

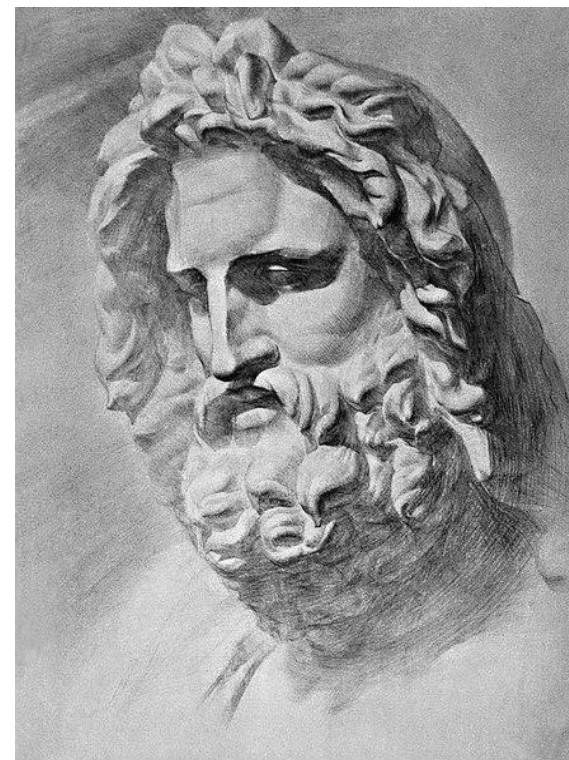


Организационное поведение в бизнесе и
управление сложными системами безопасности

Тема № 3

**Соотношение функций
обеспечения безопасности,
организационных и кадровых
мер**

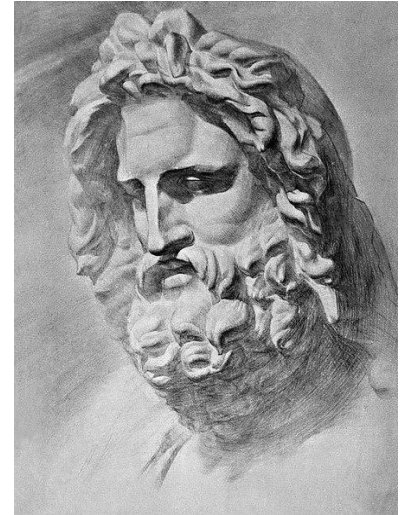
Лекция, 2 часа



Зевс, Бог

Оглавление

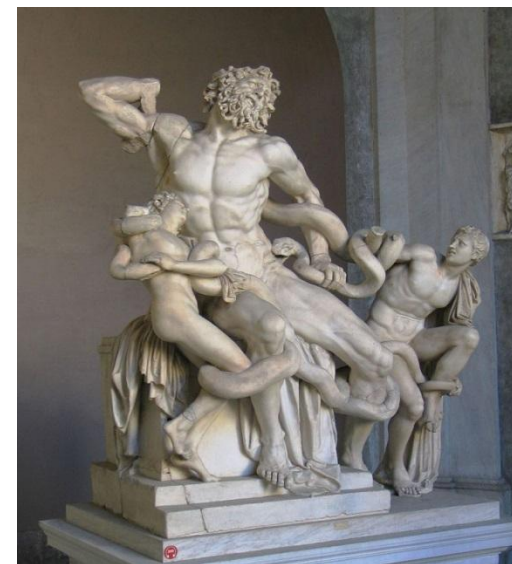
1. Сочетание собственных сил и средств системы безопасности
2. Внутреннее взаимодействие службы безопасности по вертикали
3. Внутреннее взаимодействие службы безопасности по горизонтали
4. Библиография



Кто не хочет кормить свою армию – будет кормить чужую.

Зарубежная и отечественная история бизнеса знает массу примеров построения систем защиты от внутренних и внешних угроз. Они отличаются друг от друга в связи с их отраслевой спецификой, характером переживаемых обществом (регионом) экономических отношений, личным опытом и предпочтениями авторов, многими другими факторами.

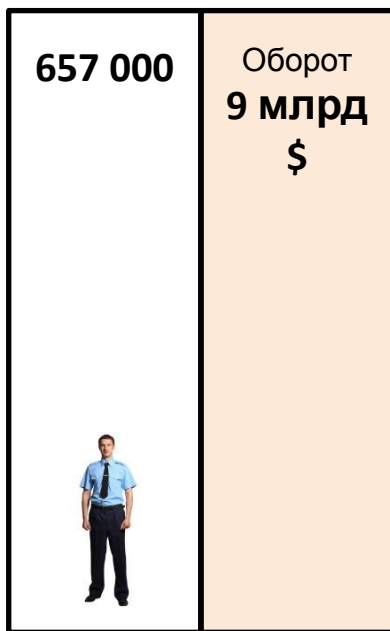
В одних ситуациях удалось найти оптимальные варианты. В других - были созданы явно избыточные системы защиты. В третьих – от них отказались вообще по соображениям экономии. Разными были и жизненные циклы таких компаний, ведь иногда затраты на собственную безопасность, кадровую политику, административные вопросы могут быть избыточными. Тогда инфраструктура обеспечения задавит бизнес. В других случаях болезнь всезнайства и излишняя экономность не помогут реализовать креатив.



С академической точки зрения, нет и не может быть единой (универсальной) схемы построения системы обеспечения безопасности компании, учреждения или предприятия. Есть типовые подходы, которые помогут в каждом конкретном случае построить индивидуальную модель.

В случае, когда на систему безопасности жалко потратить деньги, предназначенные для покупки личной яхты, может случиться то, что произошло с Лаокооном и его сыновьями.

Лидеры мировой индустрии безопасности

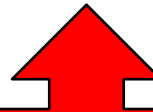
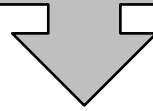


