

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

№ 18
(622)

2021



**ВАРВАРА
ФИЛИПОВА**



**ОЛЬГА
МАЛАШКИНА**



**ОЛЬГА
ГУЛЯЕВА**



**АРТЕМ
БОГАЧ**



**НАТАЛЬЯ
ЕВСЕЕВА**



**ЕЛЕНА
КАЛАЧЕВА**



**АЙТА
ЛУЗГИНА**



**ЕЛЕНА
ФТИЦ**



**АНАСТАСИЯ
КИРИНА**



**АЛЕКСЕЙ
ВОРОНИН**



**АНТОН
ГУСЕВ**



**АРТЕМ
КАРАКАСИЯН**



**АРТЕМ
ЛИЛЯК**



**ДМИТРИЙ
СОКОЛОВ**



**ГАЛИНА
КАНЦЕЛЯРИСТ**

Главная тема: **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – важная слагаемая, успеха компании.

Если еще в 60е годы один заводской гудок вовлекал и мотивировал людей, то уже с 70х все начало меняться.

“Дайте мне рычаг и я переверну мир” –, говорил Архимед.

Сегодня похоже можно сказать так о **ВОВЛЕЧЕННОСТИ**.

Стартапы этому пример.

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,
почта TR@TOP-PERSONAL.RU

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
Верещагина, почта: top-personal2020@mail.ru

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

Если вам нужен вовлеченный сотрудник, проводите время со своей командой...



Елена Калачева,
МКЦ ФАВОРИТ

1 млн. = 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Объединенная редакция

ИД 

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

5

КОММЕНТАРИИ
Вовлеченность – это чистый воздух для людей

Варвара Филиппова, «Свеза»
Ольга Малашкина, «Швабе»
Ольга Гуляева, ManpowerGroup Russia & CIS
Артем Богач, бизнес-тренер
Наталья Евсеева, BASF
Елена Калачева, МКЦ Фаворит
Айта Лузгина, «Интерiuм»
Елена Фтиц, «Кадры для Вас»

29

КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДКУП
Коммерческий подкуп: анализ судебной практики

Анастасия Кирина

КОММЕНТАРИИ

Алексей Воронин, KDZ&partners
Антон Гусев, Bryan Cave Leighton Paisner
Артем Каракасян, «Инфралекс»
Артем Лиляк, «Щеглов и партнеры»
Дмитрий Соколов, «Соколов и Партнеры»

36

45

СОБЕСЕДОВАНИЕ
На рынке IT идёт не шуточная борьба за кандидатов

Галина Канцелярист, ГК InfoWatch

50

БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА
Топы компании США почти сумели отжать бизнес у вдовы-наследницы

53

БОЛЬШОЙ БИЗНЕС
Ограничение монополии IT-гигантов в США

Анастасия Кирина

61

ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ
Квацук обманывал все системы контроля Майкрософт

Кристина Кузнецова

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

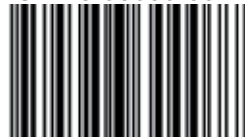
Подписано в печать 09.07.2021 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

Вовлеченность – это чистый воздух для людей



*Варвара
Филиппова*
«Свеза»



*Ольга
Малашкина*
«Швабе»



Ольга Гуляева
ManpowerGroup
Russia & CIS



Артем Богач
бизнес-тренер



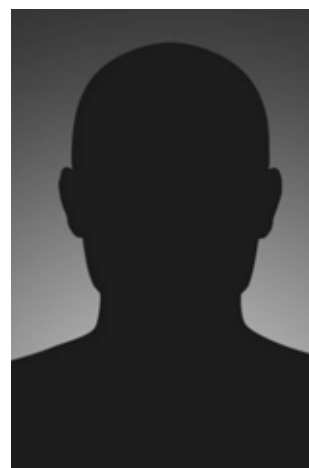
*Наталья
Евсеева*
BASF



*Елена
Калачева*
МКЦ Фаворит



Айта Лузгина
«Интериум»



Елена Фтиц
«Кадры для Вас»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как отличить вовлеченного кандидата от умело играющего в вовлеченность, профессионально ее изображая?

Если мы говорим именно о кандидате, претендующем на вакансию, то как таковой вовлеченности, приверженности нашей компании мы от него не ждем. Но мы можем оценить на этапе первого интервью важные для нас, как для работодателя, моменты, например, как соискатель отзывается о прежнем месте работы, с какими эмоциями описывает те или иные ситуации из прошлого опыта. Нам важно оценить, сможет ли у него сформироваться приверженность в нашей компании!

