

# **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА** (программа профессиональной переподготовки)

## **«Стратегическое управление персоналом и деловое администрирование»**

### **Рабочие программы дисциплин**

#### **1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 1.1. Системы организации труда персонала и порядка нормирования труда

Корпоративная практика по организации нормирования труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации. Разработка и внедрение системы организации труда персонала и порядка нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал. Контроль над нормированием труда с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала.

Практическое занятие № 1 (в количестве 6 академических часов). Порядок нормирования труда на рабочих местах с оценкой затрат на персонал. Организации нормирования труда для различных категорий персонала и особенностей деятельности организации. Определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала.

Тема 1.2. Формирование бюджета на организацию труда персонала

Функционально-стоимостной анализ трудовой деятельности. Методы оценки эффективности и производительности труда. Выявление резервов повышения производительности труда и качества нормирования труда, подготовка предложений по изменениям условий и оплаты труда персонала. Определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах.

Практическое занятие № 2 (в количестве 8 академических часов). Методы оценки эффективности и производительности труда. Индексы производительности. Трудоемкость, натуральный стоимостной и трудовой методы оценки производительности труда. Факторы, влияющие на уровень производительности труда.

Тема 1.3. Формирование и управление организационной структурой

компании

Операционное управление персоналом и подразделениями организации. Разработка планов, программ и процедур в управлении персоналом. Определение потребности в персонале и его задач, исходя из целей и стратегии организации. Расчет затрат по подразделению и формирование бюджета. Разработка стандартов деятельности подразделения и унификация процессов. Постановка задач работникам структурного подразделения, определение ресурсов для их выполнения, контроль исполнения.

Практическое занятие № 3 (в количестве 8 академических часов). Расчет затрат по подразделению и формирование бюджета. Способы составления, согласования и утверждения бюджета подразделения предприятия: модель «сверху – вниз»; составление бюджета «снизу»; смешанная модель.

## **2. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Тема 2.1. Особенности правового регулирования трудовых отношений в России

Порядок заключения трудовых договоров. Особенности расторжения трудовых договоров. Порядок рассмотрения трудовых споров. Судебная и досудебная практика разрешения трудовых споров.

Практическое занятие № 4 (в количестве 6 академических часов). Порядок заключения и расторжения трудовых договоров. Существенные условия трудового договора. Этапы заключения и расторжения трудовых договоров. Порядок внесения изменений в трудовой договор. Основания для прекращения трудового договора.

Тема 2.2. Институционально-правовое обеспечение развития кадрового потенциала

Правовое обеспечение системы оплаты труда и социальных компенсаций, системы организации условий и оснащенности труда, использования информационных технологий и систем автоматизации, обеспечивающих создание баз данных и сетей их передачи на всех уровнях управления.

Практическое занятие № 5 (в количестве 8 академических часов). Правовое обеспечение системы оплаты труда. Методы правового регулирования оплаты труда: законы и иные нормативные правовые акты государства; коллективно-договорное регулирование; установление условий оплаты труда в трудовом договоре.

Тема 2.3. Институционально-правовое обеспечение социального

партнерства

Формирование стабильного корпоративного механизма согласования интересов предприятия и его работников. Адаптация персонала к новой корпоративной среде.

Практическое занятие № 6 (в количестве 8 академических часов). Правовое обеспечение социального партнерства. Правовые модели социального партнерства. Современное российское законодательство и международные акты о социальном партнерстве. Правовой механизм социального партнерства: система, уровни, формы, принципы социального партнерства.

### **3. КАДРОВОЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 3.1. Правовые основы построения эффективной системы кадрового делопроизводства

Теоретические и правовые основы кадрового делопроизводства. Основные этапы формирования кадровой службы предприятия, вопросы ответственности. Документирование трудовых правоотношений. Инструкция по кадровому делопроизводству – понятие, обязательное содержание, разработка инструкции, внесение изменений, применение. Построение эффективной системы кадрового делопроизводства. Распространенные ошибки организации кадрового делопроизводства, их корректировка и возможные последствия. Документы кадрового делопроизводства – классификация, особенности подготовки, правовой статус, учет, хранение, использование и предоставление третьим лицам, уничтожение.

Практическое занятие № 7 (в количестве 6 академических часов). Документирование трудовых правоотношений. Виды документов и содержание: организационные документы; распорядительные документы; учетные документы; информационно-справочные документы.

