

**Интересы личности, общества и государства в
динамике преодоления рисков и угроз безопасности**



Тема № 24



**Управление
персоналом.
Кадровая
реализация
модели
безопасности**

Лекция, 2 часа



Раздел «Организационное поведение»

Темы:

20

Мониторинг угроз и функции системы безопасности

21

Методология организационного поведения. Принцип декомпозиции системы «угроза-защита»

22

Построение модели обеспечения безопасности предприятия

23

Организационно-штатная реализация модели безопасности



Раздел «Управление персоналом»

Темы:

24

Кадровая реализация модели безопасности

25

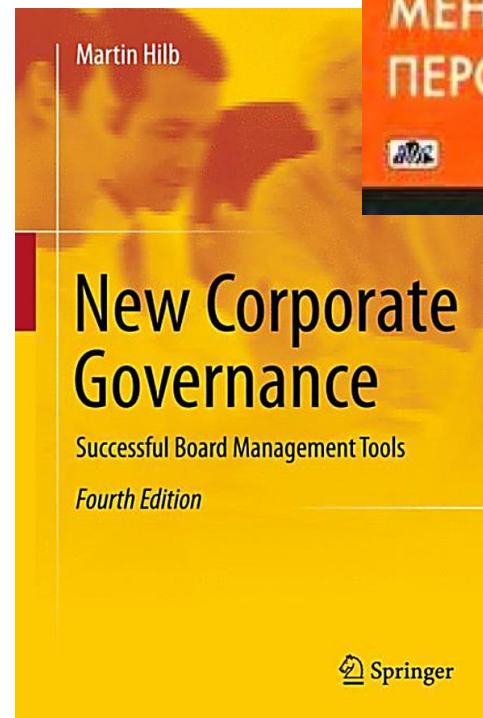
Подбор и расстановка кадров в системе безопасности предприятия

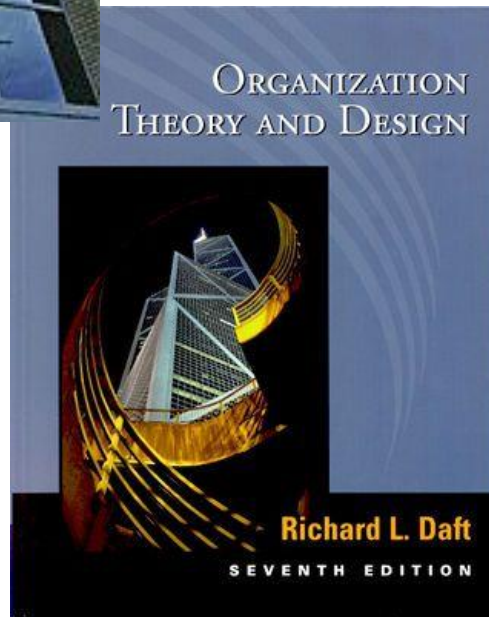
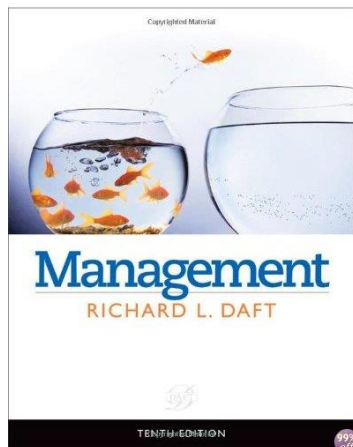
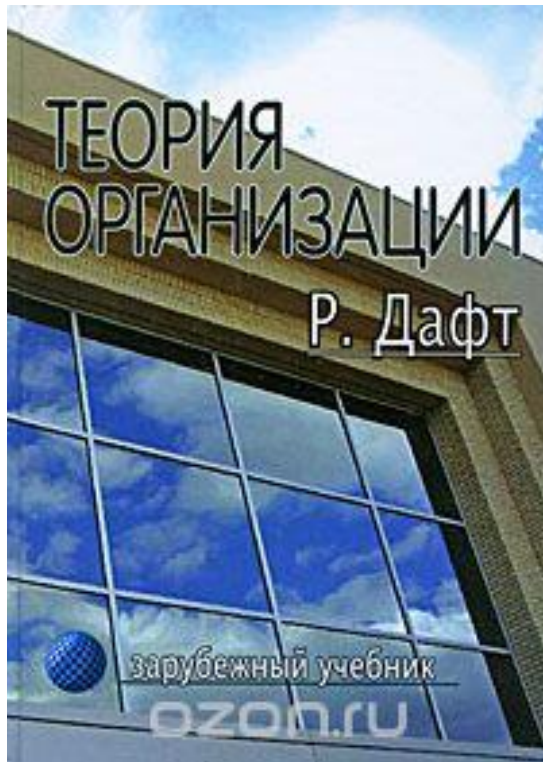


Мартин Хильб

Его концепция управления персоналом внедрена в практику фирм 21 страны, включая США, Японию, КНР, страны Западной Европы.

