

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА  
НАХИМОВСКОГО ВОЕННО-МОРСКОГО  
УЧИЛИЩА

УТВЕРЖДАЮ

Начальник федерального государственного  
общеобразовательного учреждения  
«Нахимовское военно-морское училище  
Министерства обороны Российской Федерации»

Н. Андреев

« 24 » сз 2010 года

**РУКОВОДСТВО**

**по управлению персоналом в Нахимовском военно-морском училище**

**ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1. Настоящее Руководство определяет содержание и организацию управления персоналом в Нахимовском военно-морском училище (далее – Училище), а также ее методическое, информационное, материально – техническое, финансовое обеспечение и подготовку кадров для обучения и воспитания нахимовцев.

2. Работа по управлению персоналом в Училище организуется в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации, приказами и распоряжениями вышестоящих должностных лиц, Уставом училища, приказами (указаниями) начальника училища и настоящим Руководством.

3. Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает Училище (за исключением руководства). Это постоянный состав училища, а также партнеры, которые привлекаются к реализации программ дополнительного образования. Это стратегический фактор, определяющий будущее училища, ведь именно люди подают идеи и выполняют различные учебно-воспитательные функции.

4. Кадры – часть персонала, которая официально числится по штатному расписанию училища.

5. Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение училища в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

6. **Главная цель управления персоналом** – получение каждым нахимовцем образования в соответствии с требованиями государственных стандартов, формирование общей культуры личности на основе усвоения содержания общеобразовательных программ, обеспечение интеллектуального, культурного, нравственного и физического развития обучающихся, получение ими среднего общего образования, воспитание и развитие творческих способностей, социально-психологическая адаптация воспитанников в процессе обучения и творческой деятельности, активное приобщение к миру искусства, общечеловеческим и национальным ценностям, развитие и совершенствование образовательного процесса, материально-технической базы, осуществление дополнительных мер социальной поддержки воспитанников.

Цели управления персоналом:

6.1 нормальные условия труда включающие в себя:

6.1.1 соблюдение психофизиологических и эргономических условий труда;

6.1.2 обеспеченность социальной инфраструктуры;

6.1.3 техническая вооруженность труда в соответствии с последними достижениями науки и техники;

6.1.4 здоровый социально – психологический климат в коллективе;

6.1.5 правовую защищенность.

6.2 мотивацию труда определяющуюся:

6.2.1 достойной оплатой труда;

6.2.2 стимулированием творчества;

6.2.3 возможностью самореализации;

6.2.4 поддержкой стремления сделать карьеру;

6.2.5 возможностью реализации личных целей;

6.2.6 помощь в достижении общих целей;

- 6.2.7 эффективное использование квалификации и возможностей персонала;
- 6.2.8 обеспечение училища высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- 6.2.9 стремление к наиболее полному удовлетворению работников училища своей работой, к их наиболее полному самовыражению.

7. Система управления персоналом - систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей и включающая в себя субъект управления и объект управления.

Субъект управления – совокупность элементов системы училища, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в определении, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнять и как их следует выполнять, в контроле и оценке результатов действий исполнителей.

Объект управления – множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели.

8. Основное содержание управления персоналом - планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов в учебном и воспитательном процессах.

9. Общее руководство работой с персоналом в училище осуществляется начальником училища через заместителей начальника училища, начальника отделения кадров и строевого отвечающих за организацию, содержание и методическое обеспечение управления персоналом в училище.

## **2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 2.1. Разработка стратегии управления персоналом.
- 2.2. Оказание помощи руководителям структурных подразделений в деле создания благоприятного морально – психологического климата, предотвращения или улаживания конфликтов;
- 2.3. Развитие персонала (организация переобучения, повышения квалификации и профессионального роста); стимулирование творческой активности, создание условий для эффективного использования знаний и опыта.
- 2.4. Организация помощи в решении личных проблем.
- 2.5. Совершенствование системы оплаты труда и мотивации.
- 2.6. Создание благоприятных условий труда для всех категорий персонала, поиск путей о недопущении случаев травматизма.
- 2.7. Совершенствование методов оценки.
- 2.8. Учет персонала.
- 2.9. Прогнозирование и планирование потребности в кадрах.
- 2.10. Организация набора, отбора, подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников.
- 2.11. Изучение и оценка кадров руководителей, специалистов и представление рекомендаций по замещению ими вакантных должностей.
- 2.12. Формирование кадрового резерва и работа с ним.
- 2.13. Помощь в планировании карьеры.
- 2.14. Участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.
- 2.15. Сбор и обработка информации по рынкам труда.
- 2.16. Правовое регулирование трудовых отношений.
- 2.17. Комплектование подразделений по возможности с учетом психофизиологической совместимости.
- 2.18. Улучшение трудовой дисциплины.
- 2.19. Обеспечение оптимального распорядка дня, графиков работы, отпусков.
- 2.20. Совершенствование организационной культуры.

