарным и техническим нормам и правилам и обеспечивает проведение всех видов практической и дисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом реализуемой дополнительной профессиональной программы.

б) в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде, содержащей все электронные образовательные ресурсы, перечисленные в модулях дополнительной профессиональной программы.

7. Формы аттестации и оценочные материалы

Образовательная организация несет ответственность за качество подготовки слушателей и реализацию дополнительной профессиональной программы в полном объеме в соответствии с учебным планом.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы слушателей включает текущий контроль успеваемости и итоговую аттестацию.

Результаты итоговой аттестации слушателей ДПП в соответствии с формой итоговой аттестации, установленной учебным планом, выставляются по двух бальной шкале («зачтено/незачтено»).

Слушателям, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации.

Слушателям, не прошедшим итоговой аттестации или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы и (или) отчисленным из образовательной организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому образовательной организацией.

Итоговая аттестация проводится по форме тестирования в соответствии с учебным планом. Результаты итоговой аттестации заносятся в соответствующие документы.

8. Промежуточная аттестация

На каком этапе жизненного цикла компании появляются программы адаптации персонала:

Какая из структур организации относится к иерархическому типу
Управление персоналом это
Проведение видеосью интервью целесообразно в случае:
Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью
К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка
Адаптация это:
Относится ли к обязательным документам штатное расписание?
На каких лиц на территории Российской Федерации не распространяются правила, установленные трудовым законодательством и иными актами, содержащими нормы трудового права?
Какой правовой акт регулирует социально-трудовые отношения в организации или у ИП и заключается работниками и работодателем в лице их представителей?
Каковы правила обработки персональных данных работника (ПДР)?
В течение какого срока работодатель обязан оформить трудовой договор в письменной форме при фактическом допущении к работе с ведома работодателя?

9. Итоговая аттестация

Вопрос 1/50

На каком этапе жизненного цикла компании появляются программы адаптации персонала:

Выберите один ответ:

- Формирование
- Рост
- Стабилизация

Вопрос 2/50

Какая из структур организации относится к иерархическому типу:

Выберите один ответ:

- Линейно-функциональная
- Матричная
- Проектная

Вопрос 3/50

Управление персоналом это:

Выберите один ответ:

- Ведение кадрового учета в соответствии с нормами действующего законодательства и внутренними стандартами компании
- Достижение целей компании за счет правильного производственного поведения персонала
- Достижение экономии за счет оптимизации системы денежного вознаграждения персонала компании

Вопрос 4/50

К функциям HR-службы не относится:

Выберите один ответ:

- Оценка/аттестация персонала
- Адаптация новых сотрудников
- Контроль выполнения производственных заданий

Вопрос 5/50

Оценка эффективности службы персонала посредством измерения и сравнения показателей работы своей компании с другими соответствует методу:

Выберите один ответ:

- Бенчмаркинга
- Возврата инвестиций
- Экспертной оценки

Вопрос 6/50

При подборе персонала не ставится задача найти кандидата:

Выберите один ответ:

- В течение определенного периода времени
- Соответствующего заданным возрастному диапазону, семейному положению, месту жительства
- С наименьшими затратами

Вопрос 7/50

Планирование потребности персонала не осуществляется:

Выберите один ответ:

- По времени и объему работ на одного сотрудника и проектных объемов деятельности компании
- По числу рабочих мест в компании
- По соотношению МРОТ и планируемого фонда оплаты труда в компании

Вопрос 8/50

Какой из методов используется для сбора информации о рабочем месте:

Выберите один ответ:

- Наблюдение
- Аттестация
- Тестирование

Вопрос 9/50

Какой из факторов в наибольшей степени влияет на современный рынок труда:

Выберите один ответ:

- Демографический
- Территориальный
- Национальный

Вопрос 10/50

К внешним источникам привлечения кандидатов не относится:

Выберите один ответ:

- Объявление конкурса о имеющейся вакансии среди сотрудников
- Проведения «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях
- Проведения выставок, конференций, ярмарок вакансий, семинаров