На русский язык
переведено 11-е
немецкое издание





Ричард Дафт

Известный американский ученый, член редколлегии ряда авторитетных научных изданий, консультант бизнеса и правительственных учреждений



План лекции:

1. Корпоративная культура и кадровая политика

- Определение корпоративной культуры.
- Корпоративная культура, стратегия и внешняя среда.
- Сила культуры и организационные субкультуры.

2. Компетенции и должностные профили

- Определение компетенций.
- Определение критических компетенций.

Корпоративная культура и кадровая политика



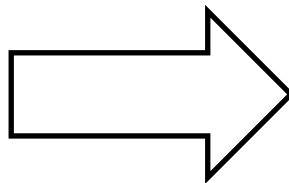
Определение корпоративной культуры

Ричард Дафт. Теория организации.
2012. М. Юнити. Стр. 423-425

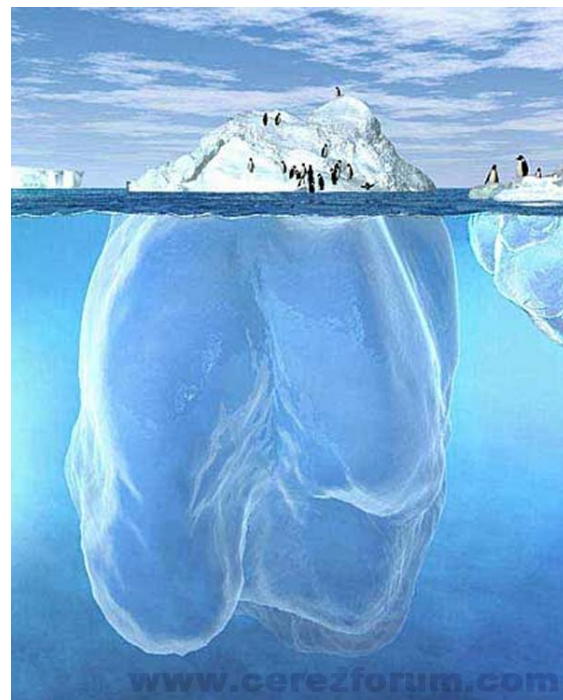
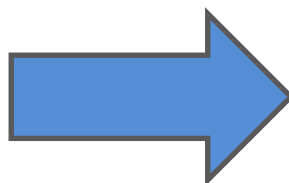
Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей и норм, определяющих представления и понятия всех членов организации и преподаваемых ее новым членам, о том, что есть правильно. Это неписанная сторона работы каждой организации, то, что можно только ощутить. В культуру включен каждый сотрудник, однако ее, как правило, не замечают. Компании сталкиваются с культурой только в тех случаях, когда пытаются реализовать новые стратегии или программы, противоречащие ее основным нормам и ценностям.