Тема 3.2. Должностные инструкции – функции и задачи, правовой статус, подготовка, изменение

Особенности ведения переписки по кадровым вопросам со сторонними организациями. Регистрация и контроль документов кадровой службы. Систематизация и хранение кадровых документов.

Практическое занятие № 8 (в количестве 8 академических часов). Регистрация и контроль документов кадровой службы. Принципы и формы регистрации документов. Перечень кадровых документов. Формы и принципы контроля. Виды и подвиды контроля. Автоматизированные системы контроля исполнения документов.

### Тема 3.3. Аудит кадрового делопроизводства

Разрешение споров в трудовых и гражданско-правовых отношениях в связи с кадровым делопроизводством. Современные технологии формирования информационно-справочного аппарата.

Практическое занятие № 9 (в количестве 8 академических часов). Разрешение споров в трудовых и гражданско-правовых отношениях. Отличительные признаки трудовых и гражданско-правовых договоров. Судебная практика по разграничению трудовых договоров от гражданско-правовых договоров.

## 4. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНЫЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Тема 4.1. Сущность, принципы функционально-стоимостного анализа

Понятие и принципиальные признаки функционально-стоимостного анализа. Материальный объект анализа. Соотношение функционально-стоимостного анализа с другими видами анализа. Структурные компоненты функционально-стоимостного анализа: функциональная, стоимостная и поисковая (креативная) составляющие. Проектный характер организации работ по функционально-стоимостного анализа. Целевая установка функционально-стоимостного анализа (ФСА) и экономия операционных затрат.

Предпосылки ФСА. Эволюция метода ФСА. Методика Л. Майлза, стоимостный инжиниринг. GAAP-стандарты и ФСА. Разработки Р.Купера и Р.Каплана. ФСА, управленческий учет и контроллинг. Отличие ФСА от традиционных методов учета и анализа затрат. Сущность методике стоимостного/функционально-стоимостного анализа. ФСА, ABC-анализ и анализ abc (Activity Based Costing). Стоимостный анализ в системе управленческого учета и контроллинга. Содержание, принципы и характеристика управленческого учета. Функции контроллинга. Возможности применения ФСА в условиях цифровизации экономики.

Практическое занятие № 10 (в количестве 2 академических часов). Сравнительный анализ методике функционально-стоимостного анализа, управленческого учета и бухгалтерского учета.

### Тема 4.2. Применение функционально-стоимостного анализа в управлении персоналом

Функционально-стоимостный анализ системы управления. Применение управленческих подходов в ФСА. Системный подход и функциональной стоимостный подход. Управление затратами и ФСА. Управление качеством и ФСА. Управление процессами и ФСА. ФСА и управление инновациями.

ФСА и организационная структура. Основные задачи ФСА в системе управления. Применение ФСА в решении управленческих задач. Возможности ФСА при применении технологий «точно в срок», KANBAN; глобальном управлении качеством (TQM); в рамках непрерывного улучшения (Kaizen); при реинжиниринге бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR).

Этапы ФСА. Методика и процедуры ФСА. Подготовительный этап: выбор объекта анализа, постановка цели и задач ФСА, организационное обеспечение работ ФСА, создание исследовательской рабочей группы, разработка календарного плана проведения ФСА. Информационный этап: сбор, систематизация и изучение информации по объекту ФСА. Аналитический этап: построение функционально-идеальной модели объекта, выявление и постановка задач по реализации этой модели. Творческий этап: выявление проблемы, решение поставленных задач, разработка предложений по совершенствованию исходного объекта. Исследовательский этап: выявление максимального эффекта решений и прогнозирование дальнейшего развития объекта. Рекомендательный этап: анализ предложений ФСА, оценка эффективности ФСА-решений, разработка рекомендаций по внедрению. Внедренческий этап: организация внедрения рекомендаций, организационные изменения.

Особенности ФСА в управлении персоналом. Методы управления персоналом и метод ФСА. Управляющая и управляемая подсистемы в ФСА. Потоки и процессы организации. Управленческие функции и должностные обязанности. Распределение управленческих функций по вертикали и горизонтали. Степень и качество исполнения функций в организации, ФСА подчиненных структурных функций объекта. Анализ уровня организации управления в подразделении. Выявление узких мест в системе управления персоналом.

