



ИГОРЬ СОБЕЦКИЙ,
заведующий кафедрой экономической безопасности Учебного центра «Информзащита»

Практика найма специалистов по безопасности

*– Носить вам не переносить,
таскать не перетаскать!
Первая попытка внедрения
стандартизованного подхода*



VOODOODOT / SHUTTERSTOCK.COM

В настоящее время большинство российских компаний переходят к стандартизации кадровой работы.

Кандидат практически на любую позицию в компании вначале проходит собеседование с менеджером по кадрам¹, затем со специалистом в своей области и с потенциальным непосредственным начальником. Затем, как завершающий этап, следует проверка перспективных кандидатов службой безопасности компании и, как правило, собеседование с топ-менеджером. Применение такого подхода существенно снижает общие затраты на подбор кадров, обеспечивает отсеивание заведомо непригодных кандидатов на ранней стадии и к тому же экономит время HR-специалиста.

Такой подход прекрасно работает при найме тех, кого принято называть «офисным планктоном», – младшего и среднего руководящего звена. Неплохие результаты могут быть достигнуты и при найме на большинство позиций на производстве, складе или в дистрибуции.

А вот при найме на руководящие позиции, а особенно в службу безопасности, такой подход может повлечь весьма существенные проблемы для компании. В первую очередь следует отметить, что применительно к подразделениям безопасности метод не прошел проверку практикой.

Практика показывает, что во всех известных авторам успешных российских компаниях персонал службы безопасности – от начальника СБ до рядового охранника – ни разу не проходил подобного многоступенчатого отбора. Начальник службы безопасности был или приглашен руководителем компании² с помощью личных связей, или, как в некоторых крупных компаниях с государственным участием, принят на работу по настойчивой рекомендации государственных контролирующих органов. Затем, уже с помощью собственных связей, начальник СБ подбирает себе заместителей. Приступившие к работе заместители тем же проверенным способом набирают себе персонал. Хотя эта схема и выглядит несколько громоздкой, она в достаточной степени позволяет застраховаться от кота в мешке в рядах корпоративной службы безопасности и обеспечивает персональную ответственность за результаты работы на всех уровнях СБ.

Попытки же стандартизированного подхода при найме специалистов СБ натываются на многочисленные трудности. Рассмотрим возникающие проблемы подробнее:

● **Ориентация на третьесортных специалистов.** В большинстве случаев в качестве потенциального начальника корпоративной СБ рассматриваются высокопоставленные отставники различных силовых ведомств. Чтобы оценить их профессиональный уровень, необходимо хотя бы в общих чертах представлять себе специфику работы соответствующего ведомства и владеть информацией не только о декларируемых, но и о реальных результатах работы по курируемому направлению. Очевидно, что корпоративный специалист по персоналу такими сведениями располагать не может. Поэтому высококвалифицированные кандидаты зачастую просто отказываются от прохождения собеседования с менеджером по персоналу, и, следова-



VOODOODOT / SHUTTERSTOCK.COM

Высококвалифицированные кандидаты зачастую просто отказываются от прохождения собеседования с менеджером по персоналу, и, следовательно, от сотрудничества с данной компанией

тельно, от сотрудничества с данной компанией. Зато на такие предложения охотно соглашаются горе-специалисты, в силу своей сомнительной квалификации не имеющие хороших предложений.

● **Отсутствие рекомендаций.** Начальники СБ крайне редко меняют место работы. Поэтому с большой долей вероятности можно предполагать, что данная компания – первая, куда кандидат обратился после государственной службы. Поскольку в нашей стране генералы ошибок не делают, кандидат сможет представить блестящие характеристики со сколь угодно высокими подписями. При этом у менеджера по персоналу не будет никакого способа проверить обоснован-

ность этих характеристик в силу отсутствия связей в соответствующих ведомствах³.