Великобритания

Швеция

Испания

Риски и угрозы внешней и внутренней среды предприятия

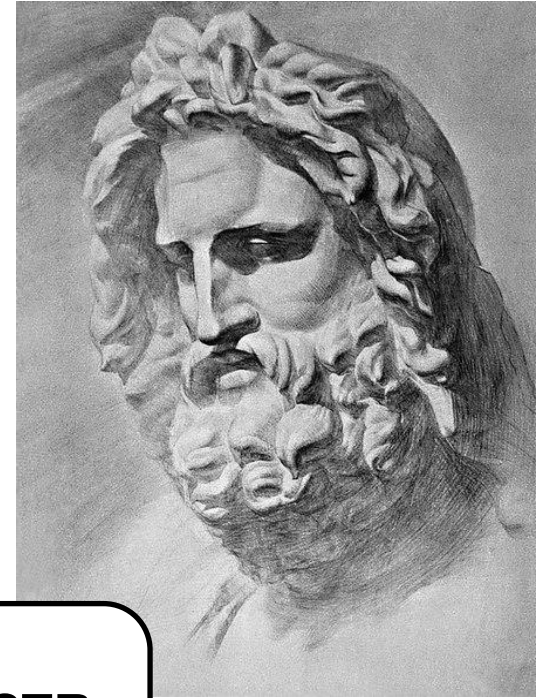


Функции обеспечения безопасности предприятия

Организационно-штатное оформление подразделения безопасности

Подбор менеджмента и персонала подразделения безопасности

**Сочетание собственных сил и средств
системы безопасности**



Зевс, Бог

Силы системы безопасности



Персонал подразделений безопасности

Средства системы безопасности

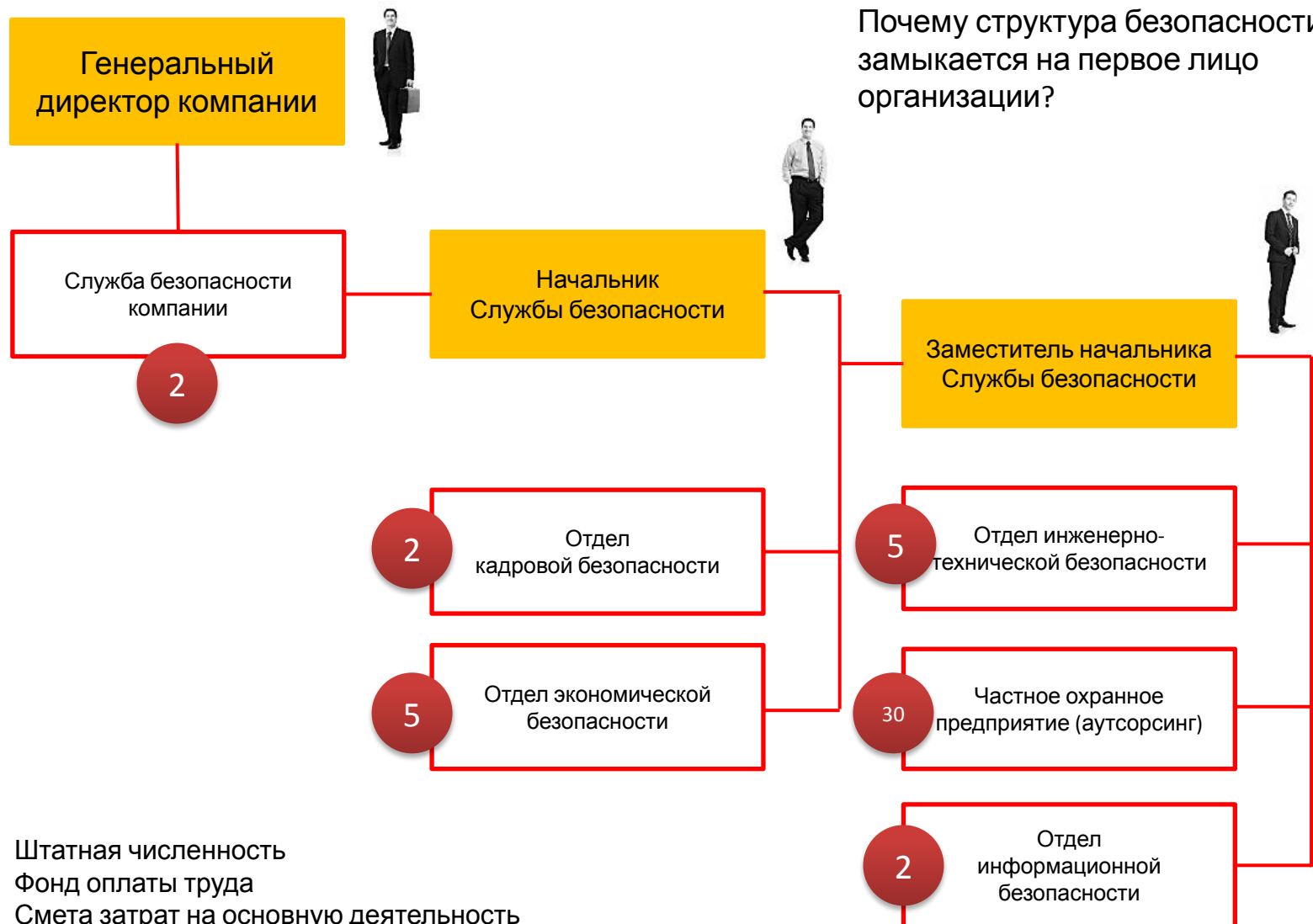
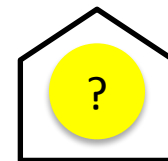


Технические средства связи, обработки информации, досмотра, наблюдения, обнаружения, транспорт, оружие, специальные средства

Как показывает практика, эффективно действующая служба безопасности сумела правильно решить несколько организационных проблем:

- Правильно найти свое место в структуре компании;
- Организовать взаимодействие подразделений внутри службы безопасности, добиться эффекта синергии;
- На практике доказать свою состоятельность;
- Правильно выстроить отношения в компании по вертикали;
- Правильно выстроить отношения в компании по горизонтали;
- Построить эффективные контакты во внешней среде.

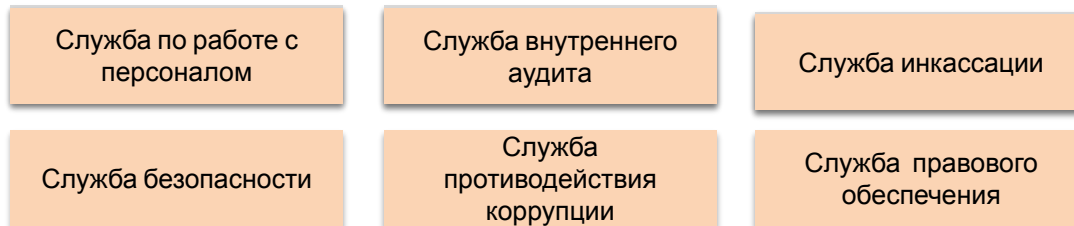
Обеспечение комплексной безопасности компании



- Штатная численность
- Фонд оплаты труда
- Смета затрат на основную деятельность



Куратор



Это предельно расширенный вариант, он подразумевает, что куратор является близким и надежным соратником первого лица. Он также компетентен в большинстве курируемых проблем, обладает необходимым личным статусом. Руководителя не беспокоит, что заместитель сконцентрировал в своих руках практически весь «силовой» блок компании. Ему передана часть непроизводственной сферы для того, чтобы дать возможность другим членам команды сконцентрироваться на бизнесе. В другой ситуации это можно расценивать как излишек полномочий, могущий подтолкнуть менеджера к занятию излишне самостоятельной позиции в вопросах деятельности компании.



Куратор

Служба безопасности

Служба хозяйственного
обеспечения

Этот вариант свидетельствует о неоднозначном отношении к менеджеру, который проявил излишнюю активность в вопросах собственной безопасности. По этой причине ему передали в кураторство службу хозяйственного обеспечения либо дирекцию капитального строительства или иные подразделения, характеризующиеся повышенным риском злоупотреблений и коррупции. Руководителю показывают, что не следует увлекаться выявлением жуликов и отчитываться количеством возбужденных уголовных дел. Ему рекомендуют взять в кураторство сложные подразделения и показать на что он способен не как критик и сторонний наблюдатель, а как ответственный менеджер. В других случаях это делается для того, чтобы грамотный и порядочный руководитель жестко курировал криминогенный блок и не давал разрастаться правонарушениям.



Куратор

Служба безопасности

Данный вариант подразумевает, что руководителю службы безопасности без расширения сферы ответственности придали статус заместителя первого лица. Внутри любой компании это однозначно понимается руководителями и персоналом, наделяет обладателя дополнительным статусом и полномочиями, показывает менеджерам других подразделений, что к руководителю службы безопасности нельзя относиться без должного уважения, ведь он может давать поручения, подписывать определенные распорядительные документы и иногда исполнять обязанности первого лица.