Практическое занятие 11 (в количестве 4 академических часа). Проведение ФСА предприятия.

#### Тема 4.3. Построение функционально-стоимостных диаграмм

Понятие функционально-стоимостной диаграммы. Главные и второстепенные, основные и вспомогательные функции. Диаграмма FAST и ФСД. САПР в ФСА. Выявление зон дисбаланса.

Методы поиска решений и качества исполнения функций. Методы несистематизированного поиска (метод проб и ошибок, метод аналогий и ассоциаций, метод контрольных вопросов и др.). Методы систематизированного поиска (эвристические, морфологический анализ, метод Мэтгчета, метод Коллера и др.). Комплексные алгоритмические методы направленного поиска (АРИЗ - алгоритм решения изобретательских задач,

комплексный метод поиска технических решений, метод поискового физического конструирования. Морфологический анализ, мозговой штурм, синектика.

Практическое занятие 12 (в количестве 2 академических часов).  
Примеры построения функционально стоимостных диаграмм

## **5. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 5.1. Маркетинг персонала в структуре кадровой деятельности

Методы рекрутинга и отбора: концептуальность и практика. Стадии и процедуры отбора персонала. Проблемы надежности оценки кандидатов.

Практическое занятие № 13 (в количестве 6 академических часов).  
Методы рекрутинга и отбора персонала. Последовательность этапов рекрутирования и отбора персонала. Точность оценки персонала. Ассесмент-центр как современный инструмент рекрутинга, и оценки действующего персонала.

Тема 5.2. Технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Содержательные и процессуальные теории мотивации. Нематериальные и нерепрессивные методы мотивации сотрудников. Этапы мотивационного процесса. Условия эффективной организации мотивационного процесса. Повышение эффективности трудовой деятельности на основе командной работы. Тренинг командообразования. Задачи тренинга. Упражнения на командообразование. Инструкции к упражнениям. Итоги упражнений на командообразование. Продвижение и транслирование ценностей командной работы в компании.

Практическое занятие № 14 (в количестве 8 академических часов).  
Организация эффективного мотивационного процесса. Этапы мотивационного процесса. Системообразующие факторы и условия эффективной организации мотивационного процесса.

Тема 5.3. Методы оценки и аттестации персонала

Необходимость и значимость оценки и аттестации персонала в оптимизационных процессах: стратегические и тактические подходы. Виды и способы оценочной деятельности. Методы оценки знаний, навыков и потребностей в развитии у подчиненных с учетом текущих и будущих приоритетов компании. Документирование оценочной деятельности. Субъекты и организация процесса оценки и аттестации. Методы аттестации персонала. «Подводные камни» реализации оценочно-аттестационной деятельности.

Практическое занятие № 15 (в количестве 8 академических часов).

Субъекты и организация процесса оценки и аттестации. Показателей оценки: результативность труда; профессиональное поведение; личностные качества. Методы и этапы аттестации персонала.

## **6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 6.1. Модель стратегического управления персоналом организации  
Методологические основы стратегического управления персоналом. Сущность стратегического управления. Конкурентоспособность персонала как основная цель стратегического управления. Корпоративная практика по организации стратегического управления персоналом, организационному проектированию и взаимодействию подразделений. Выбор стратегический альтернатив. Реализация стратегии организации. Стратегический и оперативный контроллинг в организации.

Практическое занятие № 16 (в количестве 6 академических часов). Корпоративная практика по организации стратегического управления персоналом. Структура организации, ориентированная на рынок. Организационное проектирование и взаимодействие подразделений. Выбор стратегический альтернатив. Реализация стратегии организации.

Тема 6.2. Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент стратегического управления персоналом

Постановка стратегических целей в управлении персоналом. Концепция Сбалансированной системы показателей (ССП). Модель BSC Д. Нортон, Р.Каплана. Запаздывающие и опережающие показатели. Перспектива обучения/развития персонала. Взаимосвязи между стратегическими перспективами. ССП как инструмент преодоления «разрыва» между стратегией и операционной деятельностью.

Практическое занятие № 17 (в количестве 8 академических часов). Постановка стратегических целей в управлении персоналом. Использование сбалансированной системы показателей при постановке стратегических целей. Методика каскадирования целей. Взаимосвязи между стратегическими перспективами.

Тема 6.3. Кадровая политика в системе стратегического управления персоналом

Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом. Специфические проблемы развития корпоративной кадровой политики на различных этапах жизненного цикла организации. Ключевые направления кадровой политики предприятия.