У нас есть набор методов для оценки соответствия корпоративным ценностям, лидерских компетенций и т.д.: разработано структурированное интервью, включающее такие вопросы. И когда мы видим попадание в нашу парадигму, то у нас появляется надежда сформировать вовлеченность в нашей сфере, в нашей компании. Отмечу, что отбор кандидатов на соответствие системе ценностей проходит на всех уровнях, независимо от рассматриваемой позиции – соответствие корпоративным идеалам для нас в приоритете.



Варвара Филиппова



УП Зачем вам вовлеченность людей? Мотивация страхом увольнения – у 90% фирм?


— На самом деле, увольнение – инструмент очень обманчивый, им нельзя пользоваться направо и налево. Конечно, бывают случаи, когда приходится расставаться с теми, кто систематически не выполняет задачи, длительное время не развивается при благоприятных условиях, или с теми, кто не соответствует корпоративным

ценностям. Но это единичные случаи, в основном каждый человек имеет свою мотивацию и с ней нужно работать, подбирать «ключики». Люди все разные и не всех можно мотивировать страхом увольнения.

Мы, как компания, ставим своей целью привлечение профессиональных и целеустремленных кандидатов. Такие люди не боятся увольнения, они спокойно распрощаются и найдут новое место.

Наша задача – сформировать среду, которая будет способствовать развитию сотрудников. Это, в свою очередь, позитивно влияет на бренд. Тем более, что новое поколение, так называемые зуммеры, в принципе чужды жестких рамок, они хотят творить, проявлять себя. И для раскрытия их потенциала нужна подготовленная среда, из которой можно взять необходимые нам компетенции. Отмечу, что в компании всегда есть процент тех, кто готов написано в его должностной инструкции, а также тех, кто работает «от сих до сих» и не больше.

Но и у тех, и у других необходимо уровень вовлеченности поднимать, так как от него во многом зависят и бизнес-результаты. Исследования доказывают, что вовлеченный сотрудник способен на большее, нежели работник, опасющийся увольнения.

 Почему люди должны поверить, что лидер и его топы вовлечены? Они скорее поверят в вашу страсть к богатству?


— Все мы знаем, что работает только собственный пример, а также пример харизматичных людей, увлеченных своим делом. Токсичный руководитель, который давно разочаровался в работе, не сможет изобразить радость и вовлеченность. А окружающие люди, сотрудники считывают невербальные сигналы.

Таким образом, у уставшего лидера не может быть вовлеченной команды. И совсем наоборот, если руководитель привержен компании, сам старается и людей мотивирует, помогает блокираторы снимать, то и подчиненные заряжаются этой энергией. В нашей компании действует волонтерское движение «Свеза Актив», объединяющее неравнодушных, деятельных людей. И все члены топ-команды входят в это движение, принимают участие в различных активностях – от благотворительных забегов до акций по посадке деревьев и уборке территорий – наравне с рядовыми сотрудниками.

Благодаря высокой вовлеченности в социальную работу руководства, это направление в группе год от года расширяется, появляются новые инициативы, трансформируется сознание и, конечно, растет доверие к собствен-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ной компании, так как ее деятельность имеет еще и общественное значение.

 **Что будет в компании, где примут всех, кто сумеет изобразить вовлеченность?**

— Прошло то время, когда наученные различными тренингами кандидаты убедительно и красиво проходили первичные интервью. Теперь на первый план вышли вопросы по сути дела, мы научились понимать, как проверить ответы, у кого спросить рекомендации, выяснить, что этот человек сделал помимо того, что он умеет складно рассказывать. То есть мы научились распознавать изображение вовлеченности.

Мы больше обращаем внимание на реальные дела, которые придумать нельзя. Человек не сможет очень глубоко рассказать о проекте, в котором сам не участвовал. Поэтому в собеседовании нужно делать упор на какие-то практические кейсы, реальные примеры из трудовой жизни, плюс рекомендации.

 **Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?**

— Как я уже говорила выше, мы не должны искать вовлеченных среди кандидатов, мы выбираем людей близких по духу к нашей компании, предельно внимательно знакомимся с

накопленным опытом, чтобы уже после принятия на работу повышать уровень вовлеченности. Могу привести данные по «Свезе» за прошлый год, когда нам удалось зафиксировать рост показателя на 6 п.п, уровень вовлеченности достиг 73%.