Типовой логистический центр



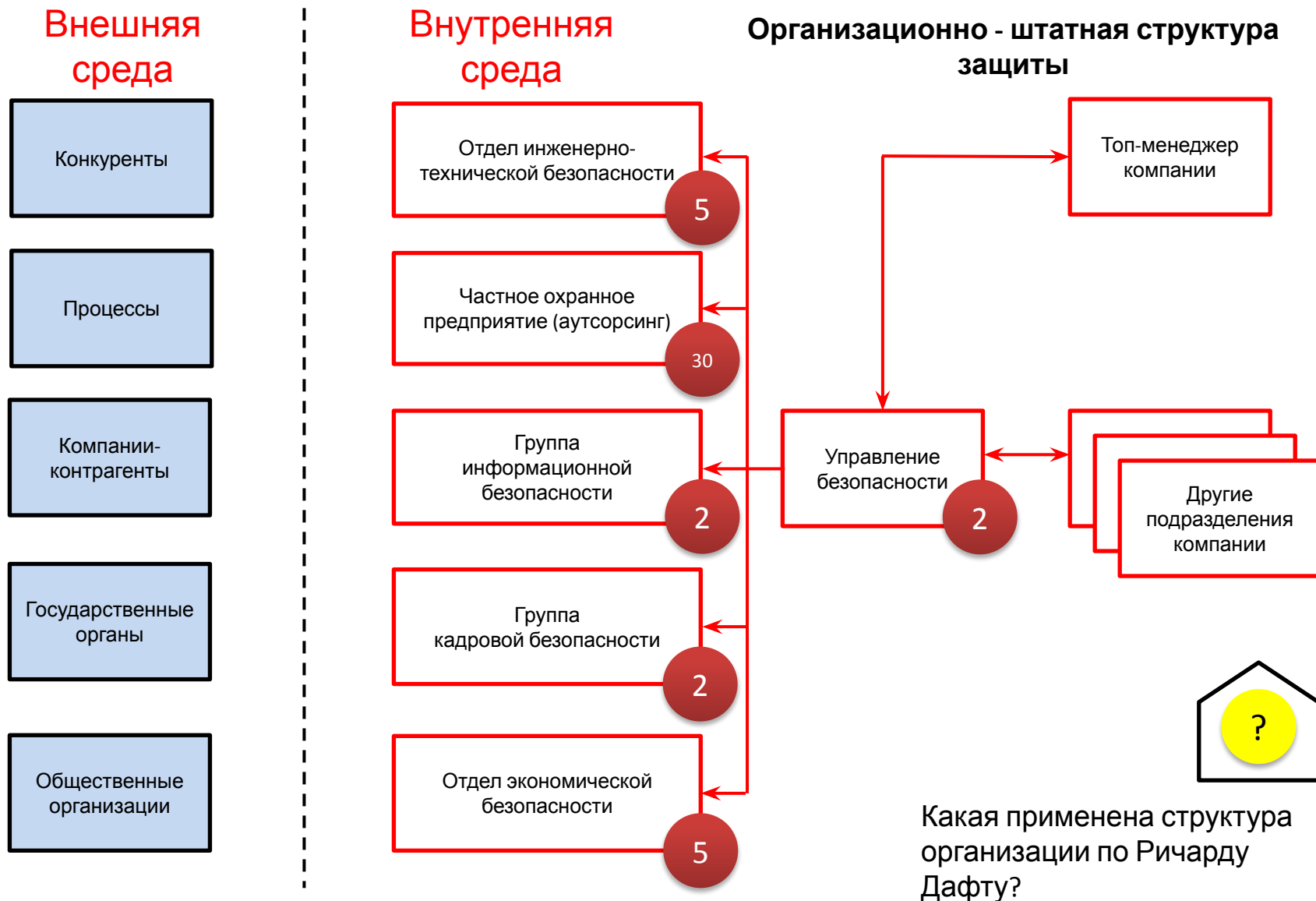
Описание:

- крупный объект недвижимости;
- состоит из административного офиса и производственных помещений - нескольких терминалов, в некоторых из которых созданы специальные условия среды для определенных видов товаров;
- в каждом терминале имеются дорогостоящие основные средства: стеллажи, автоматизированная система погрузки и компьютерная система учета движения товара;
- общий объем находящегося на хранении товаров составляет до 20 млрд. руб., ежедневное движение товара (прием – отпуск) составляет не менее 200 млн. руб.
- в каждом терминале имеется несколько погрузочно-разгрузочных ворот;
- персонал состоит из 300 человек.

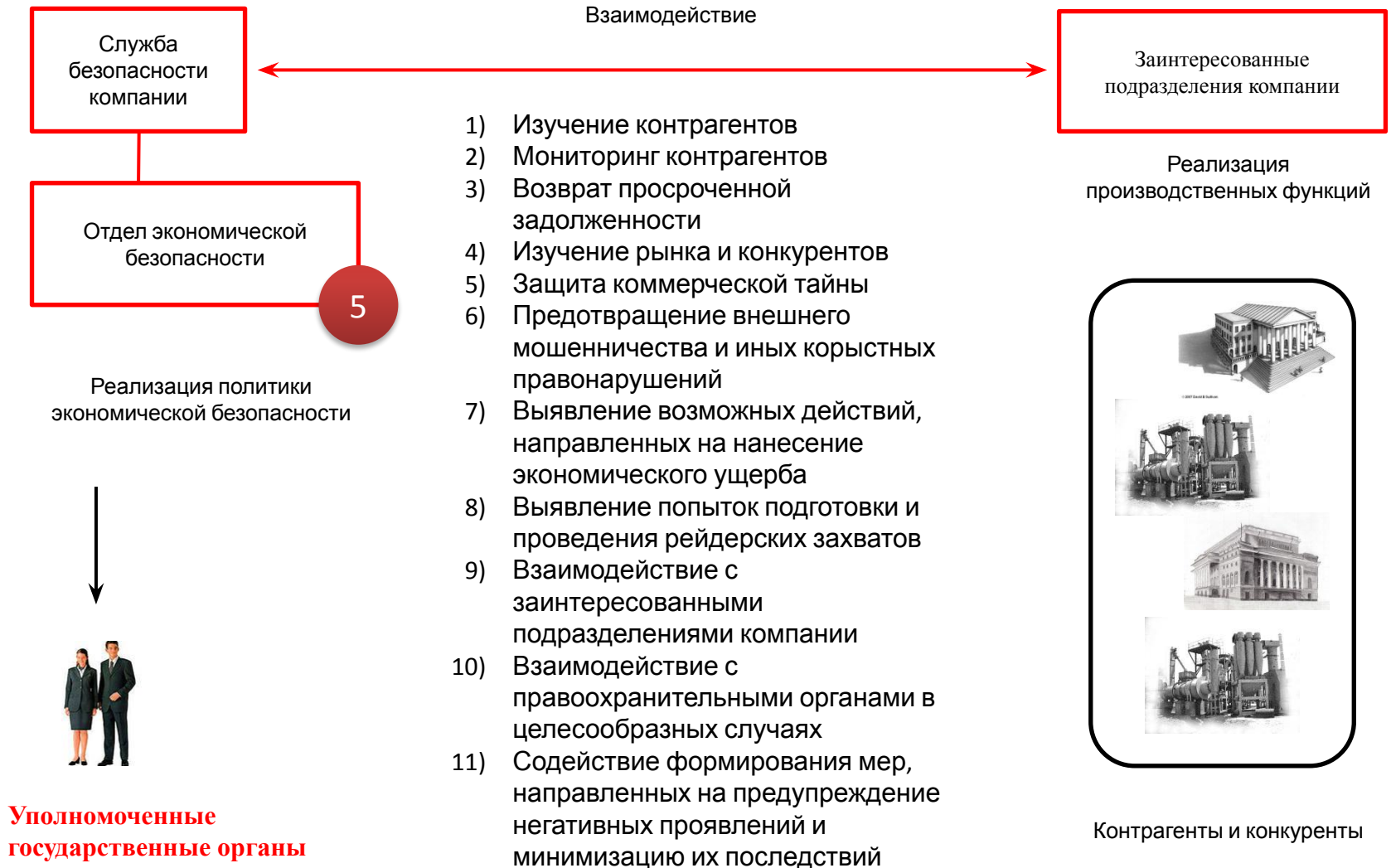
Примерная схема реализации штатной модели подразделения безопасности логистической компании в качестве ответа на реальные и потенциальные угрозы.