Практическое занятие № 18 (в количестве 8 академических часов). Ключевые направления кадровой политики предприятия.

Системообразующие факторы и условия формирования основных направлений кадровой политики предприятия. Характеристика основных направлений кадровой политики.

## **7. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

Тема 7.1. Развитие и эффективное использование кадрового потенциала Системы, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры. Определение краткосрочных и долгосрочных потребностей развития персонала и построение его профессиональной карьеры. Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат.

Практическое занятие № 19 (в количестве 6 академических часов). Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. Методы организации профессиональной карьеры персонала. Этапы проведения мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.

Тема 7.2. Формирование кадрового резерва

Определение критериев формирования кадрового резерва организации. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций кадрового резерва. Формирование бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и формированию кадрового резерва.

Практическое занятие № 20 (в количестве 8 академических часов). Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций кадрового резерва. Поведенческий, функциональный и многомерный подходы в исследовании компетенций. Модель компетенций, требования к построению модели компетенций.

Тема 7.3. Организация обучения персонала, адаптации и стажировки персонала

Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат. Формирование бюджета на организацию обучения персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации, стажировке персонала.

Практическое занятие № 21 (в количестве 8 академических часов). Формирование бюджета на организацию обучения персонала. Подходы к формированию бюджета на обучение и развитие персонала. Структура бюджета на обучение персонала. Данные для формирования бюджета на обучение. Управление бюджетом на обучение персонала. Роль

бенчмаркинга в бюджетировании.

## **8. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО**

Тема 8.1. Составляющие корпоративной социальной политики

Качество трудовой жизни как приоритет социальной политики организации. Корпоративная практика по организации социального партнерства и разработке социальных программ. Порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации. Определение целевых групп персонала для разработки специализированных социальных программ.

Практическое занятие № 22 (в количестве 6 академических часов). Корпоративная практика по организации социального партнерства и разработке социальных программ. Методы разработки планов и программ социального развития организации. Специализированные социальные программы.

Тема 8.2. Корпоративная система социального страхования персонала

Реализация системы социальных льгот, выплат работникам с учетом требований законодательства Российской Федерации. Информационные системы и базы данных по вопросам социальной политики и социальному страхованию персонала.

Практическое занятие № 23 (в количестве 8 академических часов). Реализация системы социальных льгот, выплат работникам с учетом требований законодательства Российской Федерации. Система социальных льгот и выплат в системе оплаты труда: функции и назначение. Структура выплат социального характера в России. Виды и структура социального пакета. Этапы формирования структуры социального пакета.

Тема 8.3. Социальное партнерство как современный институт и фактор развития кадрового потенциала организации

Субъекты социального партнерства. Механизмы функционирования и развития системы социального партнёрства. Организация взаимодействия с государственными органами, профессиональными союзами и другими представительными органами работников, общественными и иными организациями по вопросам реализации корпоративной социальной политики.

Практическое занятие № 24 (в количестве 8 академических часов). Механизмы функционирования и развития социального партнёрства. Модели социального партнерства. Российское зарубежное законодательство о социальном партнерстве. Механизм реализации социального партнерства:

система, уровни, формы, принципы партнерства.

## **9. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ НЕФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Тема 9.1. Корпоративная культура и организационная эффективность

Содержание, структура корпоративной культуры. Методы и подходы к изучению корпоративной культуры. Формирование, развитие и изменение корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на организационную эффективность. Соответствие культуры принятой стратегии компании. Управление корпоративной культурой.

Практическое занятие № 25 (в количестве 6 академических часов). Методы и подходы к изучению корпоративной культуры. Ценностно-ориентированный подход к изучению и формированию корпоративной культуры. Система ценностей по Р. Баррету. Модель 7S Питерса и Уотермана.

Тема 9.2. Социальная ответственность в системе корпоративной культуры

Международная практика стандартизации корпоративной социальной ответственности. Стандарты социальной ответственности: SA 8000:2001; AA 1000:1999; OHSAS 18001:1999. Разработка ISO 26000. Институционализация корпоративной социальной ответственности в России.

Практическое занятие № 26 (в количестве 8 академических часов). Институционализация корпоративной социальной ответственности в России. Кодексы профессиональной этики российских компаний. Хартия деловой и корпоративной этики (Социальная хартия России). Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов.