И это в сложный пандемийный год, когда сотрудники были растеряны и дезориентированы условиями «новой нормальности». Уровень удовлетворенности также вырос – на 5 п.п. – и достиг 75%. При этом количество сотрудников компании – порядка 7 тысяч человек.

 **Можно ли осла научить говорить (Насреддин) – а не вовлеченных вырастить вовлеченными?**

— Мы постоянно измеряем вовлеченность и каждый раз ставим планку выше, так как верим, что всегда есть к чему стремиться. И если у какого-то сотрудника чуть более низкий уровень вовлеченности, то, естественно, мы продолжим с ним взаимодействовать, выяснять причины, смотреть, как он работает в команде, какие сложились отношения с соседними подразделениями.

Другой вопрос – как долго ситуация длится, что меняется в окружении, как реагирует команда. И если вовлеченность остается низкой или ее уровень падает, то мы будем работать


именно с командой, разбираться, что не так.

Безусловно, мы очень полагаемся на мнение и авторитет линейного руководителя, так как именно на нем лежит функция мониторинга настроения своих сотрудников и оценка ситуации в его команде.

В идеале хороший руководитель может замечать, чувствовать и понимать, что человек выгорел, что он собирается увольняться, что он попал в сложную ситуацию и это влияет на продуктивность. Контакт внутри команды между руководителем и сотрудником должен быть на высоком уровне. И также за руководителем остается решение расставаться с теми, кто не развивается в предложенных обстоятельствах, не стремится к совершенствованию навыков. Конечно же, никто не ставит задачу уволить немотивированного человека, чтобы поддержать высокий уровень вовлеченности в компании.

Но, возможно, в другом месте такой сотрудник попадет в свою атмосферу, в свою корпоративную культуру и покажет уже там высокий уровень вовлеченности. Если же руководители видят потенциал своей команды, то мы будем решать те проблемы, которые повлияли на уровень вовлеченности. Именно для этого мы проводим аналитику, фокус-группы, составляем

планы корректирующих мероприятий и их реализуем.

 **Допустим, Вам удалось создать команду вовлеченных. А дальше что?**

— Тут надо понимать, что мы подразумеваем под «командой вовлеченных». Существует принятая в сообществе шкала, согласно которой уровень вовлеченности от 0 до 50% — это зона стагнации; вовлеченность от 51 до 75% — это зона роста; вовлеченность от 76 до 100% — это зона результативности. По мировым практикам считается, что зона результативности, а это те сотрудники, которые готовы больше вкладываться, больше делать и т.д., начинается с уровня вовлеченности в 76%.

Добиться и удержать его не так-то легко. Но часто бывает, что мы выходим на какое-то плато, преодолеть которое стоит больших усилий. Поэтому если вы получите команду со 100% вовлеченностью — то это безусловный успех, с которым можно работать, сворачивать горы и достигать быстрых результатов! При этом необходимо понимать, что вовлеченность нужно постоянно поддерживать, т.к. это очень динамичная характеристика, на которую влияет множество факторов. Поэтому точно не стоит расслабляться. По сути, работа с вовлеченностью — это постоянная задача руководителя.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Масштабировать успех можно?

— Успех масштабировать можно и нужно. Для этого в нашей компании выстроена система сбора и обмена лучшими практиками. Всегда нужно стремиться к лучшим, чем есть сейчас, результатам, потому что это приводит к достижению более высоких бизнес-целей.

То есть мы все стремимся к 100% вовлеченности, которую достичь можно, но сложно удержать. В любом случае, все усилия должны быть направлены на реализацию плана корректирующих мероприятий, чтобы убирать факторы, которые влияют на невысокий уровень вовлеченности той или иной команды. И масштабировать конкретные успешные кейсы в других подразделениях.

Ваши советы коллегам?

— Самый главный совет, если компания решила работать с вовлеченностью, — это быть честным и соблюдать конфиденциальность. Перед вами стоит главная задача: получить реальные, правдивые и искренние результаты и на их основании выстраивать работу.

Не надо ставить себе цель получить высокий процент показателя вовле-

.....

ченности, чтобы радоваться и «прикрываться» им, очень важно, чтобы руководители на всех уровнях представляли себе объективную картину.