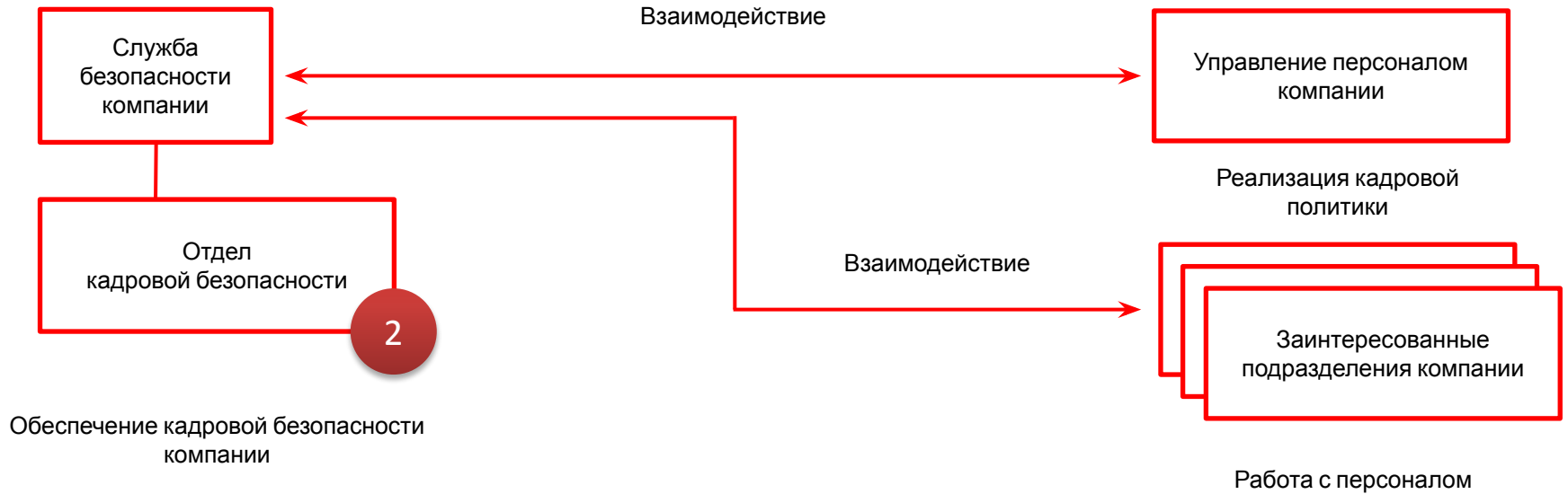
Примерная схема реализации организационно-штатной модели подразделения безопасности логистической компании в качестве ответа на реальные и потенциальные угрозы.



Обеспечение экономической безопасности компании



Обеспечение кадровой безопасности компании



Обеспечение кадровой безопасности компании

Противодействие коррупции изучение персонала на различных стадиях кадрового процесса:



А) при приеме



Б) в процессе работы



В) проведение внутренних служебных расследований



Г) при увольнении

Уполномоченные государственные органы

Обеспечение информационной безопасности компании



Определение сферы компетенции



Отдел инженерно-технической безопасности 5

Частное охранный предприятие (аутсорсинг) 30



Структура физической охраны объекта



Взаимодействие



Уполномоченные государственные органы

Вневедомственная охрана полиции МВД

Лицензионно-разрешительная система полиции МВД

Пожарная охрана МЧС

Действия полиции при охране объектов

- 1 – Пультовая охрана
- 2 – Выезд группы захвата по штатному сигналу тревоги
- 3 – При угрозе силового захвата выезд штурмовой группы
- 4 – При серьезной опасности выезд спецназа

Городское управление МВД РФ

Районное Управление МВД РФ

Отдел вневедомственной охраны

ПЦО

1

2

3

4

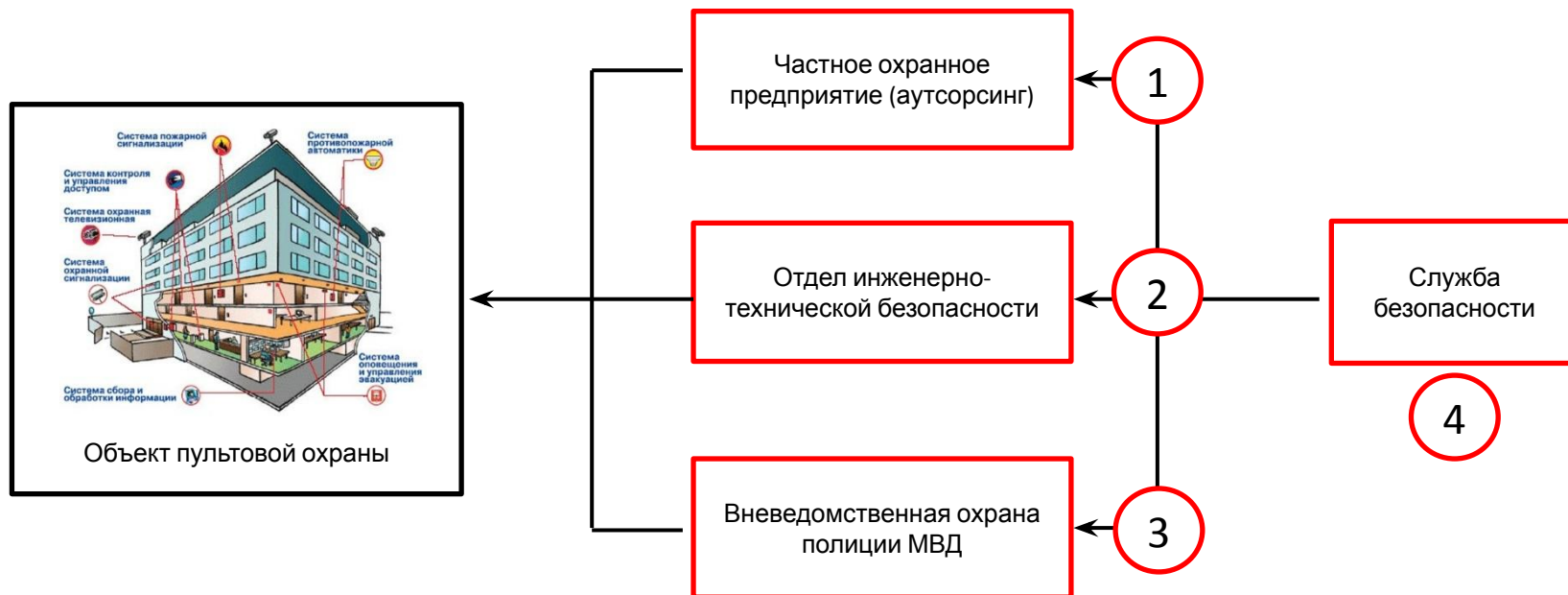
ОМОН,
СОБР



Угроза
силового
захвата



«Сдержки и противовесы» (баланс интересов) при организации системы физической и инженерно-технической безопасности компании



- 1) ЧОП по договору осуществляет физическую охрану объекта, пропускной и внутриобъектовый режим. При попытках несанкционированного проникновения на объект вызывает наряды полиции;
- 2) Отдел инженерно-технической безопасности (ИТБ) Управления безопасности компании осуществляет оборудование объекта техническими средствами, применяет и обслуживает данное оборудование, взаимодействует с вневедомственной охраной полиции и ЧОП в интересах компании;
- 3) Вневедомственная охрана полиции осуществляет техническую охрану объекта по договору через ПЦО, во взаимодействии с ЧОП и отделом ИТБ принимает необходимые меры реагирования;
- 4) Управление безопасности компании осуществляет управление, координацию и взаимодействие задействованных сил и средств в интересах защиты объекта от внутренних и внешних угроз.