Тема 9.3. Корпоративная культура и социальная ответственность как инструменты управления нефинансовыми рисками организации

Ключевые риски и возможности корпоративной культуры и социальной ответственности. Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) как инструмент управления нефинансовыми рисками. Институт социального партнерства и корпоративные социальные программы. Корпоративная система социального страхования персонала как фактор развития кадрового потенциала и элемент социальной ответственности.

Практическое занятие № 27 (в количестве 8 академических часов). Ключевые риски и возможности корпоративной культуры и социальной ответственности. Классификация нефинансовых рисков. Механизм управления нефинансовыми рисками. Взаимодействие с стейкхолдерами как инструмент управления нефинансовыми рисками.

## 10. КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Тема 10.1. Организационные основы обеспечения кадровой безопасности

Характеристика угроз и рисков кадровой безопасности. Предупреждение экономических и социальных рисков в хозяйственной деятельности посредством обеспечения кадровой безопасности. Выявление и оптимизация инсайдерских и аутсайдерских угроз кадровой безопасности. Эффективная организация управления персоналом в аспекте оптимизации рисков кадровой безопасности.

Особенности обеспечения кадровой безопасности российских предприятий. Компетенции в области обеспечения кадровой безопасности и деятельность кадровых служб. Обеспечение кадровой безопасности при формировании штатного расписания, определении функций подразделений и должностных обязанностей сотрудников. Обеспечение кадровой безопасности при подборе, приеме кандидатов на работу. Обеспечение кадровой безопасности при построении системы информационной безопасности предприятия.

Практическое занятие № 28 (в количестве 5 академических часов). Противодействие угрозам кадровой безопасности. Задание 1. Как работник кадровой службы может понять, что сотрудник организации находится под угрозой переманивания в другую организацию. Задание 2. Разработайте методику противодействия угрозе переманивания сотрудников организации. Задание 3. Как работник кадровой службы может понять, что сотрудник организации находится под угрозой склонения его к нелояльному поведению в отношении работодателя. Задание 4. Разработайте методику противодействия угрозе склонения сотрудников к нелояльному поведению в отношении работодателя.

Тема 10.2. Методы предупреждения экономических и социальных рисков на предприятии

Нормативно-правовые источники управления кадровой безопасностью. Правовые требования к построению процессов отбора и подбора персонала. Научно-методические принципы подбора персонала. Методы кадровой безопасности при найме сотрудников (отбор, анкетирование, автобиография). Методы поиска сотрудников. Применение специализированных методик при подборе персонала.

Обеспечение кадровой безопасности посредством формирования корпоративной культуры и лояльности сотрудников предприятия. Кадровая безопасность и вопросы повышения квалификации, аттестации, тарификации, переводов сотрудников, увольнений и сокращений. Кадровая

безопасность как элемент системы предупреждения, выявления и предотвращения правонарушений, совершаемых в отношении российских предприятий.

Государственный контроль в сфере управления персоналом. Виды ответственности должностных лиц. Особенности проведения проверок. Проблемы правового регулирования государственного контроля. Мониторинг и надзорно-контрольные мероприятия государственной инспекции труда. Прокурорский надзор в ходе проведения проверок в сфере управления персоналом.

Практическое занятие № 29 (в количестве 5 академических часов).  
 Нормативно-правовое обеспечение кадровой безопасности при приеме на работу и увольнении работников

Задание. Заполните таблицу: определите законность задаваемых на собеседовании при трудоустройстве вопросов с точки зрения закона «О персональных данных» и ТК РФ.

Вопрос	Законность вопроса с точки зрения трудового законодательства (со ссылками на НПА)
Профессиональные данные нанимающегося	
Семейное положение (в том числе, не собирается ли нанимающаяся девушка замуж в ближайшее время)	
Состояние здоровья	
Профсоюзное членство, партийная принадлежность, принадлежность к определенной религиозной конфессии	
Беременность	
Инвалидность	
Размеры прежней заработной платы	
Вопросы о наличии у нанимающегося движимого или недвижимого имущества, долгов	
Прежняя судимость	
Прохождение обязательной военной службы	

Тема 10.3. Кадровый профайлинг и психологические основы кадровой безопасности

Задачи кадрового профайлинга. Инструменты кадрового профайлинга. Диагностика зависимого поведения. Теоретическая концепция и общие принципы организации профайлинга. Методологические основы профайлинга: основная концепция и методы. Предпосылки применения технологий профайлинга. Определение профайлинга как способа предотвращения противоправных действий. Понятие признаков и понятие нормы в профайлинге. Анализ первичной информации. Значение признаков

для выявления потенциально опасных лиц и ситуаций. Подозрительные поведенческие признаки. Этапы технологии профайлинга.