Вопрос 11/50

В каких случаях предпочтительней использовать внутренние источники персонала:

Выберите один ответ:

- При горизонтальной ротации работников
- При появлении новых должностей в связи с расширением объемов деятельности компании
- При возникновении потребности в специалистах новых профессий в связи с технологическими изменениями в деятельности компании

Вопрос 12/50

Для поиска эксклюзивных специалистов используют:

Выберите один ответ:

- Рекрутинг
- Хедхантинг
- Прелиминаринг

Вопрос 13/50

Массовый подбор персонала целесообразен в ситуации:

Выберите один ответ:

- Высокого уровня безработицы
- Сезонного всплеска деловой активности
- Снижения зарплатных ожиданий кандидатов

Вопрос 14/50

Эффективность деятельности по привлечению кандидатов рассчитывается с учетом:

Выберите один ответ:

- Стоимости услуг и количества закрытых вакансий
- Размера премии менеджеру по персоналу
- Количества кандидатов, откликнувшихся на вакансию

Вопрос 15/50

К какому виду относится резюме, созданное для определенной вакансии конкретной организации:

Выберите один ответ:

- Хронологическое
- Функциональное
- Таргетированное

Вопрос 16/50

Телефонное интервью проводится с целью:

Выберите один ответ:

- Формирования у кандидата положительного впечатления о компании работодателя
- Маркетингового анализа рынка труда
- Получения предварительного общего впечатления о кандидате и его манере общения

Вопрос 17/50

При работе с рекомендациями:

Выберите один ответ:

- Необходимо запросить дубликаты рекомендаций от прежних работодателей
- Необходимо получить от кандидата письменное согласие на сбор информации
- Необходимо игнорировать рекомендации, полученные от конкурирующих компаний

Вопрос 18/50

Перед заполнением анкеты необходимо:

Выберите один ответ:

- Ознакомить кандидата с указаниями по заполнению анкеты
- Предупредить кандидата, что анкета может быть использована как графологический тест
- Создать кандидату неудобства для выяснения уровня его стрессоустойчивости

Вопрос 19/50

Проведение видеointервью целесообразно в случае:

Выберите один ответ:

- Необходимости оценки презентабельности кандидата
- Удаленности местонахождения кандидата
- Проверки владения современными средствами связи и ПК

Вопрос 20/50

В ходе проективного интервью:

Выберите один ответ:

- Вопрос должен быть направлен на оценку действий компании
- Вопрос должен быть направлен на самооценку кандидата
- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей

Вопрос 21/50

Проверку стрессоустойчивости кандидата проводят с целью:

Выберите один ответ:

- Прогноза его работоспособности в компаниях с жесткой корпоративной культурой
- Избавиться от нежелательного кандидата на вакансию
- Предупредить о непростом характере руководителя

Вопрос 22/50

К невербальным признакам относится:

Выберите один ответ:

- Мимика
- Словарный запас
- Особенности произношения, голоса

Вопрос 23/50

К какому виду тестирования относится оценка уровня знания иностранного языка:

Выберите один ответ:

- Профессиональному
- Интеллектуальному
- Личностному

Вопрос 24/50

Признаком качественного теста является:

Выберите один ответ:

- Краткость
- Адекватность
- Распространенность

Вопрос 25/50

Подбор какого сотрудника, как правило, занимает больше времени:

Выберите один ответ:

- Руководитель профильного направления
- Редкий специалист
- Опытный специалист

Вопрос 26/50

Адаптация это:

Выберите один ответ:

- Изучение новым сотрудником своих должностных обязанностей
- Знакомство нового сотрудника с коллективом
- Приспособление нового работника к условиям и правилам, действующим в компании

Вопрос 27/50

Когда кандидат переходит от теоретического знакомства с компанией к практической деятельности:

Выберите один ответ:

- На этапе общей ориентации
- На этапе действенной адаптации
- На этапе вхождения в должность

Вопрос 28/50

Кто составляет программу лично-профессионального развития новичка:

Выберите один ответ:

- Непосредственный руководитель совместно с наставником
- Наставник совместно с новичком
- Менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем и наставником

Вопрос 29/50

На оценку успешности прохождения адаптационного периода не влияет:

Выберите один ответ:

- Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда
- Степень удовлетворенности своим трудом
- Степень соответствия производственных показателей установленным стандартам

Вопрос 30/50

К оценке персонала относится:

Выберите один ответ:

- Оценка конфликтности сотрудника
- Оценка результатов обучения
- Оценка рыночной стоимости специалиста

Вопрос 31/50

Компетенции это:

Выберите один ответ:

- Набор профессиональных знаний, навыков, личностно-деловых характеристик, мотивов и установок, способствующих успешному решению задачи
- Совокупность сведений о полученных знаниях в области профессиональной подготовки, подтвержденных документами государственного образца
- Сведения, подтверждающие квалификацию сотрудника, приобретенную на предыдущих местах работы, а также по результатам профессиональной подготовки, переподготовки и обучения

Вопрос 32/50

Полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешной деятельности сотрудника в данной должности это:

Выберите один ответ:

- Группа компетенций
- Кластер компетенций
- Модель компетенций

Вопрос 33/50

Аттестация это:

Выберите один ответ:

- Экзаменационная процедура по результатам прохождения курса профессионального обучения, подготовки или переподготовки
- Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических и деловых навыков, понимания сотрудником своих целей, задач и функций, а также определение степени эффективности их выполнения
- Процедура количественной и качественной оценки эффективности деятельности сотрудника в аттестуемом периоде

Вопрос 34/50

Какой метод предполагает оценку результатов и компетенций:

Выберите один ответ:

- Управление по целям (МВО)
- Управление результативностью (PM)
- Метод 360 градусов

Вопрос 35/50

Развитие персонала это:

Выберите один ответ:

- План-график найма персонала в соответствии с программой стратегического развития компании
- Программа ротации персонала компании с целью овладения сотрудниками смежных специальностей
- Комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, а также планирование карьеры сотрудников

Вопрос 36/50

К активным методам обучения относятся:

Выберите один ответ:

- Лекции
- Семинары

- Тренинги

Вопрос 37/50

Тренинг это:

Выберите один ответ:

- Метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и определенных установок
- Многократное повторение типовой операции с целью сокращения продолжительности ее выполнения в процессе работы
- Интерактивная игровая форма обучения с использованием мультимедийных средств демонстрации учебного материала

Вопрос 38/50

Мотивация персонала это:

Выберите один ответ:

- Формирование у сотрудника системы ценностей, соответствующей стандартам корпоративной культуры
- Система внешних условий, запускающих внутреннюю энергию сотрудников для достижения целей компании
- Создание условий, принуждающих сотрудника к наиболее полной реализации своих способностей для достижения целей компании

Вопрос 39/50

Какая из теорий мотивации относится к процессуальному типу:

Выберите один ответ:

- Иерархия потребностей
- Двухфакторная модель
- Теория ожиданий

Вопрос 40/50

Для профессионального типа (по В. Герчикову) работника характерно:

Выберите один ответ:

- Инициативны, берут ответственность за результаты работы, обостренное чувство свободы
- Интересует содержание работы, не согласен на неинтересный труд, сколько бы за него не платили, интересуют сложные задачи, считает важной свободу действий, профессиональное признание
- Интересует цена труда, а не содержание, важна обоснованность цены, не любит поправок, способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

Вопрос 41/50

К какой форме мотивации относится комплекс материальных и моральных наказаний:

Выберите один ответ:

- Негативная
- Натуральная
- Моральная

Вопрос 42/50

Признаком падения удовлетворенности работой является:

Выберите один ответ:

- Смена имиджа (прическа, стиль одежды)
- Конфликты с руководством и с коллективом
- Стремление к получению дополнительного профессионального образования

Вопрос 43/50

Грейдинг это:

Выберите один ответ:

- Ранжирование сотрудников по результатам оценки их вклада в деятельность компании в отчетном периоде