Теория айсберга

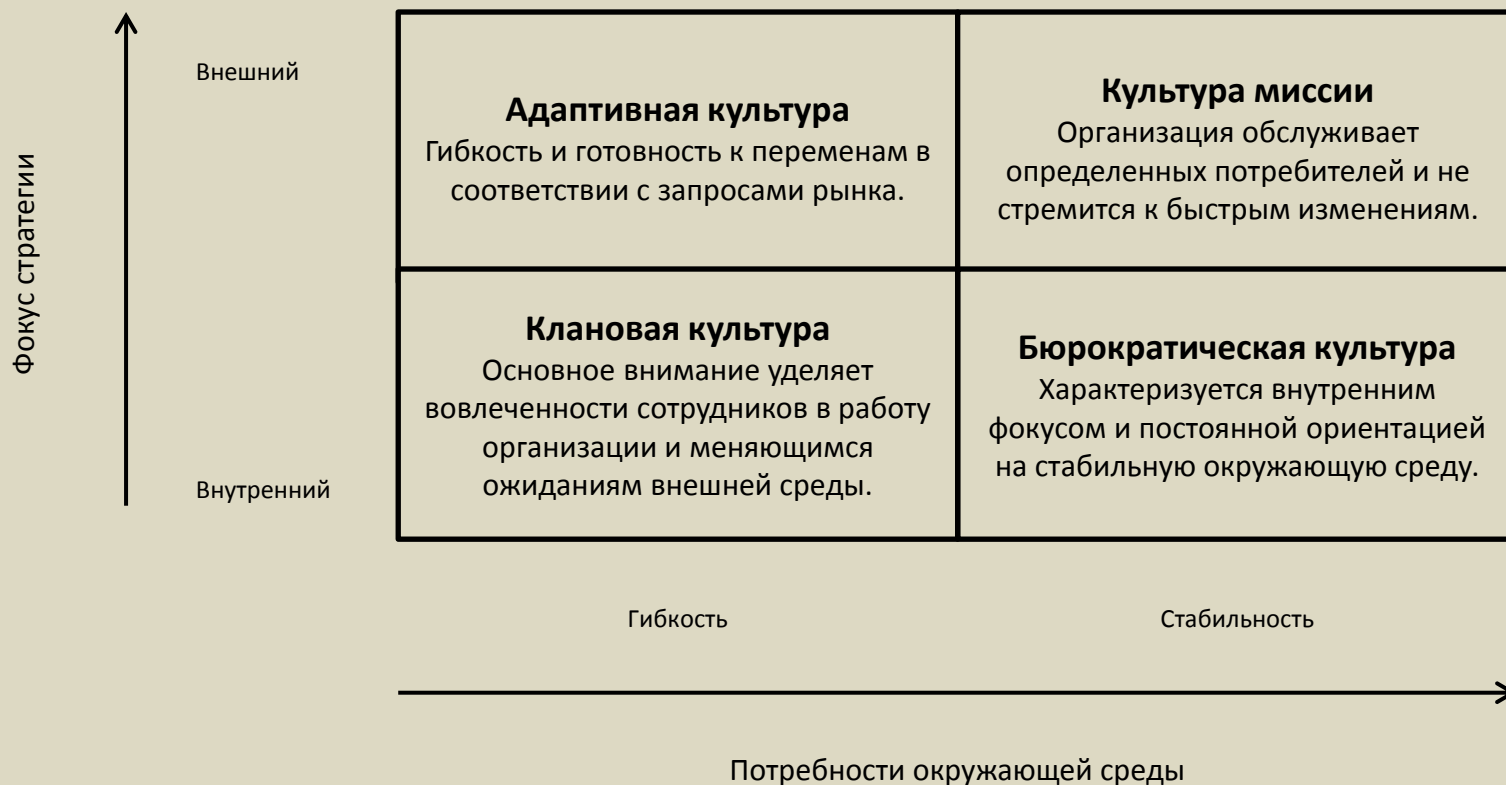
Видимые стороннему наблюдателю (контрагенту, клиенту, кандидату на работу символы, церемонии, истории, слоганы, поведение, стиль одежды, увлечения, физическое пространство и др.)...



Невидимые стороннему наблюдателю (базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства, коллективы и микроколлективы, лидеры и аутсайдеры, индивидуальные статусы, внешние и внутренние влиятельные контакты, истинные ценности, нужные люди на нужных местах, знание что где лежит и куда за чем идти, ритуалы карьерного роста, симпатии и антипатии, принципы корпоративного единства и др.)...



Корпоративная культура, стратегия и внешняя среда



Субкультуры складываются при наличии особых проблем, целей и опыта членов команды, подразделения или другой структурной единицы. Подобные субкультуры по отношению к общей корпоративной культуре компании могут носить как положительный, так и отрицательный характер.