Технологии профайлинга при собеседовании и найме. Собеседование, как базовый метод HR-профайлинга, Стрессовое собеседование. Инструментальное тестирование персонала. Психологическое тестирование Методики психологического профайлинга. Диагностический тест по выявлению конфликтного поведения К. Томаса. Дополнительные методы кадрового профилирования. Соотношение понятий профайлинга, психологического тестирования и психологического опроса. Профайлинг как способ определения мотивации персонала. Требования к сотруднику, осуществляющему профайлинг. Общие подходы к проблеме подбора сотрудника-профайлера. Требования к сотруднику-профайлеру. Правовая база обучения профайлингу. Профотбор и подготовка сотрудников.

Поведение как свойство индивида. Понятие «социальная норма». Основные свойства социальной нормы. Формализованные и неформализованные социальные нормы: правила, инструкции, традиции, социальные установки, общественное мнение. Классификация социальных норм: духовно-нравственные социальные нормы, морально-этические, правовые, политические, организационно-профессиональные, индивидуальные нормы. Понятие «девиантного поведения» Положительное и отрицательное значения девиации. Типы девиантного поведения персонала: агрессия и агрессивное поведение, делинквентное поведение, зависимое поведение, суицидальное поведение.

Лояльность как элемент кадровой безопасности. Сущность лояльности персонала. Уровни и составляющие лояльности. Признаки нелояльности персонала. Факторы, способствующие возникновению лояльности персонала. Личностные характеристики и оценка склонности сотрудника к раскрытию конфиденциальной информации. Оценка и проверка лояльности.

Практическое занятие № 30 (в количестве 4 академических часов). Лояльность как элемент кадровой безопасности.

Задание 1. Составьте вопросы для собеседования с целью выявления лояльности сотрудников при приёме на работу. Задание 2. Составьте вопросы для собеседования с целью выявления аспектов ценностных ориентаций при приеме на работу. Задание 3. Составьте вопросы для собеседования с целью выявления чем может гордиться соискатель вакансии. Задание 4. На основании характеристики типов сотрудников по лояльности к организации проведите классификацию сотрудников вашей организации по лояльности. (Приложение - Типы сотрудников по лояльности к организации)

## **11. КАДРОВЫЙ АУДИТ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Тема 11.1. Соотношение общего аудита организации и кадрового аудита  
Кадровый мониторинг. Кадровый аудит как инструмент оценки деятельности кадровых служб и как инструмент оценки эффективности управления персоналом. Характеристика основных методов кадрового аудита.

Практическое занятие № 31 (в количестве 6 академических часов). Характеристика основных методов кадрового аудита. Основные подходы к разработке методик аудита персонала: управленческий, нормативный правовой, специальный, отраслевой. Методы описательного и инструментального профессиографирования. Аудиторская экспертиза.

Тема 11.2. Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Этапы аудита персонала. Классификация типов аудита персонала. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом. Отечественные и западные методики определения экономической эффективности управления персоналом.

Практическое занятие № 32 (в количестве 8 академических часов). Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом. Основные подходы к разработке методики определения экономической эффективности управления персоналом. Критерии оценки деятельности HR-службы. Система оценки деятельности HR-службы.

Тема 11.3. Оценка эффективности работы кадровой службы

Квалификация и развитие кадровых менеджеров, качество и сроки исполнения профессиональных кадровых решений, удовлетворенность сотрудников трудом и трудовыми отношениями, уровень исполнения кадровых планов, роль кадровой службы в решении принципиальных для организации вопросов. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Система действующих при высшем руководстве комитетов и комиссий по кадровым вопросам и их эффективность. Реальность кадрового резерва руководителей.

Практическое занятие № 33 (в количестве 8 академических часов). Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом. Комплексный подход к оценке экономической и социальной эффективности проектов улучшения системы управления персоналом. Критерии оценки социальной эффективности улучшений системы управления. Организация оценки социальной эффективности проектов улучшения системы управления персоналом.