- Группировка должностей по определенным основаниям с целью стандартизации оплаты труда в компании
- Группировка профессий (специальностей) по степени их значимости для достижения целей компании с последующим определением базовых групповых коэффициентов премирования

Вопрос 44/50

К задачам грейдинга относится:

Выберите один ответ:

- Сравнение сотрудников
- Сравнение профессий
- Сравнение должностей

Вопрос 45/50

Для какого типа (по В. Герчикову) работника использование переменной части оплаты труда наименее эффективно:

Выберите один ответ:

- Инструментального
- Патриотического
- Люмпенизированного

Вопрос 46/50

Корпоративная культура это:

Выберите один ответ:

- Система требований к ведению деловой переписки и участию в деловых мероприятиях
- Система формализованных и неформализованных правил, норм поведения и ценностей
- Система мероприятий, направленных на развитие и удовлетворение культурных потребностей

Вопрос 47/50

Какой стиль управления предполагает коллегиальность:

Выберите один ответ:

- Авторитарный
- Демократический
- Либеральный

Вопрос 48/50

Ситуация, в которой происходит столкновение интересов сторон, инструмент для работы с проблемами, это:

Выберите один ответ:

- Конфликт
- Дискуссия
- Переговоры

Вопрос 49/50

Для какой стратегии поведения в конфликте характерно нежелание доводить конфликт до суда:

Выберите один ответ:

- Компромисс
- Уклонение
- Привлечение медиатора

Вопрос 50/50

Симптомом слабой корпоративной культуры является:

Выберите один ответ:

- Доверительные межличностные отношения
- Наличие субкультур

- Бесспорность принципов

Вопрос 1/60

Что не относится к целям управления бизнеса? **Выберите один ответ:**

- Достижение лично значимых целей владельцев
- Достижение лично значимых целей сотрудников
- Достижение общественно значимых целей

Вопрос 2/60

Основной целью менеджмента является: **Выберите один ответ:**

- Достижение высокой эффективности производства, наилучшего использования ресурсного потенциала компании
- Снижение валового объема налоговых платежей компании
- Снижение средней величины почасовой оплаты труда основного персонала компании

Вопрос 3/60

Основные функции менеджмента это:

Выберите один ответ:

- Творческий подход
- Контроль
- Утверждение бюджета

Вопрос 4/60

HR стратегия это: **Выберите один ответ:**

- Совокупность требований к кандидатам на замещение вакантных должностей в компании, утвержденных руководителем HR подразделения компании
- Совокупность правил, норм и целей, которые определяют направление и содержание работы с персоналом на долгосрочный период
- План действий по достижению долгосрочных целей компании за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды

Вопрос 5/60

К инструментам диагностики управления персоналом в компании не относится:

Выберите один ответ:

- Наблюдение
- SMART технология
- SWOT анализ

Вопрос 6/60

Итогом диагностики управления персоналом в компании является:

Выберите один ответ:

- Перечень несоответствий существующего положения в компании стандартам в области управления персоналом
- Формулирование действий, необходимых для приведения существующего положения к желаемому
- Завершение мероприятий по реформированию системы управления персоналом в компании

Вопрос 7/60

SWOT–анализ не предполагает:

Выберите один ответ:

- Определение сильных и слабых сторон в деятельности компании
- Оценку внешних угроз и благоприятных возможностей компании
- Оценку полноты участия владельцев в управлении компанией

Вопрос 8/60

Целью деятельности HR службы является:

Выберите один ответ:

- Управление трудовыми отношениями и их документальное оформление для достижения целей компании
- Разработка конкурентной политики
- Расширение сбытовой сети компании.

