

Нужна ли регламентация общения сотрудников охраны с посетителями фирмы-клиента?

Проблема общения, или как ее иногда называют – проблема взаимодействия сотрудника охраны с посетителями (клиентами) фирмы-заказчика, еще в недалеком прошлом мало кого бы заинтересовала. Но **рост конкуренции на рынке охранных услуг, возросшие требования заказчиков охранных услуг и ряд других факторов выводят ее из тени** и фактически выдвигают требования о методическом обеспечении такого общения.

Обычно частному охраннику предписывалось среди многих прочих действий контактировать с клиентами и сотрудниками заказчика по очень простому алгоритму: «Сюда ходи, а сюда не ходи! Проходи, не проходи! И т. п.». Все действия за рамками такого подхода есть нарушение режима с принятием соответствующих мер. Полагаем, что руководителям и собственникам частных охранных предприятий, которые остаются верны описанному алгоритму взаимодействия охраны и посетителей фирмы-клиента, предлагаемая вашему вниманию статья скорее всего не будет интересна. И причина такого отношения не столько в непонимании ее важности и актуальности в настоящее время, сколько в том, что как только мы начинаем предлагать частному охраннику профессионально взаимодействовать с посетителями, так сразу возникает задача обучения его такому общению. Дальше – больше! Прежде чем понять, как обучать, следует ответить на вопрос, для чего это общение или взаимодействие, кто в него вовлекается, какими средствами и методами достигаются поставленные цели? Вопросы можно продолжать и дальше, но нужны ответы!

Чтобы уйти от излишнего обобщения, предлагаю некий сценарий, в рамках которого необходимо будет действовать его участникам.

Частное охранное предприятие (ЧОП), среди заказчиков которого имеются крупные коммерческие банки с сетью филиалов, бизнес-центры, сетевые торговые предприятия, а в их составе гипер- и супермаркеты, магазины премиального класса и т.п. В качестве заказчика охранных услуг в данном случае будем рассматривать коммерческий банк, имеющий сеть отделений, операционных касс и выносных офисов. В банке есть собственная служба безопасности, но она базируется в центральном офисе, поэтому полномочия по выполнению некоторых функций сотрудников СБ в филиалах могут делегироваться охране объекта.

● Первая рекомендация в плане организации общения частного охранника с клиентами и сотрудниками фирмы-заказчика охранных услуг – в договор о предоставлении охранных услуг следует включить пункт о том, что сотрудники охраны в зависимости от поста или зоны (рубежа) охраны наделяются полномочиями общаться с клиентами и сотрудниками заказчика. Цели и объем этих полномочий оговариваются в плане охраны (в приложении «Руководство об

«Руководство об организации взаимодействия сотрудников охраны объекта с персоналом и клиентами фирмы заказчика» разрабатывается под конкретного заказчика

организации взаимодействия сотрудников объекта охраны с персоналом и клиентами фирмы заказчика»), в табели поста, к которому одновременно прикладывается регламент общения охранника и клиента или сотрудника заказчика. Естественно, что план охраны со всеми приложениями разрабатывается частным охранным предприятием и согласовывается с фирмой-заказчиком охранных услуг.

● Вторая рекомендация – «Руководство об организации взаимодействия сотрудников охраны объекта с персоналом и клиентами фирмы заказчика» разрабатывается под конкретного заказчика. Безусловно, ЧОП имеет типовую структуру такого документа. В частности, присутствуют такие разделы: введение, цели и предназначение, задачи и функции взаимодействия, закрепления полномочий, задач и функций за сотрудниками объекта охраны, формулируются формы методы взаимодействия.