## **3. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

3.1. Подсистема трудовых отношений:

- 3.1.1 анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- 3.1.2 анализ и регулирование отношений на различных уровнях руководства училищем;
- 3.1.3 управление служебными конфликтами и стрессами;
- 3.1.4 социально – психологическая диагностика;
- 3.1.5 соблюдение этических норм взаимоотношений.

3.2. Подсистема оформления и учета кадров:

- 3.2.1 оформление и учет приема, увольнения, перемещения работников;
- 3.2.2 информационное обеспечение руководителей по вопросам управления персоналом;
- 3.2.3 профориентация;
- 3.2.4 обеспечение занятости.
- 3.3. Подсистема маркетинга персонала:
  - 3.3.1 разработка и выбор стратегии управления персоналом;
  - 3.3.2 анализ кадрового персонала училища;
  - 3.3.3 анализ рынка труда;
  - 3.3.4 прогнозирование и планирование потребности училища в персонале;
  - 3.3.5 организация рекламы по набору работников;
  - 3.3.6 взаимосвязь с внешними организациями, обеспечивающими кадрами училища;
  - 3.3.7 отбор и оценка персонала.
- 3.4. Отбор кадров – это:
  - 3.4.1 процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте;
  - 3.4.2 оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствия требованиям;
  - 3.4.3 выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам училища и его самого.
- 3.5. Ступени отбора:
  - 3.5.1 предварительный отбор, беседа по телефону;
  - 3.5.2 изучение резюме, других документов;
  - 3.5.3 беседа по найму, собеседование;
- 4. Тесты по найму.
- 5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
- 6. Медицинский осмотр (если есть необходимость).
- 7. Принятие окончательного решения.
- 8. Методы проверки предоставленных документов:
  - 8.1. Оговаривается право на независимую проверку кандидата, отзывов и рекомендаций с помощью письменного или устного запроса на прежнее место работы, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор (причем источник информации он может назвать сам).
  - 8.2. Основу запроса составляет информация об организации и специфике должности, на которую претендуют соискатели, а цель заключается в выяснении его соответствия им.
- 9. Перечень вопросов для проверки.
  - 9.1 продолжительность работы в организации;
  - 9.2 характер, объем и качество выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения);
  - 9.3 профессиональная пригодность;
  - 9.4 компетентность;
  - 9.5 сфера и уровень ответственности;
  - 9.6 оплата труда и премирование;
  - 9.7 взаимоотношения в коллективе и с администрацией;
  - 9.8 стиль работы с детьми и родителями;
  - 9.9 трудовая дисциплина (виды, характер и причины нарушений);
  - 9.10 добросовестность и исполнительность;
  - 9.11 причины увольнения;
  - 9.12 состояние здоровья;
  - 9.13 сильных и слабых сторонах с точки зрения будущей должности.
- 10. В беседе с лицом, подписавшим характеристику или рекомендацию необходимо уточнить:
  - 10.1 как долго это лицо знает характеризуемого;
  - 10.2 закончил ли тот порученные ему работы;
  - 10.3 были ли им проявлены особые способности;
  - 10.4 как он воспринимает указания руководства;
  - 10.5 как относится к своим обязанностям;
  - 10.6 каковы его достоинства и недостатки;
  - 10.7 приняло бы его учреждение снова на работу;
  - 10.8 подходит ли он для предполагаемой должности.

11. Кадровое собеседование (интервью) и его функции. Основные задачи кадрового собеседования:

- 11.1 личное знакомство с претендентом оценка его качеств, заинтересованности в работе, соответствия требованиям училища и должности, «портрету» идеального сотрудника;
- 11.2 информирование его об учреждении, содержании и преимуществах работы в ней, адаптации и необходимых для этого особенностях и сроках;
- 11.3 выяснения интересов и ожиданий сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия;
- 11.4 предоставление претенденту возможности и в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу;
- 11.5 корректировка результатов других форм проверки (например, путем сопоставления письменной и устной информации), уточнение неясных фактов.