● **Вопросы без ответа.** Прежде чем принять окончательное решение о сотрудничестве с компанией и – в положительном случае – о стоимости своих услуг, кандидат просто обязан уяснить текущую ситуацию с безопасностью компании. А для этого потребуется задать ряд вопросов, причем в лучшем случае ответы на них неизвестны менеджеру по персоналу, а в худшем – простое перечисление списка вопросов уже внушает некий иррациональный страх и подозрения в выведывании информации. В том и другом случае наиболее предпочтительным кажется отказ от сотрудничества с таким любознательным кандидатом.

● **«Ну куда же ты с голой пяткой на шашку?»** Эта цитата из анекдота невольно вспоминается, стоит только представить переговоры менеджера по персоналу (за плечами платный вуз и 2–3 года стажа по специальности) с отставным генералом силового ведомства (за плечами 20–30 лет подкованных игр и просто оперативно-разыскной деятельности). Любой или почти любой высокопоставленный отставник владеет набором исключительно эффективных (во всяком случае против менеджера по персоналу) психологических приемов, позволяющих навязать противнику свою точку зрения. Так что первичное собеседование с наибольшей долей вероятности пройдет самый раскованный начальник СБ, не постеснявшийся этими приемами воспользоваться.

Если же все эти моменты не напугали ни руководство компании, ни менеджера по персоналу и вновь принятый начальник СБ приступил к работе, то неприятные сюрпризы не закончатся. По мнению авторов, в основном следует обратить внимание на следующие аспекты в работе начальника СБ:

● **Бесконфликтность.** Профессиональная привычка менеджеров по кадрам – стараться нанять бесконфликтных работников, которые легко впишутся в коллектив и адаптируются к корпоративной культуре. Но если для менеджера по продажам эти соображения справедливы, то начальник СБ – совсем другое дело. Этот человек не только может, но и должен оказывать постоянное давление на часть коллектива, добиваясь соблюдения принятых регламентов и профилируя противоправные действия. В большинстве случаев выполнение этой задачи без использования методики «управляемого конфликта» невозможно.

● **Корпоративный стиль.** Итогом стандартного процесса рекрутинга является работник, полно-



Любой или почти любой высокопоставленный отставник владеет набором исключительно эффективных (во всяком случае против менеджера по персоналу) психологических приемов, позволяющих навязать противнику свою точку зрения

стью интегрированный в «команду» и усвоивший ее ценности. Для начальника СБ такое мировоззрение неприемлемо.

● **Невысокий профессиональный уровень.** Если на одну должность претендует несколько соискателей, менеджер по кадрам обязательно заинтересуется их зарплатными ожиданиями и, скорее всего, отдаст предпочтение более дешевому кандидату.

● **Слабые связи в профессиональной среде.** Высококвалифицированные специалисты по безопасности, как правило, обладают хорошими профессиональными связями и предпочитают искать работу при помощи этих связей. Согласие нового начальника СБ на стандартную процедуру говорит о том, что таких связей у него нет.

● **Зависимость от менеджера по персоналу,** которая проявится в дальнейшем при найме персонала СБ. Скорее всего, начальник СБ обратится в

департамент персонала за новыми работниками, при приеме которых будет использована все та же стандартная процедура. Вероятность найма малокомпетентного или просто нечестного персонала при таком способе чрезвычайно велика.

К изложенному остается добавить крайнюю степень уязвимости стандартного процесса рекрутинга персонала СБ перед внутренним мошенничеством в компании. В случае если в компании действует та или иная коррупционная или мошенническая схема⁴, мошенники имеют прекрасную возможность вступить в сговор с менеджером по персоналу, обеспечив отсев высокопрофессиональных кандидатов на ранней стадии. Таким образом, принятый на работу начальник СБ по своим деловым и профессиональным качествам просто не сможет выявить и пресечь хищения.

Исходя из вышеизложенных соображений, авторы полагают, что современный стандартизованный способ найма начальника и персонала СБ компании рискован и непродуктивен. Комплектование службы безопасности было бы целесообразнее осуществить в следующем порядке.