Что происходит, когда приведенные рекомендации не выполняются, а план охраны объекта – типовой и совершенно формальный, за исключением перечня постов и мест их дислокации? Организацию взаимодействия обеспечивает начальник охраны объекта и реализует его совершенно субъективно. Например, на верхнем уровне: устно согласовывает только те вопросы, которые ему известны и понятны из предыдущего опыта, и с лицами, к которым удалось получить доступ. А на нижнем – в работе с частным охранником, не регламентирует их общение, не определяют полномочия и лица, с которыми охранник имеет право при необходимости контактировать. В качестве примера перечислим три самых простых конфликта, которые нередко возникают при таких подходах:

• старший смены охраны назначил охранника из состава дежурной смены для сопровождения в соседний офис сотрудника банка с документами. Основанием послужила просьба одного из руководителей структурных подразделений. Или, что чаще встречается, поручил охраннику

**В ДОГОВОР
О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ
ОХРАННЫХ
УСЛУГ СЛЕДУЕТ
ВКЛЮЧИТЬ
ПУНКТ О ТОМ,
ЧТО СОТРУДНИКИ
ОХРАНЫ
НАДЕЛЯЮТСЯ
ПОЛНОМОЧИЯМИ
ОБЩАТЬСЯ
С КЛИЕНТАМИ
И СОТРУДНИКАМИ
ЗАКАЗЧИКА**

отвезти документы в соседний офис, по аналогичной просьбе. Если никто из руководства банка (и, прежде всего, службы безопасности) не заметил отсутствие охранника, то все прошло гладко, если заметил – претензия руководству ЧОП о выставлении дежурной смены неполной численности;

- в банк пришел VIP-клиент, и его по чистой случайности не встретил при входе менеджер, с которым он договаривался. Охранник на посту у входа общается с ним, как с обычным посетителем, и никак не реагирует на «легкие» попытки последнего как-то обозначить свой статус. Если опоздавший менеджер не успеет до «возгорания» намекающего конфликта, то важный гость однозначно выразит руководству банка свое неудовольствие. Естественно, что оно рикошетом попадет и на охрану, и на службу безопасности банка;
- один из частных охранников (очень общительный по характеру) постоянно пристает к персоналу с самыми разными вопросами банковской деятельности. Например: по кредитной политике, по операционному обслуживанию, новым банковским продуктам, о тех или иных клиентах банка и т. п. Эти расспросы могут вестись «без задней мыс-

ли», просто для поддержания разговора. Могут даже легендироваться желанием в будущем получить соответствующую квалификацию и перейти на работу в банк. Ясно одно – такая активность частного охранника напрягает и персонал банка, и персонал службы безопасности. И кроме всего прочего, негативно сказывается на качестве оказания охранных услуг и репутации ЧОПа.

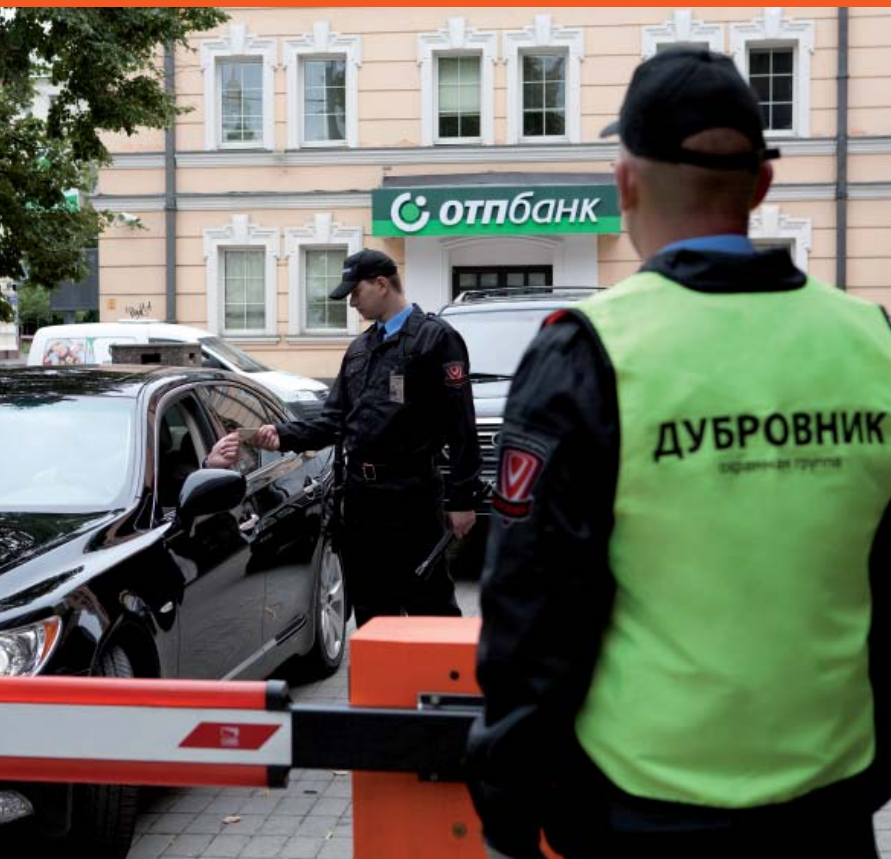
Во всех предложенных примерах сотрудники ЧОП действуют исходя из субъективных представлений о том, как они должны поступать в таких ситуациях. Возможны варианты, которые могут быть вполне успешными, но следует ли такие вопросы ставить в зависимость исключительно от представлений того или иного сотрудника частной охраны?