Вопрос 9/60

В управлении персоналом не эффективно использование:

Выберите один ответ:

- Организационно-административных методов
- Директивно-принудительных методов
- Социально-психологических методов

Вопрос 10/60

Наличие какого документа в компании является обязательным в соответствии с действующим законодательством:

Выберите один ответ:

- График отпусков
- Положение о работе с кадровым резервом и талантами
- Положение о корпоративной культуре компании

Вопрос 11/60

Какой вид планирования является краткосрочным:

Выберите один ответ:

- Стратегический план
- Оперативный план
- Административный план

Вопрос 12/60

К затратам на рабочую силу не относятся:

Выберите один ответ:

- Расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием
- Расходы на модернизацию рабочих мест
- Расходы, связанные с обеспечением работников жильем

Вопрос 13/60

Регулирование расходов на персонал допускает:

Выберите один ответ:

- Корректировку отчислений на формирование внутренних фондов социального обеспечения
- Корректировку платежей в ПФР
- Корректировку платежей в ФОМС

Вопрос 14/60

Основой для разработки проекта бюджета HR службы являются:

Выберите один ответ:

- Указания планово-финансового подразделения компании
- Объем прибыли за предыдущий год.
- Задачи HR службы на плановый период

Вопрос 15/60

Организационно-кадровый аудит это:

Выберите один ответ:

- Оценка соответствия внутренних документов компании, регулирующих вопросы кадрового состава и трудовых отношений, действующему законодательству
- Оценка соответствия структурного и кадрового потенциала компании ее целям и стратегии развития
- Оценка эффективности деятельности HR службы компании

Вопрос 16/60

Аудит персонала не предполагает:

Выберите один ответ:

- Оценку интеллектуального потенциала персонала
- Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам

- Анализ достоверности сведений, представленных сотрудником при приеме на работу в компанию

Вопрос 17/60

В расчете плановой потребности в персонале не учитывается:

Выберите один ответ:

- Норма выработки
- Норма управляемости
- Норма потребления

Вопрос 18/60

К возможностям для сокращения трудозатрат сотрудниками кадровой службы не относится:

Выберите один ответ:

- Установление часов приема работников.
- Сокращение сотрудников кадровой службы.
- Оптимизация рабочего места.

Вопрос 19/60

Какая из кадровых технологий предусматривает вывод персонала за штат:

Выберите один ответ:

- Аутстаффинг
- Аутсорсинг
- Лизинг персонала

Вопрос 20/60

Заказчик услуги аутстаффинга:

Выберите один ответ:

- Зачисляет работника в свой штат и оформляет трудовые взаимоотношения
- Предоставляет объем работ, рабочее место, инструменты и оборудование, рабочую одежду
- Рассчитывает и выдает з/п и иные виды вознаграждения, осуществляет налоговые платежи

Вопрос 21/60

Провайдер аутстаффинга (исполнитель услуги):

Выберите один ответ:

- Следит за выполнением трудовой дисциплины
- Устанавливает график рабочего времени
- Ведет кадровое делопроизводство

Вопрос 22/60

Трудовая функция работника в компании определяется:

Выберите один ответ:

- Должностью
- Профессией
- Специальностью

Вопрос 23/60

Контактный метод анализа должности предполагает:

Выберите один ответ:

- Тестирование
- Интервью
- Анкетирование

Вопрос 24/60

Профессиограмма не содержит описание:

Выберите один ответ:

- Содержания работы по определенной профессии
- Требований к носителю определенной профессии

- Норм времени на выполнение технологических операций в рамках выполнения определенной профессии

Вопрос 25/60

Должностная инструкция не содержит:

Выберите один ответ:

- Описания оценки деятельности работника
- Описания прав и обязанностей работника
- Описания порядка увольнения работника

Вопрос 26/60

Что соответствует понятию «компетенция»:

Выберите один ответ:

- Основная характеристика человека, которая причинно связана с эффективной работой
- Основная характеристика уровня интеллектуальных способностей, определяющая возможность человека эффективно овладеть определенной специальностью
- Совокупность специальностей, обучение которым подтверждено документами о соответствующем профессиональном образовании

Вопрос 27/60

Поведенческие индикаторы это:

Выберите один ответ:

- Совокупность показателей, характеризующих психоэмоциональный тип человека
- Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией
- Совокупность корпоративных норм поведения сотрудников компании

Вопрос 28/60

Модель компетенций:

Выберите один ответ:

- Должна быть понятна персоналу компании
- Должна быть согласована с профсоюзным органом работников компании
- Должна быть утверждена в государственных органах в сфере надзора за выполнением трудового законодательства

Вопрос 29/60

Хедхантинг является разновидностью:

Выберите один ответ:

- Рекрутинга
- Прелиминаринга
- Эксклюзивного поиска

Вопрос 30/60

В число наиболее значимых факторов при выборе места работы для большинства соискателей входит:

Выберите один ответ:

- Оплата мобильной связи
- Содержание труда
- Симпатичный начальник

Вопрос 31/60

Какие факторы направлены на формирование Бренда работодателя внутри компании:

Выберите один ответ:

- Наличие эффективной системы мотивации
- Позиция компании в международных рейтингах
- Величина валовой прибыли компании

Вопрос 32/60

Какие показатели Бренда работодателя оказывают наибольшее влияние на выбор кандидата при трудоустройстве:

Выберите один ответ:

- Среднее количество соискателей на одну вакансию в компании
- Средний стаж работы в компании ее сотрудников
- Среднегодовая текучесть кадров в компании

Вопрос 33/60

Какой из факторов наиболее убедительно свидетельствует о наличии у компании рациональной активной HR политики:

Выберите один ответ:

- Наличие у HR службы компании долгосрочного прогноза кадровой ситуации
- Наличие у компании собственного учебного центра
- Наличие у компании прямых договоров с учебными организациями на подготовку специалистов

Вопрос 34/60

Замещение вышестоящих позиций в компании исключительно из числа сотрудников нижестоящего уровня свидетельствует:

Выберите один ответ:

- Об открытой HR политике
- О закрытой HR политике
- Об отсутствии HR политики

Вопрос 35/60

Какие меры долгосрочного характера присущи стратегии «Динамического роста» в открытом типе HR политики:

Выберите один ответ:

- Активное привлечение профессионалов
- Разработка новых форм организации труда под новые технологии
- Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни компании

Вопрос 36/60

Какие меры долгосрочного характера присущи стратегии «Динамического роста» в закрытом типе HR политики:

Выберите один ответ:

- Создание «инновационных» отделов, разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников, проведение конкурсов проектов
- Создание собственных (корпоративных) институтов
- Планирование карьеры, разработка нетрадиционных способов найма

Вопрос 37/60

Коуч-наставничество предполагает:

Выберите один ответ:

- Установление доверительного отношения с сотрудником
- Полноту и непрерывность контроля действий сотрудника
- Оперативное информирование об ошибках сотрудника его непосредственного руководителя или владельца бизнеса

Вопрос 38/60

Система «Управление талантами» предусматривает:

Выберите один ответ:

- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников с целью их изучения
- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников на текущей позиции с целью использования их как проводников изменений и ресурс развития компании
- Отбор и развитие наиболее талантливых сотрудников в целях улучшения внешнего Бренда компании

Вопрос 39/60

Целью адаптации является:

Выберите один ответ:

- Уменьшение рисков необоснованных затрат на оплату труда сотрудника в период прохождения им испытательного срока
- Смягчение вхождения сотрудника в компанию/должность
- Скорейшее закрытие вакансии

Вопрос 40/60

Анализ анкеты, заполненной увольняющимся сотрудником проводит:

Выберите один ответ:

- Специалист HR-службы
- Руководитель компании
- Руководитель подразделения, в котором работал увольняющийся

Вопрос 41/60

Оценка персонала это:

Выберите один ответ:

- Разработка системы окладов согласно штатному расписанию компании
- Разработка системы мотивации персонала компании
- Установление соответствия деловых качеств сотрудника требованиям должности

Вопрос 42/60

Эффективность методов оценки в наименьшей степени определяется:

Выберите один ответ:

- Простотой и понятностью критериев
- Продолжительностью оценочных процедур
- Разнообразием видов заданий

Вопрос 43/60

В процессе подготовки к проведению оценочных мероприятий не требуется:

Выберите один ответ:

- Разработка методов оценки персонала
- Подготовка информационно-методических материалов
- Проведение широкой рекламной компании (PR-акции)