Ведь именно на руководителях во многом держится вовлеченность, они ведут за собой команду, определяют цели, «заражают» идеями. А также нужно помнить, что после получения результатов опроса работа с вовлеченностью только начинается.

Так как самое главное – это работа с факторами, влияющими на вовлеченность, и реализация изменений, которые приведут к ее повышению. HR-подразделения, со своей стороны, оказывают руководителям методологическую и поддерживающую помощь – предлагают инструменты, помогают анализировать результаты, организуют фокус-группы и т.д., но не являются ключевыми «драйверами» вовлеченности.

***Варвара Филиппова,**
руководитель направления по работе с персоналом Центрального офиса и новых бизнесов компании «Свеза»

УП Почему люди должны поверить, что лидер и его топы вовлечены? Они скорее поверят в вашу страсть к богатству?

Все зависит от того, как выстроена система коммуникаций в компании, в том числе обратная связь. Конечно, ключевая роль отводится руководителю. Тут срабатывает «эффект зеркала». Если в компании короткая дистанция к власти, сотрудники чувствуют заботу о себе, понимают, что их слышат, идут навстречу и ценят работу, то вопросов о вовлеченности руководителей в коллективе не будет возникать в принципе. Ведь харизматичный руководитель с уважением и сопричастностью относится к сотрудникам не только в области профессиональной деятельности, но и когда дело касается личных вопросов.

Аспект вовлеченности руководителей в настоящее время важен как никогда по одной простой причине: одна из тенденций последнего десятилетия – признание каждого сотрудника. Поколение Y, и тем более Z, не согласны играть роль винтиков в системе. Они хотят быть услышанными, видеть результат своего труда, понимать, что от них многое зависит и они приносят пользу компании.



Ольга Малашкина
«Швабе»

Данная тенденция особенно актуальна для организаций наукоемких отраслей. В частности, если рассматривать как пример наш Холдинг, то исторически люди, работающие в системе ОПК, больше вовлечены в процесс. Они думают о будущем и о том, какую пользу технологии и продукция, которые они создают, принесут обществу. Поэтому и сегодня сотрудники, работающие в организациях Холдинга «Швабе» Госкорпорации Ростех, хотят быть созидателями, применять свои

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

знания и навыки во благо страны, а наша основная задача – использовать и развивать этот потенциал.

Сегодня искренняя вовлеченность руководителя является определенным индикатором уровня развития компании. Конечно, дистанцированность власти и стратегия, направленная на увеличение прибыли в коммерческих организациях, всегда будут превалировать, но и работе с кадрами необходимо уделять особое внимание, так как развитие человеческого капитала – основной драйвер для любой компании, который не сработает при мнимой вовлеченности руководителя.

К сожалению, до сих пор существуют компании, которые в течение 2–5

лет выжимают максимум из сотрудника, а затем начинают поиск новых. Но этот путь обречен. В настоящее время куда более эффективно вкладывать в развитие своей команды. Такой подход обязательно даст свои плоды в долгосрочной перспективе.

***Ольга Малашкина,**
Заместитель генерального директора по развитию персонала Холдинга «Швабе» (входит в Госкорпорацию Ростех)

.....



1 млн. = 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА
КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

Быть вовлеченным – это значит иметь «влечение» к той или иной деятельности, занятию, к определенным задачам. Это когда сотрудник выполняет свои задачи с любовью, потому что ему это интересно, откликается в его душе и приносит положительные эмоции, удовольствие.

С моей точки зрения, вовлеченность нельзя изобразить или умело в нее играть, во всяком случае долго. Неискренние эмоции и реакции легко считать и идентифицировать профессиональному рекрутеру.

Зачем нам вовлеченность людей?
 Ответ на этот вопрос лежит на поверхности – с вовлеченными людьми работать интереснее, руководитель тратит меньше усилий на мотивацию, а результат и эффективность всегда выше.

Кроме того, вовлеченные и мотивированные сотрудники генерируют больше идей, находят нестандартные решения, охотно берутся за новые задачи и новые технологии, работают быстрее и чаще выходят за границы возможного.

Конечно, лидер компании, первое лицо компании должен являться примером и ролевой моделью вовлеченности. Если сотрудники видят



Ольга Гуляева
ManpowerGroup
Russia & CIS

уставшего, измотанного либо безразличного незаинтересованного руководителя, то им сложно поверить в успешность компании и нет энтузиазма идти за лидером.