Так часто происходит, но это неправильный путь!



Топ-менеджер



Факт происшествия



Или не он?

Возможный виновник

Возможные мотивы:

- Ситуация очевидна
- Не тратить время на проверку подозрений
- Не выносить сор из избы
- Сберечь репутацию компании
- Поверхностное знание трудового права
- Неуверенность в правоте своих проступков
- Желание избежать проблем официального разбирательства

Первичная информация

Вызов на беседу

Попытка получить признание

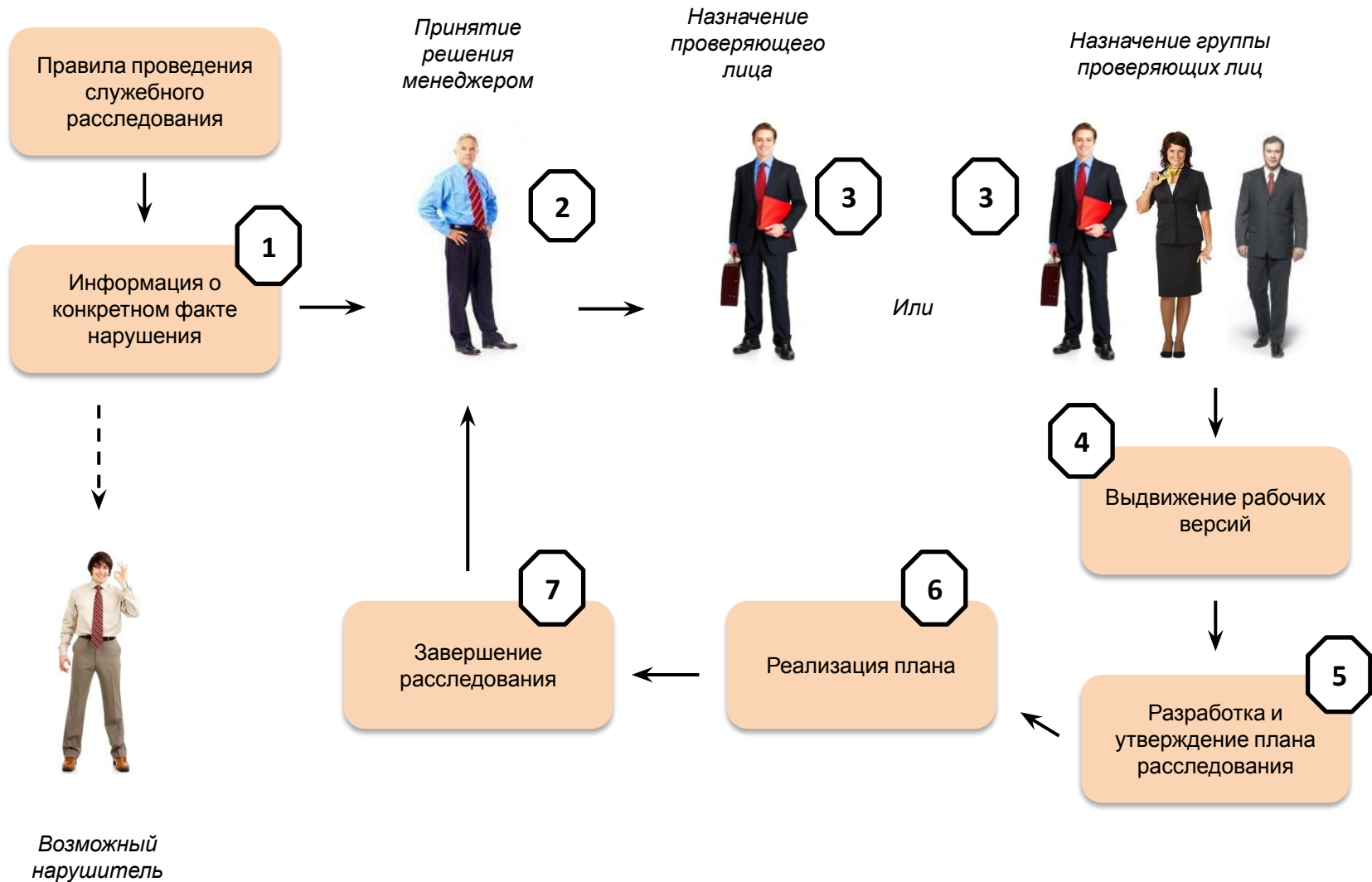
Предложение уволиться

?

- Да?
- Нет?
- Обстоятельства ?

?

- А если человек не виновен?