- Третья рекомендация. Если ваш ЧОП обеспечивает охрану различных по назначению объектов, то ни при каких обстоятельствах не перемещайте охранника, работающего в супермаркете, в банк, на завод или бизнес-центр и обратно без дополнительного обучения. Беда многих ЧОПов состоит в том, что охранники выставляются на посты без должной специальной (специ-

ШИРОКОФОРМАТНЫЕ



**Увеличиваем доходы
от рекламы!**



фической) для данного объекта подготовки. Действует традиция, согласно которой доподготовку новый сотрудник пройдет по месту работы, где к этому подходят просто, делай все так, как твои предшественники и нынешние коллеги. В этом случае частный охранник на новом месте к имеющимся прорехам в профессиональной квалификации, скорее всего, добавляет ошибки своих новых коллег. Все сказанное касается и вопросов взаимодействия с клиентами и персоналом фирмы-заказчика. Описанный подход руководители ЧОПов обычно объясняют частой сменой охранников. Раскрытие этой проблемы лежит за рамками данной статьи. В будущем мы, возможно, к ней вернемся.

Итак, можно с уверенностью ответить на вопрос: «Нужно ли регламентировать общение (взаимодействие) частных охранников с клиентами и сотрудниками фирмы – заказчика?». Да, такая регламентация нужна, и частных охранников на объектах необходимо обучать этому процессу. Одновременно фирмам-заказчикам охранных услуг следует признать, что частный охранник, который только охраняет, уже не отвечает текущим

ВОЗМОЖНОСТИ!

Хотите узнать больше?

Звоните по телефону:

+7 (499) 265-50-35



требованиям, если вы желаете, чтобы он должным образом формировал имидж вашей компании, когда он стоит на въезде, парковке, при входе в офис, в операционный зал и т. п. Бравый частный охранник в ладной, хорошо подогнанной форме, аккуратный, внимательный и всегда готовый предотвратить нарушение, умеющий вовремя и правильно общаться (ответить на вопрос, дать информацию в рамках своей компетенции), создает у клиента фирмы доброжелательное отношение к ней и уверенность в успешности сотрудничества. Такая услуга действительно стоит дороже услуги «обычного сторожа», потому что за ней стоят и качественный отбор, и профессиональное обучение частных охранников, и кадровая безопасность. Последнее могут себе позволить только крупные ЧОПы с хорошей клиентской базой и эффективной системой управления персоналом.

Уже прозвучало, что общение с клиентами и персоналом фирмы-заказчика – это процесс. А каждый процесс, если мы хотим, чтобы он выполнялся согласно регламенту и предсказуемо, должен иметь владельца. Думаю, владельцем следует назначить лицо (лиц), в интересах которого он проводится. Определим роли участников взаимодействия.