Честно признаться, такие вовлеченные сотрудники встречаются не слишком часто, особенно среди кандидатов их не более 5%.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Важно раскрыть эту вовлеченность в сотруднике, понять, какие задачи ему интересны, какая роль ему дается лучше, какие активности дают ему боль-

манду вперед, давать обратную связь, корректировать, поощрять инициативу, хвалить, праздновать успехи и вознаграждать за результат.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ НЕЛЬЗЯ ИЗОБРАЗИТЬ ИЛИ УМЕЛО В НЕЕ ИГРАТЬ, ВО ВСЯКОМ СЛУЧАЕ ДОЛГО

ше драйва, энергии, что увлекает его. Такую задачу хорошо решает такой инструмент, как карьерный диалог.

Когда вы создали команду вовлеченных сотрудников, важно правильно распределить роли с учетом персональных особенностей и вести эту ко-

***Ольга Гуляева,**
директор по персоналу
и корпоративной культуре
ManpowerGroup Russia & CIS

.....



1 млн. – 

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА
КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

В июне эксперты моей компании «Арт Бизнес Консалтинг» организовали большую конференцию «Управление вовлеченностью и эмоциями сотрудников». Спикеры из Британии, Москвы и регионов рассказывали о том, что такое вовлеченность и как управлять вниманием сотрудников. Был и я. Показывал, как финансовая грамотность помогает влиять на вовлеченность сотрудников.

Отклик клиентов – невероятный. Руководители и предприниматели понимают, что удержание персонала становится приоритетной задачей и ищут инструменты, которые помогут им это сделать.

Отвечу на основные вопросы.

УП Как отличить вовлеченного кандидата от умело играющего в вовлеченность, профессионально ее изображая?

— Вовлеченность – физическое, эмоциональное, ментальное состояние, при котором сотрудник стремится выполнять свою работу как можно лучше.

И, когда мы говорим о показателях вовлеченного сотрудника, отмечу следующие:



Артем Богач бизнес-тренер


- Является промоутером компании. Рекомендует компанию в качестве работодателя, понимает личные выгоды от работы в компании.

- Прилагает дополнительные усилия. Улучшает качество работы, работает от выполнения задачи (иногда сверхурочно), а не от рабочего графика, тратит свое время на развитие и обучение.

- Выполняет действия, выходящие за рамки своих функций. Проявляет иници-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ативу, выдвигает предложения, работает в новых проектах и так далее.

 **Зачем вам вовлеченность людей? Мотивация страхом увольнения – у 90% фирм?**

— Самый главный фактор, который влияет на резко возросший интерес руководителей и собственников к теме, – кадровый голод. Проблемы с наймом побуждают работать и удерживать тех сотрудников, которые уже работают в компании.

Кроме того, меняются базовые ценности людей (сотрудников). От функционального отношения к себе мы переходим к эмоциональному. Подход через «надо» сменяется подходом «а что мне это дает». И это тоже влияет на эволюцию роли места сотрудника в организации.


 **Почему люди должны поверить, что лидер и его топы вовлечены? Они скорее поверят в вашу страсть к богатству?**

— Люди не поверят до тех пор, пока лидер и его топы не покажут своими действиями, что они также вовлечены. Проявляя к людям искреннюю заботу и внимание, показывая своим примером, что значит вовлеченность, мы покажем людям, что действительно важно.

 **Что будет в компании, где примут всех, кто сумеет изобразить вовлеченность?**

— Сумеет изобразить вовлеченность или будет действительно вовлеченным? И тут важно, на что нам сделать упор. В первом случае, мы будем грамотно подбирать и оценивать персонал. Учитывая, что вовлеченность на первых порах может быть поверхностной – «новая работа, коллектив. Я еще не очень-то разбираюсь, но это интересно», то, чтобы вырастить крепкую вовлеченность и мотивировать сотрудников, требуется систематичная работа по мотивации и удержанию сотрудников. Я видел немало примеров, когда потухали горящие глаза, но и обратных примеров достаточно.

Ключ ко всему – грамотная работа с персоналом.


 **Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?**

— Мало. На 100 людей, которые приходят к нам на собеседования сегодня, искренний интерес и высокая мотивация будет у 1. С остальными необходимо систематично работать, развивать, вовлекать и поддерживать внимание. Такова реальность, в которой мы работаем. Это сложно, но тем интереснее.