Личная этика



Топ-менеджеры



- Недоверие
- Подозрительность
- Сбор негатива о самих и членах семей
- Постоянный контроль, включая прослушивание телефонов, служебных кабинетов
- Слежка



Менеджеры и персонал



Кейс



Менеджер по безопасности



Персонал безопасности

Клан

Концепция: «Я им не сдамся»

Компетенции и должностные профили

РУКОВОДСТВО ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Третье издание



2008. М. Гиппо

СТИВ УИДДЕТ &
САРА ХОЛЛИФОРД



МОТИВАЦИЯ



САРА ХОЛЛИФОРД
& СТИВ УИДДЕТ



Стив Уиддет и Сара Холлифорд – практикующие многопрофильные специалисты по управлению человеческими ресурсами из Великобритании. Обладают практическим опытом в области рекрутинга, отбора и обучения персонала, ассесмента, коучинга, организационного дизайна, управления развитием персонала.

Определение компетенций

Компетенции - описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы сотрудника, действующего в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Типичные названия компетенций:

- Управление отношениями
- Работа в группе
- Влияние
- Сбор и анализ информации
- Принятие решений
- Личное развитие
- Генерирование и накопление идей
- Планирование и организация
- Управление выполнением задачи к установленному сроку
- Постановка цели

Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций и индикаторов поведения работника. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного подразделения или стандарты действий, ведущих к достижению целей.

Модель компетенций

Кластер компетенций 1 (работа с людьми)

Компетенции с уровнями:

■ Управление отношениями

1. Строит отношения внутри группы
2. Строит отношения вне группы
3. Поддерживает внешние связи

■ Работа в команде

1. Является членом команды
2. Поддерживает членов команды
3. Предлагает направление команде

■ Влияние

1. Создает положительный образ
2. Влияет на образ мыслей других
3. Изменяет мнения других

Индикаторы поведения

Уровень 1. Строит отношения внутри группы

- Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами.
- Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории
- Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит, и которые влияют на его собственную работу...

Определение критических компетенций

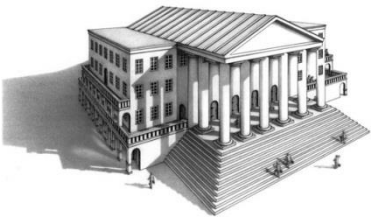


Вакантная должность - инспектор отдела экономической безопасности банка

Перечислите самые сложные «критические» рабочие задания данной должности	Подготовка заключения о возможности кредитования группы взаимосвязанных компаний в течение 1 дня
Перечислите компетенции, которые потребуются, чтобы выполнить каждое из этих заданий	Знание структуры анализа группы взаимосвязанных юридических лиц, знание источников получения необходимой информации, знание критериев оценки
Распределите эти компетенции в порядке важности для исполнения должностных обязанностей	• Знание критериев оценки • Знание структуры анализа • Знание источников получения информации
Определите, смогут ли люди, обладающие конкретными компетенциями, быстро исполнять работу на приемлемом уровне качества	• Высшее экономическое (юридическое) образование • Опыт конкретной практической деятельности не менее одного года
Оставшиеся компетенции и будут необходимыми для отбора кандидатов на вакантную должность	+ желательна практическая учеба с участием наставника

МЕТОД – «КРИТИЧЕСКОЕ» РАБОЧЕЕ ЗАДАНИЕ

Определение критических компетенций



© 2007 David B Sullivan



© 2007 David B Sullivan



© 2007 David B Sullivan

Контрагенты



Управление по работе с клиентами



Экономическое управление



Генеральный директор



Подписание

Кейс

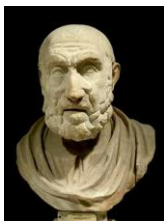


Начальник отдела экономической безопасности
Управления безопасности компании



Правовое управление

Концепция: «Последний рубеж»



Руководитель СБ – фигура ключевая

Бизнесмены говорили...

Один знакомый бизнесмен рассказывал, что существуют совершенно уникальные подходы к формированию службы безопасности предприятия. Его приятель решил в свою службу безопасности не брать на работу людей, которые ранее служили в государственных правоохранительных органах и спецслужбах:

«Он взял четырех бывших офицеров-танкистов. Быстро их всему сам научил, поставил задачи и они заработали так, что бывшим милиционерам и следователям остается только позавидовать».



С академической точки зрения:

В устной традиции нашего многонационального народа существует категория рассказов, которую называют «бывальщиной». Этот термин применим к «рыбацким» и «охотничьим» рассказам. На Кавказе их называют «хабарами» и с интересом слушают долгими зимними вечерами в теплой и уютной сакле, отрезанной заснеженными горными перевалами от всего остального мира.