Типовая структура проведения внутреннего служебного расследования

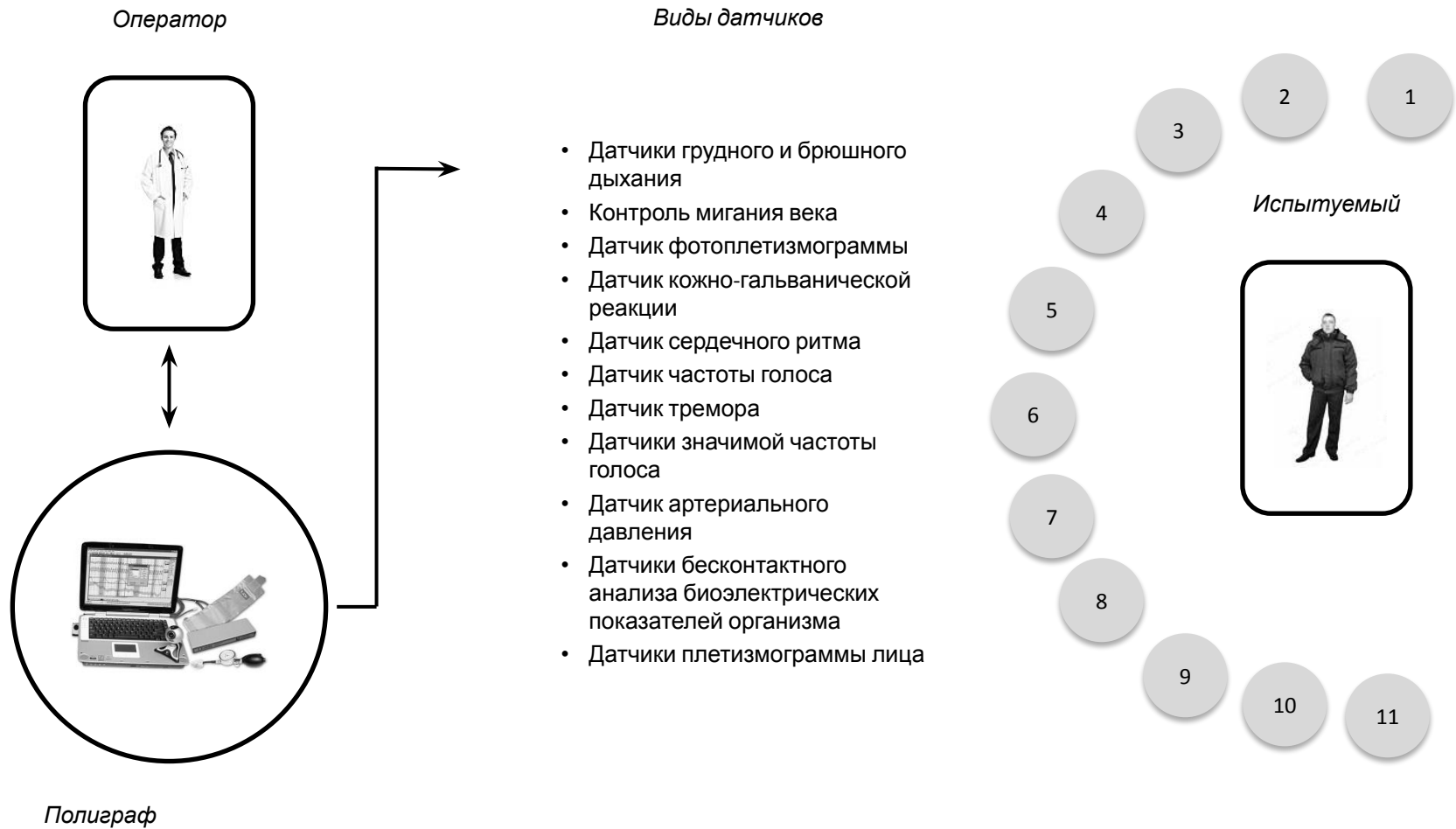
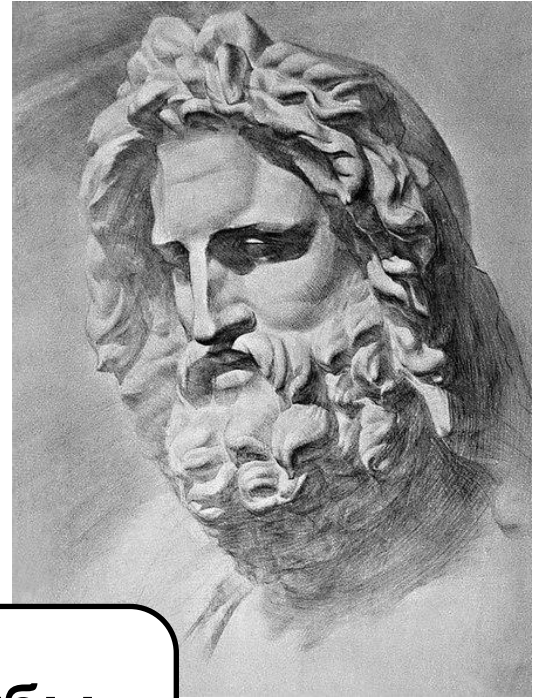


Рис. № . Потенциальные возможности полиграфа по С.И. Журину

<p>Экономическая безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + средняя квалификация сотрудников + договор с бюро кредитных историй + наличие собственной базы данных - поверхностная проверка контрагентов - недоработки клиентских служб - отсутствие общего нормативного документа о порядке изучения потенциальных партнеров 	<p>Финансовая безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + высокая квалификация сотрудников + эффективный бухгалтерский контроль - нет функции внутреннего аудита - замечания от банка по нецелевому использованию кредита - выявлена попытка размещения на счете транзитных средств, подозрительная на отмывание 	<p>Информационная безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + закуплено современное оборудование + установлены программные средства - нет подготовленных специалистов - функции автоматизации и ИБ не разделены - похищены средства с электронного счета компании - сотрудники используют ПК для игр в Интернете
<p>Физическая безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + штаты охраны укомплектованы + сотрудники имеют лицензии + получено служебное оружие + сотрудники уверенно владеют штатными досмотровыми средствами - получены замечания по оборудованию оружейной комнаты - низкая профессиональная подготовка личной охраны генерального директора 	<p>Инженерно-техническая безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + входы для работников оснащены СКУД + въезды оснащены средствами досмотра + периметр оснащен средствами контроля + склады оснащены средствами контроля - устарели средства видео-контроля - подлежат замене огнетушители - предписано автоматизировать средства пожаротушения в питейном цехе 	<p>Кадровая безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> + утверждено положение о порядке подбора и изучения персонала + утверждено положение о порядке использования полиграфа + введена штатная должность оператора полиграфа + закуплен и введен в эксплуатацию полиграф - не выявлены организаторы схемы отмывания денежных средств

Матрица SWOT-анализа для системы безопасности промышленного предприятия



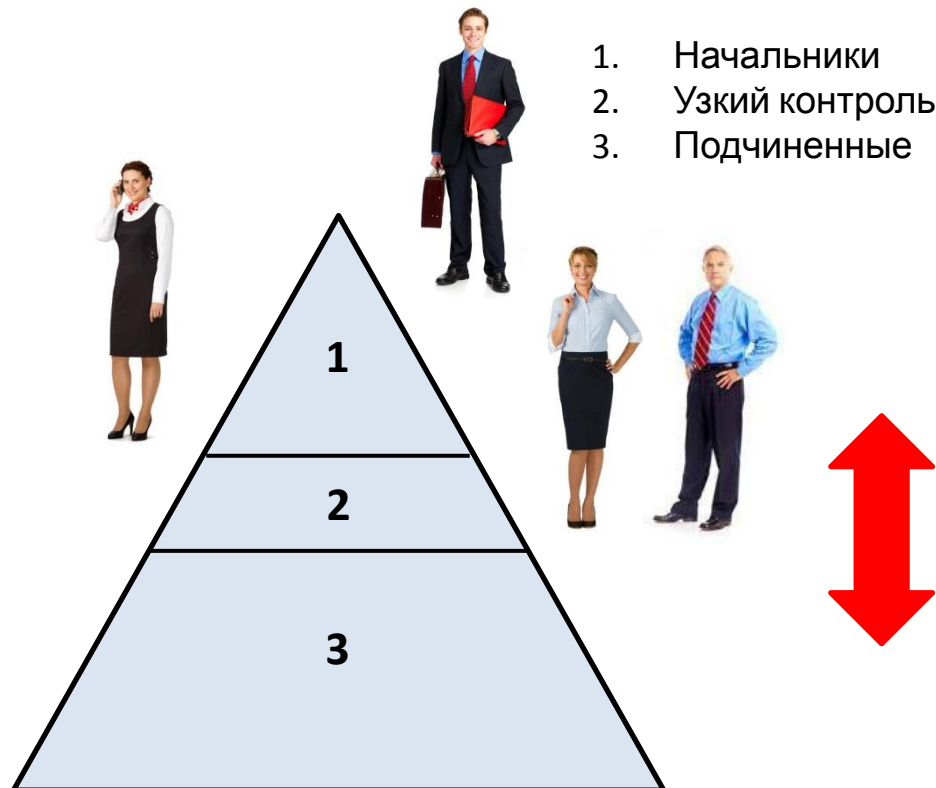
Внутреннее взаимодействие службы безопасности по вертикали