 **Можно ли осла научить говорить (Насреддин) – а не вовлеченных вырастить вовлеченными?**

— Убежден, что на вовлеченность можно повлиять. Наши кейсы подтверж-

дают это. Дайте себе и сотрудникам время и будьте готовы к тому, что меняются не все.

 Допустим, Вам удалось создать команду вовлеченных. А дальше что?

— Продолжать работать. Работа с вовлеченностью – процесс непрерывный. Люди меняются и растут, у них появляются новые задачи и потребности, поэтому необходимо постоянная мотивация и работа над вовлеченностью.

 Масштабировать успех можно?

НА 100 ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ПРИХОДЯТ К НАМ НА СОБЕСЕДОВАНИЯ СЕГОДНЯ, ИСКРЕННИЙ ИНТЕРЕС И ВЫСОКАЯ МОТИВАЦИЯ БУДЕТ У 1

— Масштабируйте, но с умом. Грамотные программы по вовлеченности персонала предполагают индивидуальный подход к потребностям сотрудников, учет их личностных и профессиональных качеств, навыков. Поэтому идеи успешных компаний можно и нужно брать, но корректировать под свои бизнес-реалии.

 Ваши советы коллегам?

— Мотивация персонала – одна из главных функций руководителя. Сегодня

на, когда наблюдаются негативные волнения на рынке труда, грамотная мотивация помогает минимизировать риски для компаний и создать сильный, дружный коллектив.

Не пренебрегайте вопросами вовлечения и удержания персонала. Заботьтесь о сотрудниках, делая это системно:

- Считайте эффективность каждого инструмента и шага.
- Учитывайте индивидуальность своих сотрудников.

- Делайте постоянно, а не время от времени.


- Используйте лучшие практики и внедряйте новые.

- Ответьте себе на вопрос: «Зачем мне вовлеченные сотрудники? Какую проблему я решаю с помощью этого процесса? К каким результатам хочу прийти?».

***Артем Богач,**
Руководитель-практик, бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

85% работников не вовлечены в работу своих компаний

 Как отличить вовлеченного кандидата от умело играющего в вовлеченность, профессионально ее изображая?

У интересный вопрос, а главное очень актуальный в наше сложное время. Сейчас тема вовлеченности сотрудников все чаще и чаще поднимается среди руководства компаний. И, на самом деле, удаленный режим работы, ставший для многих компаний в период пандемии спасением, очень сильно повлиял на степень вовлеченности сотрудников в рабочие процессы.

Я недавно посмотрела исследование Gallup по вовлеченности, охватывающее глобальный рынок в 2021 году (State of the Global Workplace). И для меня как для HR-партнера большой команды индустриального бизнеса увиденные цифры стали шокирующими. Оказывается, 85% работников не вовлечены в работу своих компаний.

Причины: несовпадение сильных сторон и ценностей, отсутствие личного развития, командно-администра-



Наталья Евсева



тивные методы управления, мелкий масштаб работы, разобщенность команды – все это не способствует заинтересованности.

Для ответа на ваш вопрос достаточно четко определить, что для ком-



пании значит вовлеченность. Для концерна BASF – это постоянная активность и проактивность сотрудников. Во-влеченные сотрудники обсуждают рабочие вопросы с коллегами вне зависимости от формата работы – удаленного или очного. Сотруднику интересно работать. Он получает удовольствие от процесса. Вовлеченных работников отличает четкое понимание задач и умение самостоятельно расставлять приоритеты. Таких со-

УИ **Зачем вам вовлеченность людей? Мотивация страхом увольнения – у 90% фирм?**

— Как я уже говорила, для нас вовлеченность сотрудников – это их готовность и желание принимать активное участие в деятельности концерна, концентрировать свой творческий, интеллектуальный и энергетический потенциал на общее благо компании. Мы поддерживаем наших сотрудников,

85% РАБОТНИКОВ НЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В РАБОТУ СВОИХ КОМПАНИЙ

трудников редко можно увидеть сидящими сложа руки или занятыми посторонними делами. Они никогда не скажут: «Я сделал то, что мне было задано. Теперь не знаю, чем заняться». Они могут самостоятельно определить, какие задачи требуют незамедлительного решения. Если текущие планы выполнены и цели достигнуты, они найдут, на что направить свои усилия.


Одно из главных проявлений вовлеченности – это высокий уровень инициативности. Специалист, вовлеченный в жизнь компании, нацелен на постоянное совершенствование бизнес-процессов, а знание нюансов позволяет ему генерировать новые идеи.