Вопрос 44/60

В качестве критерия оценки эффективности работы HR службы не используют показатель:

Выберите один ответ:

- Средние затраты на заполнение одной вакансии
- Средняя зарплата по компании
- Средние затраты на обучение одного сотрудника

Вопрос 45/60

Методы оценки должностей являются:

Выберите один ответ:

- Сравнительными
- Абсолютными
- Строго научными

Вопрос 46/60

К фиксированной части системы оплаты труда относится:

Выберите один ответ:

- Должностной оклад
- Квартальная премия
- Бонус по результатам реализации проекта

Вопрос 47/60

Критерием для пересмотра заработной платы является:

Выберите один ответ:

- Изменение семейного положения работника

- Изменение уровня оплаты труда на рынке
- Изменение ставок обязательных платежей в бюджет и/или государственные внебюджетные фонды

Вопрос 48/60

Для преодоления сопротивления следует применять подход «явного и неявного принуждения»:

Выберите один ответ:

- Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям
- Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений
- Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой

Вопрос 49/60

Социальные программы рассматриваются сотрудником как:

Выберите один ответ:

- Ценность продукта (труда)
- Ценность компании
- Ценность личности (руководителя)

Вопрос 50/60

HR служба рассматривается как центр прибыли в связи с тем, что:

Выберите один ответ:

- Она занимается «производством» услуг в области управления персоналом и «продажей» их линейным руководителям
- Она на платной основе оказывает сторонним организациям HR-услуги
- Она имеет приоритет перед другими подразделениями компании при распределении прибыли на финансирование ее проектов

Вопрос 51/60

Какие аспекты внешней среды не предполагает PEST-анализ (иногда обозначают как STEP)

Выберите один ответ:

- Политические
- Психологические
- Социальные

Вопрос 52/60

"Код Адизиса" - это ...

Выберите один ответ:

- Определенная комбинация коэффициентов эффективности компании
- Определенный набор управленческих качеств, оптимальный для каждой эволюционной ступени развития
- Пароль к банковской ячейке г-на Адизиса

Вопрос 53/60

При какой численности персонала в HR-службе появляются специалисты, отвечающие за отдельные направления

Выберите один ответ:

- В компании с численностью свыше 1000 сотрудников
- В компаниях среднего бизнеса (с численностью сотрудников от 100 до 1000 человек)
- В компаниях малого бизнеса (с численностью сотрудников до 100 человек)

Вопрос 54/60

HR - стратегия , это...

Выберите один ответ:

- План действий по достижению долгосрочных целей К за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды
- План действий по достижению максимальных прибылей за счет сокращения человеческих производственных ресурсов и замене их автоматизацией производства
- План достижения максимальных отраслевых/рыночных показателей за счет увеличения численности компании

Вопрос 55/60

Какой этап является первым при разработке HR-стратегии

Выберите один ответ:

- Выработка стратегии
- Моделирование
- Диагностика

Вопрос 56/60

PDCA - это ...

Выберите один ответ:

- Статья бюджета
- Центр затрат
- Цикл Деминга

Вопрос 57/60

Выберите верное определение для "Центры планирования (ЦП)"

Выберите один ответ:

- Направления или подразделения расходования материально-технических и финансовых ресурсов предприятия
- Структурные подразделения К или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением прогноза деятельности К и за движением материально-технических и финансовых ресурсов по закрепленным за ними
- Структурные подразделения К или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов

Вопрос 58/60

Что нельзя отнести к затратам на рабочую силу

Выберите один ответ:

- Дивиденды на акции компании
- Страховые взносы в социальные фонды
- Расходы, связанные с культурно-бытовым обслуживанием

Вопрос 59/60

Установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объемов работ - это...

Выберите один ответ:

- Норма выработки (нагрузки)
- Норматив численности
- Норма управляемости

Вопрос 60/60

Поколение Y - это люди рожденные в период ...

Выберите один ответ:

- 1963-1983
- 1983-2003
- 2003-2023