12. Беседа начальника училища с соискателем в виде некоторых вопросов и ответов:

- 12.1 расскажите немного о себе?
- 12.2 какими навыками Вы обладаете?
- 12.3 почему Вы решили обратиться к нам?
- 12.4 в чем заключается Ваша работа?
- 12.5 в каких вопросах Вы считаете себя наиболее сильным?
- 12.6 в каких вопросах Вы чувствуете себя менее уверенно?
- 12.7 имеется ли у Вас опыт работы в данной сфере?
- 12.8 почему Вы ушли с предыдущей работы?
- 12.9 бывают ли у Вас ошибки? Какие свои ошибки Вы считаете наиболее значительными?
- 12.10 как Вы планируете свою работу?
- 12.11 как Вы реагируете на ошибки Ваших партнеров по совместной работе?
- 12.12 кому Вы сейчас подчиняетесь? Что Вы можете сказать о своем начальнике, какие у Вас сложились отношения?
- 12.13 какие качества Вы хотели бы видеть в Вашем будущем руководителе?
- 12.14 получали ли Вы другие предложения работы?
- 12.15 насколько успешно Вы прошли собеседования в других местах?
- 12.16 какие изменения Вы бы произвели на новой работе?
- 12.17 как Вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
- 12.18 чем Вы любите заниматься в свободное время?
- 12.19 как смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?
- 12.20 в какие сроки могли бы приступить к новой работе?
- 12.21 как бы Вы описали свой характер?
- 12.22 за что Вас критиковали в последнее время?
- 12.23. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
- 12.24. Как Вы представляете свое положение через 3 – 5 лет и как собираетесь его добиться?
- 12.25. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной? Как бы Вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
- 12.26. Какие из своих должностных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
- 12.27. Как бы Вы описали себя с помощью трех прилагательных? А как бы Ваши подчиненные описали Вас тремя прилагательными?
- 12.28. Часто ли Вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?
- 12.29. Как Вы поступите, если обнаружите, что коллега расходует деньги фирмы на личные нужды?
- 12.30. Назовите те ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?
- 12.31. Если надо уволить кого – то, какую главную причину следует выдвинуть? Почему?
- 12.32. Какую цель Вы достигнете, заняв данную должность?

13. Принципы проведения собеседования:

- 13.1 понятность идей;
- 13.2 заинтересованность, активность сторон;
- 13.3 доброжелательность интервьюеров, проводивших собеседование;
- 13.4 конструктивность;
- 13.5 хорошая организация;
- 13.6 направленность на поиск нового, постановка или уточнение целей по его итогам;
- 13.7 концентрация на тех чертах кандидата, которые можно наиболее полно раскрыть;

13.8 стимулирование рассказа о себе и пр. (беседа с глазу на глаз психологически комфортна, раскована, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной).

14. Виды бесед (с точки зрения объекта):

14.1 по биографии кандидата (считается, что здесь лучше исследовать конкретный период или яркий эпизод). Такая беседа позволяет оценить прошлые успехи человека, но не характеризует его сегодняшнее положение и мотивацию к будущей работе;

14.2. по ситуации (соискателю предлагается для решения одна или несколько проблем, а после задаются вопросы о возможных действиях). Это позволяет оценить его общие и аналитические способности, умение выходить из сложных ситуаций;

14.3 по профессиональным и личным качествам (их изучению при проведении интервью рекомендуется отводить 30% времени). В ходе собеседования задаются вопросы о поведении в той или иной ситуации, связанные с профессиональной деятельностью, а ответы оцениваются по заранее выбранным критериям.

14.4 "стрессовое интервью" имеет целью определить реакцию претендента на напряженную ситуацию. Для этого кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и часто бестактных вопросов;

14.5 оценочное интервью имеет форму целенаправленного собеседования, в рамках которого проверяются определенные свойства человека (например, в рамках "четырёхфакторного интервью" исследуются:

14.5.1 интеллект (критичность, логичность, сообразительность, воображение, продуктивность);

14.5.2 мотивация (интересы, ценности, увлечения); темперамент (настойчивость, решительность, самообладание, общительность, замкнутость, эмоциональность);

14.5.3 опыт (образование, навыки)

15. Тестирование при приеме на работу:

15.1 тесты на квалификационные знания и навыки (оценивают уровень профессиональных знаний и навыков);

15.2 тесты на общий уровень развития интеллекта, на достижения (оценка знаний в тех или иных областях) и других способностей (содержат словесные, числовые и пространственные задания);

15.3 тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств (умственные способности, способность действовать в конфликтной ситуации);

15.4 тесты комплексные (включают сотни вопросов, а также специальные виды испытаний).