когда они выходят за рамки своего функционала, достигают новых высот. Это то, что сотрудник может предложить компании исключительно по собственному желанию. Добровольность – первый принцип вовлеченности.

Если не развивать принцип добровольности, то никакие другие методы не принесут нужных результатов. Каждый работодатель должен понимать, что проактивность сотрудников нельзя требовать, ее можно только стимулировать, возвращать с помощью определенной систематической работы и создания соответствующей корпоративной культуры.




Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Почему люди должны поверить, что лидер и его топы вовлечены? Они скорее поверят в вашу страсть к богатству?

— В компаниях, где правильно выстроены процессы и присутствует открытая обратная связь, подобные мысли просто не возникают. Как правило, руководители организации – это ролевые модели, на которые равняются сотрудники. От их поведения будет зависеть дальнейший успех компании.

Если лидеры всячески поддерживают сотрудников, поощряют и мотивируют их, показывая свою вовлеченность в общее дело компании, то и сотрудники отвечают взаимностью: демонстрируют отличные результаты, надолго остаются в компании и полностью разделяют ее цели. Другим мотивирующим фактором может выступить и дополнительное финансовое поощрение со стороны руководства компании.

 Что будет в компании, где примут всех, кто сумеет изобразить вовлеченность?

— Мы с Вами уже говорили о том, что изобразить вовлеченность невозможно. Вовлеченность – это действие. И вовлеченность сотрудника – это его инициатива. Вовлеченность сотрудников проявляется не только в том, что они заинтересованы в успехе компа-

нии, лояльны и удовлетворены содержанием своего труда.

Важно, чтобы работники были проактивны и имели перспективу личного и профессионального роста. Это позволяет им участвовать в формировании и развитии корпоративной культуры, поддерживать в компании командный дух и здоровые рабочие отношения.

 Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?

— Количество вовлеченных зависит от уровня корпоративной культуры и стиля управления компании. В некоторых компаниях вовлеченность не является важным критерием, в то время как в других – развивающихся и передовых – это одно из наиболее приоритетных качеств. Если опираться на статистику, то в среднем количество вовлеченных сотрудников в стабильно развивающихся компаниях составляет порядка 60%, в то время как в компаниях, занимающих лидирующие позиции на рынке, этот показатель не ниже 90%.

 Можно ли осла научить говорить (Насреддин) – а не вовлеченных вырастить вовлеченными?

— Мне кажется, сравнение в вашем вопросе довольно сложное. Осел – это самое упрямое животное. Но при же-

лании и проявленном терпении возможно преодолеть и этот сложный шаг.

С вовлеченностью сотрудников все немного сложнее: она не возникает на пустом месте.

Чтобы работники были заинтересованы в успехе бизнеса, чтобы они по своему внутреннему убеждению ра-

вать сотрудникам возможность понять направления и цели развития организации.

Масштабировать успех можно?

— Мы живем в мире, где тенденции меняются очень быстро. Практика, которая абсолютно нормально работает сегодня, завтра уже неэффективна. То же касается и вовлеченности со-

ВОВЛЕЧЁННЫХ РАБОТНИКОВ ОТЛИЧАЕТ ЧЁТКОЕ ПОНИМАНИЕ ЗАДАЧ И УМЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНО РАССТАВЛЯТЬ ПРИОРИТЕТЫ

ботали с максимальной производительностью и творчески относились к трудовым обязанностям, работодатель должен обеспечить соответствующие условия, создать такую атмосферу, при которой работник хочет и может реализовать свой потенциал в полном объеме.

 Допустим, Вам удалось создать команду вовлеченных. А дальше что?

— Создать команду вовлеченных сложно, но еще сложнее поддерживать командный дух. Чтобы успешно управлять вовлеченностью, нужно соблюдать несколько условий: повышать доверие к руководству компании и да-

трудников. Чтобы поддерживать или увеличивать ее, дальновидные бизнес-лидеры и менеджеры должны постоянно быть в курсе разных стратегий взаимодействия.

Ваши советы коллегам?

— Посоветовать что-то кардинально новое сложно. Тема вовлеченности персонала очень многогранна и постоянно требует внимания.

Вовлеченность – это о людях и их желаниях. Человек устроен так, что, когда что-то зажигает его душу, все становится возможным.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Я очень люблю фразу Стива Джобса: «Работа будет занимать большую часть вашей жизни, и есть только один способ получить от нее удовлетворение — верить в то, что у вас отличная работа. И есть только один способ работать на отличной работе — любить то, что вы делаете».