Владельцы процесса взаимодействия:

- Со стороны банка – руководитель службы управления персоналом или операционный ди-

ректор, т. е. либо лицо, разрабатывающее и контролирующее исполнение всеми сотрудниками правил внутреннего распорядка, либо лицо, организующее работу с клиентами внутри банка.

- Со стороны ЧОПа – один из заместителей руководителей ЧОПа, отвечающий за организацию службы.

Организуют исполнение всех функций и процедур процесса взаимодействия и контролируют их исполнение:

- От банка – руководители структурных подразделений, на территориях которых такое взаимодействие происходит. Например: операционный зал, помещения для переговоров с клиентами, внутренние служебные помещения банка, доступные только для персонала, прилегающая территория, автостоянка, служебные входы, в том числе для инкассации и т. п. Руководитель службы безопасности (СБ) банка, по определению, обязан взаимодействовать с ЧОПом и контролировать работу его сотрудников по всем видам оказываемых услуг, поэтому он совладелец всех процессов взаимодействия на всех территориях. Одновременно для руководителя СБ взаимодействие с работниками ЧОПа является одним из источников информации, важной для обеспечения безопасности.
- От ЧОПа – руководитель охраны объекта.

Ни при каких обстоятельствах не перемещайте охранника, работающего в супермаркете, в банк, на завод или бизнес-центр и обратно без дополнительного обучения

Непосредственные исполнители взаимодействия и непосредственные контролеры этого взаимодействия:

- От банка – сотрудники структурных подразделений согласно обязанностям по занимаемым вакансиям. Рекомендуются в инструкции, например, менеджеру операционного отдела, записать, что он обязан предупреждать охранников на посту в зоне операционного зала обо всех особенностях текущего дня в работе с клиентами и немедленно реагировать на все обращения охраны, в обязанность которой входит охрана, контроль обстановки в операционном зале, кассовой зоне или депозитарии.
- От ЧОПа – старший смены охраны, охранники на постах.

Прежде чем рассмотреть конкретно содержание нескольких процедур взаимодействия, следует ответить на очень важный вопрос: «Кто должен разрабатывать регламентирующую документацию по процессу взаимодействия? Казалось бы, что в первую очередь в таком процессе и его описании заинтересованы руководители банка. Это так, но писать такие регламенты они (сотрудники банков) не умеют, не их профиль. Поэтому рекомендую работу по разработке и согласованию документации, регламентирующей взаимодействие частных охранников с клиентами и сотрудниками банка, взять на себя ЧОПу. Первым этапом этой работы должно быть получение исходных данных от работников банка. Такой этап присутствует в работе любого ЧОПа в период подготовки договора об оказании охранных услуг и разработки плана охраны. Самый эффективный способ получения нужных данных – это доведение до руководителей банка перечня вопросов, ответы на которые и станут исходными данными для разработки необходимых документов, осмотр и ознакомление с работой банка и его филиалов, интервью с руководителями подразделений, с которыми придется взаимодействовать в процессе организации охраны. При такой постановке работы вы гарантированно получаете всю необходимую информацию, но могут – и часто возникают – сложности со службой безопасности. К сожалению, СБ,

соглашаясь на привлечение к охране стороннего ЧОПа, неохотно делится информацией и пытается ограничить непосредственное взаимодействие ЧОПа с сотрудниками банка. В данном случае есть только один прием – договариваться! Начальники СБ очень часто задают вопросы: «Что делать, если директор такой-то не делает, не идет на контакт, игнорирует и т. д.?». Ответ всегда один – договаривайтесь, пока не получите желаемого результата. Опыт показывает, что одним из важнейших профессиональных качеств руководителя СБ и ЧОПа является умение находить общий язык, понимание и умение договариваться с контрагентом.