16. Тестами проверяется:

16.1 общие способности;

16.2 пригодность претендента для решения тех или иных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте;

16.3 профессиональный уровень в конкретных сферах деятельности;

16.4 наличие интереса к предстоящей работе;

16.5 способности к обучению;

16.6 интересы, склонности;

16.7 типы личности;

16.8 интеллект;

16.9 мышление комбинированное, логическое;

16.10 темперамент;

16.11 деловые качества;

16.12 способности к руководству;

16.13 коммуникабельность, умение общаться с людьми;

16.14 быстрота реакции, способность быстро ориентироваться;

16.15 лидерские качества;

16.16 честность;

16.17 скорость и точность выполнения работы;

16.18 устойчивость внимания;

16.19 владение смежными операциями;

16.20 умение анализировать;

16.21 аккуратность, исполнительность;

16.22 память и др.

17. Основные правила тестирования:

- 17.1 создать комфортные условия и исключать помехи;
- 17.2 снимать психологическое напряжение, возникающее вследствие боязни ошибиться, не уложиться во времени;
- 17.3 предварительно оценить достоверность тестов и не ограничивать отборочную процедуру тестами, ибо их результаты могут предсказать не более 25% будущего поведения субъекта;
- 17.4 объяснить причины принятия того или иного решения по результатам тестирования;
- 17.5 пользоваться при тестировании услугами специалистов;
- 17.6 обеспечить конфиденциальность.

18. Требования, предъявляемые к тестам:

- 18.1 объективность, то есть независимость результатов от проверяющего специалиста;
- 18.2 надежность – независимость от случайностей, гарантия повторения результата при повторном тестировании;
- 18.3 валидность – соответствие своему назначению, гарантия того, что измеряется то, что нужно;
- 18.4 сравнимость с результатами, полученными другими способами;
- 18.5 экономичность (простота, минимум расходов, легкость оценки, управление затратами на персонал).

19. Подсистема развития кадров:

- 19.1 повышение квалификации персонала;
- 19.2 система продвижения по службе, работа с кадровым резервом (управление карьерой);
- 19.3 высвобождение персонала;
- 19.4 разработка стандартов рабочих мест (СРМ);
- 19.5 профессиональная и социально – психологическая адаптация новых работников.

20. Адаптация персонала.

Адаптация сотрудников – процесс их приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среде. В рамках адаптации происходит:

- 20.1 детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями;
- 20.2 усвоение стереотипов;
- 20.3 ассимиляция (полное приспособление к окружению);
- 20.4 идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими интересами. (Большинство людей в первые дни работы стремятся быстрее освоить работу и доказать свою ценность, но весьма опасаются не справиться с новой должностью; обнаружить недостаток опыта и знаний, не найти общего языка с руководителями и с коллегами и их расположения, не быть воспринятыми в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения, У новичков низка самооценка, сильна боязнь задавать вопросы, чтобы не показаться хуже).

21. Задачи работника в период адаптации:

- 21.1 ознакомление с новой обстановкой; расстановкой сил, неформальными связями, психологическим климатом, личными целями коллег и руководителей, выбор правильного тона и формы общения с окружающими;
- 21.2 не следует проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, участвовать в конфликтах, привлекать к себе чрезмерное внимание;
- 21.3 как можно больше спрашивать и уточнять, и своевременно выполнять работу.

22. Подсистема анализа и развития стимулирования труда:

- 22.1 нормирование и тарификация трудового процесса;
- 22.2 разработка систем оплаты труда;
- 22.3 использование средств морального поощрения;
- 22.4 управление мотивацией.

23. Подсистема юридических услуг:

- 23.1 решение правовых вопросов трудовых отношений;
- 23.2 согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- 23.3 решение правовых вопросов хозяйственной деятельности училища.

24. Подсистема разработки оргструктуры училища;

- 24.1 анализ сложившейся организационной структуры училища;
- 24.2 проектирование оргструктуры;
- 24.3 разработка штатного расписания.

Начальник отделения кадров и строевого  Н.И. Федорчук