Зевс, Бог

Внутренняя среда предприятия

Межуровневый обмен информацией внутри организации:

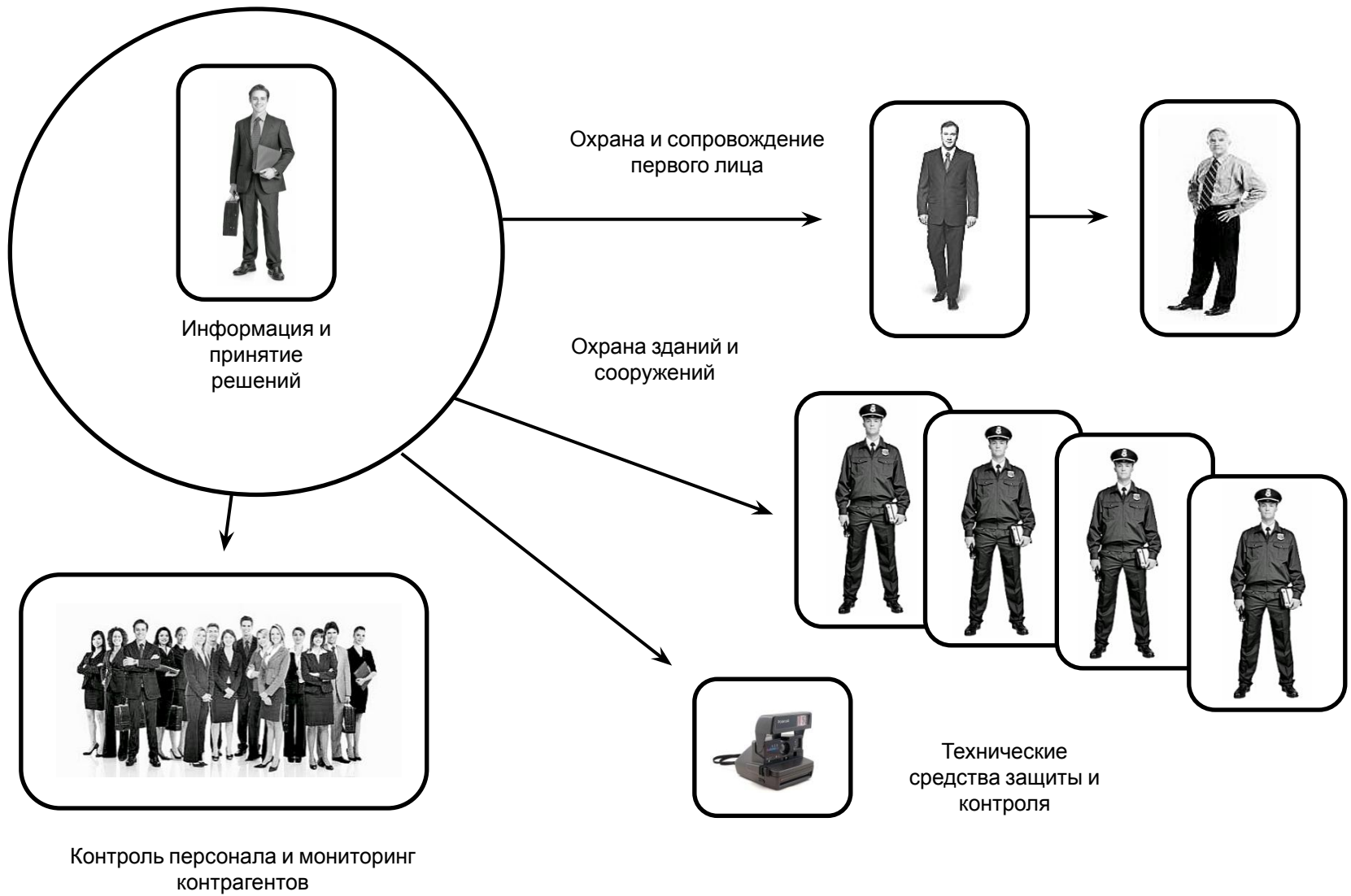
- a. Нисходящие потоки информации (решения органов управления, приказы, указания, инструкции, разъяснения, совещания, формальное и неформальное общение менеджеров с подчиненными);
- b. Восходящие потоки информации (отчеты о выполнении заданий, предложения по совершенствованию производства, жалобы на недостаточный уровень оплаты труда, предупреждения о проведении забастовок и иных акций протеста);
- c. Неформальное общение работников с менеджерами.



Горизонтальный обмен информацией:

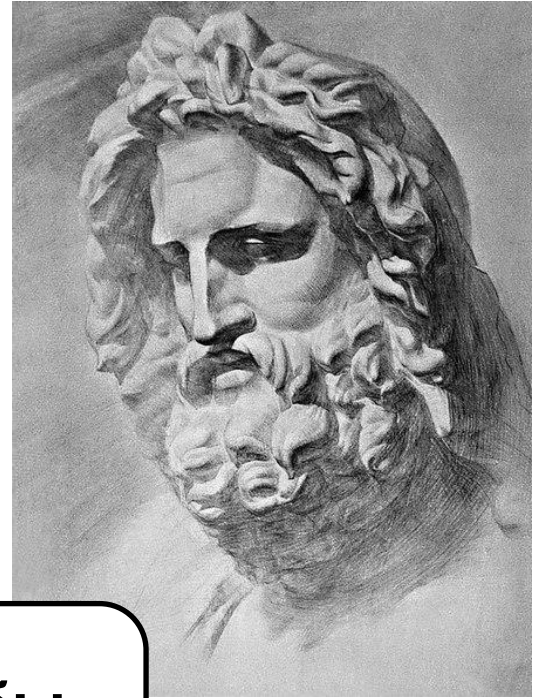
- a. Совещания руководителей и специалистов взаимодействующих подразделений организации;
- b. Личное общение между руководителями и специалистами смежных подразделений в процессе рабочего взаимодействия;
- c. Неформальное общение между работниками одного предприятия;
- d. Смешанный тип неформальных коммуникаций (к примеру, циркулирование слухов).