На первом этапе руководитель компании формулирует – хотя бы для себя – основные задачи СБ компании, ее примерную численность, а также размер средств, которые компания может себе позволить вложить в обеспечение безопасности. К этой работе можно привлечь стороннего консультанта. На этом же этапе прорабатывается примерный социальный пакет и схема мотивации начальника СБ. Мотивационными мерами может быть, например, приобретение определенного пакета акций компании, самостоятельный руководящий пост, «золотой парашют» или какие-то другие льготы.

Далее на втором этапе руководителю предстоит подобрать приемлемых кандидатов. В этом вопросе лучше использовать личные контакты, в том числе в правоохранительных органах, информацию ряда специализированных сайтов по безопасности, а также обсудить свою проблему с руководителями партнерских компаний. В качестве начальника СБ имеет смысл рассматривать исключительно представителей государственных силовых структур, поскольку только у них в нашей стране имеется редкое сочетание необходимых знаний и опыта с соответствующим менталитетом. Из числа кандидатов отсеиваются лица, уволенные с государственной службы в отставку по отрицательным мотивам, подозреваемые в тесных связях с криминальным миром, живущие явно не по средствам⁵, а также ведущие

ПРИСТУПИВШИЙ К РАБОТЕ НАЧАЛЬНИК СБ САМОСТОЯТЕЛЬНО ФОРМИРУЕТ СВОЮ КОМАНДУ

активную политическую деятельность. В итоге в «short-листе» остается 2–3 кандидата.

На третьем этапе руководитель лично встречается с отобранными кандидатами. В основном на этом этапе оценивается совместимость – возможность и комфортность совместной работы с каждым из кандидатов, а также их желание и возможность выполнять свои функции в рамках имеющихся задач и бюджетных ограничений. На этом этапе список сокращается до единственного кандидата.

Наконец, на четвертом, завершающем этапе достигается окончательное соглашение с финальным кандидатом, стороны обговаривают объем работы, компенсационный пакет и другие условия. Менеджер по персоналу подключается только для оформления заключенного договора.

Приступивший к работе начальник СБ, как правило, самостоятельно формирует свою команду. В этом и только в этом случае он может нести полную ответственность за действия подчиненных. В процессе подбора персонала СБ начальник СБ действует преимущественно на основе личных контактов. При этом часто практикуется своеобразный head-hunting – приглашение на работу в СБ лиц, в данный момент не занимающихся поисками работы. Менеджер по персоналу выполняет преимущественно канцелярскую часть работы.

Описанный выше «стандартный» подход к найму работников ориентирован преимущественно на рекрутинг легко заменяемого персонала низшего и среднего звена. Этот подход позволяет существенно сократить издержки на рекрутинг, но в случае с СБ цена единичной ошибки существенно выше, чем при найме на рядовую должность. Предлагаемая авторами методика в значительной степени позволяет обезопасить компанию от случайных и малоквалифицированных работников службы безопасности. ●

1 В тяжелых случаях число таких собеседований может достигать четырех, включая тестирование психологом-самоучкой и незабвенное стрессовое интервью.

2 В ряде случаев начальник СБ приглашает владельцы или акционеры компании в качестве своеобразного «надзирателя» над топ-менеджментом.

3 Авторам известен прискорбный эпизод в крупной российской компании, где менеджер по персоналу дала отрицательное заключение на кандидатуру начальника СБ, указав на его низкие профессиональные качества. На государственной службе в обязанности кандидата входила борьба с распространением наркотиков. Судя по тому, что наркотики в нашей стране продаются до сих пор, кандидат не смог справиться со своими обязанностями, в одиночку победив всю российскую наркомафию.

4 Часто действует даже и не одна.

5 Авторам известно, что считать деньги в чужих карманах плохо. Однако приобрести в компанию профессионального взяточника в качестве начальника СБ еще хуже.