Предлагаю рассмотреть несколько коротких процедур взаимодействия частного охранника банка с клиентами и персоналом. Если взаимодействие в целом назвали процессом, то соответственно на конкретных местах или этапах общение частного охранника с клиентами и персоналом назовем подпроцессом, а само общение по конкретному поводу, вопросу или проблеме будет называться процедурой. Рамки статьи не позволяют даже структурно описать процесс взаимодействия, поэтому приведем только несколько рекомендаций. Весь процесс взаимодействия по всем предполагаемым направлениям, местам (дислокациям) и времени с наделением полномочий конкретных руководителей и исполнителей описывается в Руководстве по взаимодействию. Детальное описание процедур, т. е. действий частного охранника на определенном посту и с конкретными участниками, описываются:

- Для частного охранника – в табели поста.
- Для сотрудника банка – в его инструкции или регламенте по выполнению функций согласно вакансии.
- Для лиц, которые управляют и контролируют охранников и персонал банка, – в Руководстве по взаимодействию.

Перечень процедур взаимодействия строится исходя из моделирования возможных ситуаций и корректируется или пополняется по мере необходимости, т.е. жизнь подскажет, какие нужны изменения в действующем документе. Поэтому наделить полномочиями корректировки процедур рекомендуется владельцев процессов взаимодей-

**ПЕРЕЧЕНЬ
ПРОЦЕДУР
ВЗАИМОДЕЙ-
СТВИЯ СТРОИ-
ТСЯ ИСХОДЯ
ИЗ МОДЕЛИРО-
ВАНИЯ ВОЗ-
МОЖНЫХ
СИТУАЦИЙ**



ствия, если вносимые изменения не затрагивают основной документ – руководство по взаимодействию. Такой подход обеспечит гибкость в управлении процессом в целом.

Обещанный пример – естественно, без графики и детальной проработки:

- Место: Вход в банк для клиентов (на других входах, например для инкассации, для сотрудников банка и т. п. действуют другие процедуры).
- Время: В течение операционного дня (определяется правилами внутреннего распорядка банка).
- Руководители и контролеры подпроцесса взаимодействия на клиентском входе в банк: менеджер по безопасности банка, начальник охраны объекта.
- Исполнители: охранники поста на клиентском входе в банк, персонал операционного подразделения банка, наделенный полномочиями встречать посетителей.
- Процедуры (выполняются охранником):
 - Выполнение проверок согласно требованиям обеспечения безопасности и охраны (контроль на оружие, взрывчатые вещества, вещества, запрещенные для проноса в банк и т. п.).
 - Уточнение цели прибытия и при необходимости приглашение специалиста банка.
 - Ответы на вопросы клиента в пределах компетенции. Если задаются вопросы за пределами компетенции, приглашение специалиста банка.

**ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЗАИМОДЕЙ-
СТВИЯ –
ПРОЦЕСС
НЕ ЛЕГКИЙ,
НО ВАЖНЫЙ
И КРАЙНЕ
НЕОБХОДИ-
МЫЙ**

– Реагирование на неправомерные действия клиента. Вызов подкрепления.

– И т. д.

• Процедуры (выполняются специалистом банка):

– Оказание помощи клиенту – ответы на вопросы в пределах компетенции, первичное консультирование.

– Вызов ведущего специалиста или сопровождение к специалисту.

– Взаимодействие с охранником, если отмечаются неадекватные действия клиента или он остается в зоне поста до прихода требуемого специалиста.

– Сопровождение в комнату для переговоров или в зону ожидания.

– И т. п.

• Процедуры (выполняются руководителями и контролерами подпроцесса):

– Контроль выполнения проверок клиентов.

– Контроль общения с клиентом.

– Аналитика по результатам процесса взаимодействия (как правило – это анализ конфликтов или предпосылок к ним).

– И т. д.

В заключение следует отметить, что организация взаимодействия – процесс нелегкий, но важный и крайне необходимый. ●