Мы же с Вами, будучи людьми учеными, знаем, что существует такая категория, как «философский треугольник познания». В соответствии с ним, все идет по вектору: «знания – умения – навыки». По этой причине очень обидно за танкистов, но на ровном месте «навыки» еще ни у кого без «умений и знаний» не появлялись.

Нужно избегать соблазна всезнайства и греха гордыни.



Кейс

- ❖ Оперативный работник уголовного розыска, в течение 20 лет борющийся с карманными кражами, не только все знает об этом составе преступления. Его зрительная память хранит образы нескольких сотен преступников. Он знает признаки, демаскирующие действия воров-карманников, безошибочно выделяет их в толпе, знает в какой момент и как их следует их задерживать. Любой другой человек даже не улавливает быстрых движений профессионала за кошельком и назад
- ❖ Оперативный сотрудник внешней разведки способен не только по признакам безошибочно выявлять слежку и уходить от нее. Он является прекрасным аналитиком, владеющим знаниями, умениями и навыками получения, систематизации, обработки и анализа практически любой информации
- ❖ Сотрудник государственной охраны, прикрепленный к охраняемому лицу, не только является офицером, способным в нужный момент закрыть собой государственного деятеля. Он также свободно выделяет в окружающей среде любое действие, способное сформировать угрозу. Но самое важное, этот сотрудник представляет себе весь комплекс сил и средств, задействованных в государственной охране, знает задачу каждого направления деятельности, свою собственную задачу в общей системе мер и формы взаимодействия. Он также подготовлен к тому, чтобы решительно действовать в условиях полной изоляции от своих коллег
- ❖ Армейский общевойсковой командир имеет устойчивые навыки организации действий подразделений по выполнению поставленных задач. На поле боя он контролирует многочисленные параметры и руководит действиями военнослужащих родов войск и видов вооруженных сил, осуществляет мониторинг противника и организует свои действия в соответствии с тактикой общевойскового боя

Компетенции руководителя службы безопасности. Подбор и отбор кандидатов.



© 2007 David B Sullivan

Предприятие



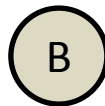
Генеральный директор



Близкий родственник



Старый знакомый, друг



Рекомендованное лицо



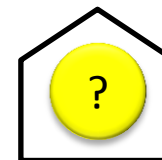
Профессионал



Первый встречный



Чемпион мира по боксу



Руководитель СБ

Определение критических компетенций

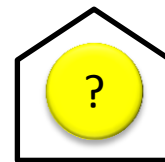


Вакантная должность – руководитель службы безопасности компании

Перечислите самые сложные «критические» рабочие задания данной должности	Защита компании от рейдерского захвата
Перечислите компетенции, которые потребуются, чтобы выполнить каждое из этих заданий	Опыт руководящей работы, правовая компетенция, умение принимать управленческие решения в сложной ситуации, наличие связей, неподкупность
Распределите эти компетенции в порядке важности для исполнения должностных обязанностей	• Умение принимать решения • Наличие связей • Неподкупность
Определите, смогут ли люди, обладающие конкретными компетенциями, быстро исполнять работу на приемлемом уровне качества	• Опыт комплексной управленческой деятельности в сложной обстановке
Оставшиеся компетенции и будут необходимыми для отбора кандидатов на вакантную должность	+ время на сплочение коллектива

МЕТОД – «КРИТИЧЕСКОЕ» РАБОЧЕЕ ЗАДАНИЕ

Комплектование службы безопасности. Подбор и отбор кандидатов.



© 2007 David B. Sullivan

Предприятие



Руководитель СБ



Генеральный
директор



Кто подбирает и отбирает кандидатов на работу?



Руководитель HR

КАК ФОРМИРОВАТЬ СЛУЖБУ ДАЛЬШЕ?



Руководителя службы безопасности нельзя обижать недоверием. Он должен иметь право формировать Службу безопасности по критериям, принятым в компании. Наряду с данным правом он должен понимать свою ответственность.



Руководитель Кадровой службы должен принимать участие в подборе и отборе кандидатов на работу в Службу безопасности (включая руководящий состав). Он несет ответственность за свою работу, поэтому не обязан всегда соглашаться.



Генеральный директор компании лично курирует Службу безопасности, он вправе лично участвовать в отборе кандидатов на должность заместителя руководителя службы и других специалистов. Свое мнение он излагает мотивированно и подписывает кадровые приказы.