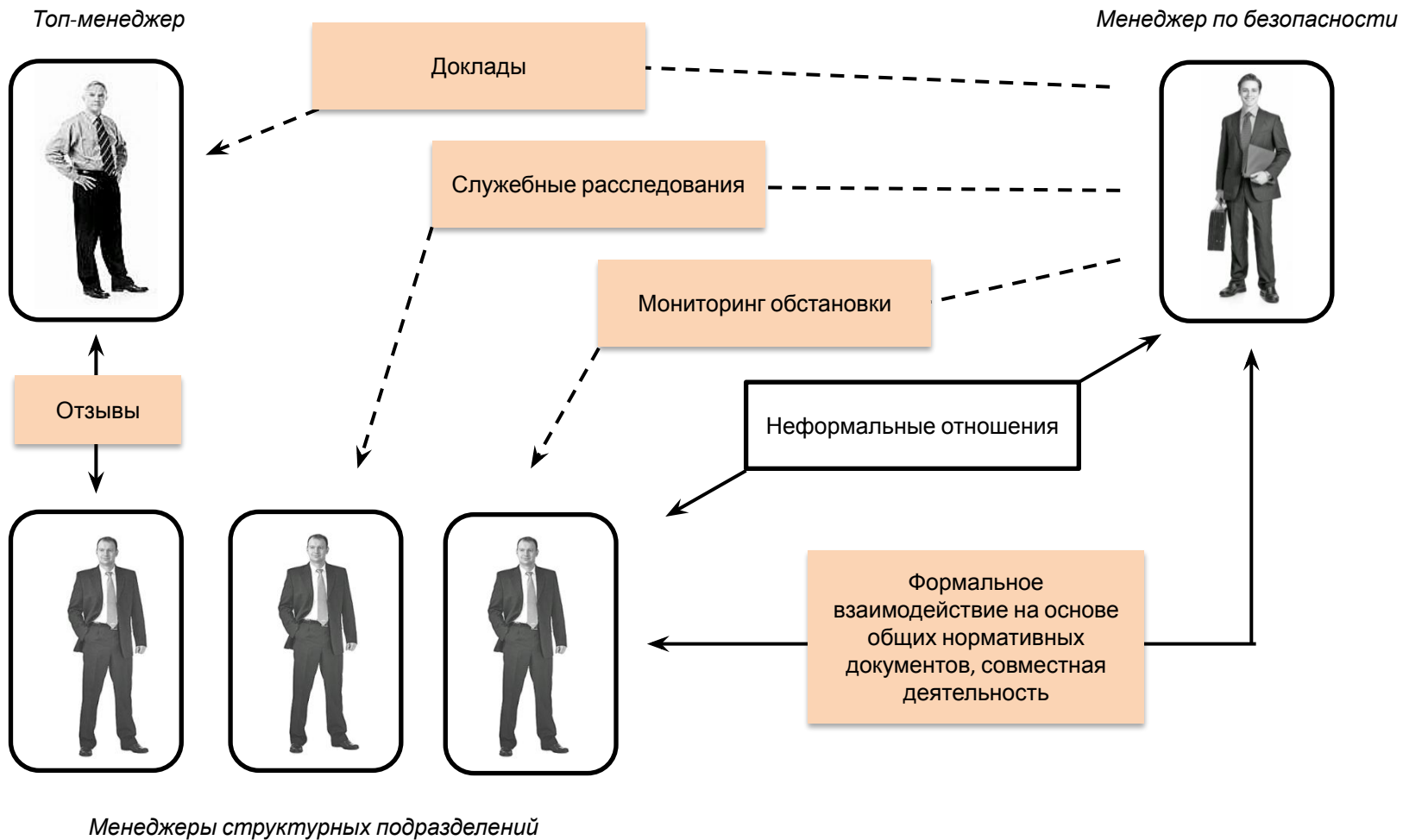


Собственный потенциал корпоративной службы безопасности

Внутреннее взаимодействие службы безопасности по горизонтали



Зевс, Бог



Дуализм взаимоотношений службы безопасности с другими структурными подразделениями по горизонтали

Тяжелые случаи профессиональной деформации

Психолог



Группа испытуемых – оперативные работники МУР



1974 год

Тестирование показало, что через 2 года службы офицеры в разговорной речи чаще применяют криминальный жаргон, чем литературную русскую речь. Через 5 лет службы большинство оперативных работников мыслят как представители профессиональной уголовной среды.

2007 год

Тестирование младших офицеров из числа персонала мест лишения свободы, достигших возраста 40-42 лет, показало, что их социальный мир резко поляризован, разделен только на «своих» и «чужих». По заключению психологов, для жизни в «нормальном» обществе они нуждались в социальной реабилитации сроком не менее года.

Психолог



Группа испытуемых – офицеры ФСИН





Темная триада «дурных характеров»

Клинические и субклинические расстройства личности

Психопатия

Особый вариант антисоциального расстройства личности, выражающийся в бессердечии по отношению к окружающим, сниженной способности к сопереживанию, неспособности к искреннему раскаянию в причинении вреда другим людям, лживости и эгоцентричности. Сочетание повышенной чувствительности, ранимости, впечатлительности – и эмоциональной холодности и отчужденности от людей. Стремление к самоутверждению, безапелляционная категоричность суждений и поступков. Самоуверенность и чувствительность к игнорированию их мнения окружающими...

Нарциссизм

Расстройство личности, характеризующееся убежденностью в собственной уникальности, особом положении, превосходстве над остальными людьми, завышенном мнении о своих талантах и достижениях, поглощенностью фантазиями о своих успехах, ожиданием безусловно хорошего отношения и безусловного подчинения от окружающих. Для таких людей имеет значение поиск восхищения окружающих для подтверждения своей уникальности. Неумение проявлять сочувствие. Ожидание зависти других. Собственная свобода от любых правил.

Макиавеллизм

В поведении выраженной доминантой является осознанное манипулирование с целью достижения личной выгоды, с применением утонченных техник лести, обмана, подкупа и подлога. Отношение к другим людям презрительное, эмоционально отчужденное, с ориентацией не на личность социального партнера, а на результат взаимодействия. Игнорирование социальной морали, когда она мешает достижению лично значимой цели...

Кого не стоит нанимать на работу?



Не нанимайте
родственников



Не нанимайте друзей

Не нанимайте ни
родственников, ни
друзей ваших
сотрудников



Не нанимайте никого в
порыве чувств



Не нанимайте никого из
жалости

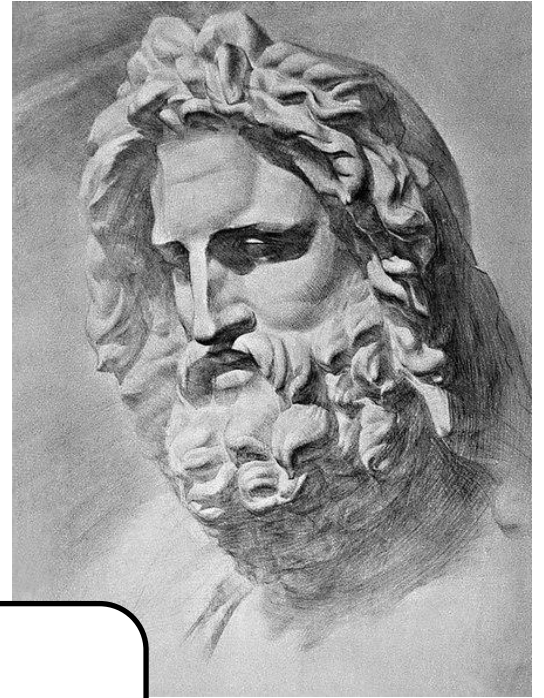


*

*Это правила для менеджеров. Для собственников правила совсем другие (см. Д. Соколов (2015). Черные буйволы бизнеса).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Расскажите о возможных минусах в случае создания службы безопасности предприятия, отвечающей за реализацию всех известных функций.
2. Расскажите о возможных минусах в случае отказа от создания службы безопасности на предприятии и переходе полностью на услуги аутсорсинга.
3. Каковы правила организации внутреннего взаимодействия подразделений компании в целях обеспечения ее безопасности.
4. Расскажите о стандартах управления безопасностью предприятия в рамках общего менеджмента.



Библиография

Зевс, Бог

Основная литература

1. Шульц В.Л., Рудченко А.Д., Юрченко А.В. Безопасность предпринимательской деятельности. Часть 2. М.: изд. Юрайт. 2016, С 145-200.

Литература для продвинутых студентов

1. Гамза В.А., Ткачук И.Б. Безопасность банковской деятельности. М.: изд. Маркет ДС. 2010, С 90-109;
2. Дафт Р. Теория организации. М.: изд. Юнити. 2012, С 99-140;
3. Коноплева И.А., Богданов И.А. Управление безопасностью и безопасность бизнеса. М.: изд. Инфра-М. 2015, С 95-127.