И именно это я желаю всем читателям: любить свою работу, получать от нее удовлетворение и быть вовлеченным и увлеченным.

***Наталья Евсеева,**
 бизнес-партнер по управлению персоналом в международном химическом концерне **BASF**. Отвечает за направление индустриальных бизнесов на территории России и стран СНГ

Справка о спикере:

Более 20 лет работает в сфере управления человеческими ресурсами и организационного развития. Имеет опыт построения корпоративной структуры, создания политик и процедур, систем мотивации и восполнения персонала, корпоративной культуры. Для достижения наилучших результатов использует методы организационного консультирования в гештальт-подходе. Является практикующим коучем. В своей работе использует системный и аналитический взгляд на ситуацию с глубоким пониманием особенностей конкретного человека. Стремится к повышению эффективности на уровне личных задач и командной работы.

Справка о компании:

BASF создает химию для устойчивого будущего. В своей деятельности мы сочетаем экономические успехи с бережным отношением к окружающей среде и социальной ответственностью. Сотрудники Группы BASF, общая численность которых составляет более 110 тысяч человек, вносят вклад в успешное развитие бизнеса наших клиентов в различных индустриях практически во всех странах мира. Структура нашего бизнеса включает шесть основных сегментов: химикаты, материалы, промышленные решения, технологии для обработки поверхностей, питание и уход, решения для сельского хозяйства. По итогам 2020 года объем продаж BASF составил 59 млрд евро. Акции BASF торгуются на фондовой бирже во Франкфурте (BAS), в России на Санкт-Петербургской бирже (BAS@DE), а также в виде американской депозитарной расписки (BASFY) в США.

В России BASF работает с 1874 года, представлен в рейтинге 500 крупнейших по выручке компаний страны по версии РБК, глава концерна в регионе Россия и СНГ, господин Кристоф Рериг, с 2018 года неизменно входит в первую десятку руководителей химической отрасли по версии Ассоциации Менеджеров России и ИД «Коммерсантъ». Более подробная информация доступна на сайте: www.basf.com.

.....

Сегодня в компаниях, которые крайне ответственно и внимательно относятся к подбору персонала, остро нуждаются в оценке вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Что такое вовлеченный сотрудник и как его отличить от заинтересованного и замотивированного? Вовлеченный сотрудник воспринимает рабочий день в компании как часть своей жизни, своего мира. Это человек, который живет процессами компании, ее успехами, работает над устранением сложностей, радуя за исход дела и принимая неудачи отдела как свои собственные. Он помогает, анализирует, работает над ошибками, активно стремится достичь целей и миссий компании, он является неотъемлемой частью команды, важным ее членом. Такие сотрудники чаще всего встречаются в том коллективе, где руководство и менеджеры по подбору персонала активно работают над процессами вовлеченности. Их сотрудники понимают и четко видят свою роль в организации, ясно и четко понимают свои роли и задачи, цели компании, заряжаются энергией в соответствии с целями и задачами организации. К тому же их сотрудники имеют возможность высказать свои мысли, поделиться идеями, участвовать в совместном принятии решений.

Заинтересованный, замотивированный сотрудник отличается тем, что его



Елена Калачева МКЦ Фаворит

рабочий процесс строится, как правило, на четко прописанной мотивации. Ему не нужно принимать решения, участвовать в разработке миссий, делиться мыслями по поводу стратегий и выработанных тактик. Его задача – качественно реализовывать эти планы. Он работает за финансовую мотивацию, социальный пакет, бонусы, которые помогают ему в его частной жизни.

Если вам нужен вовлеченный сотрудник, проводите время со своей ко-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

мандой. Помогайте им с их неудачами, анализируйте. Используйте их слабые стороны, пробелы в понимании процесса, как часть плана, как обязательный фактор при достижении общей цели компании. Сотрудники должны понимать, что не только их положительный результат и успехи значимы, но и промахи важны. Помогайте анализировать неудачи, используя их как ту часть процесса, которая больше не повторится,

него ценного сотрудника, неотъемлемую часть команды. Сложнее ожидать вовлеченности от кандидата, который рассматривает работу, как часть своей жизни, которая приносит ему финансы для реализации собственных задач. Такого сотрудника не интересуют планы компании, он не вовлекается в миссии, не присутствует на разработках очередных задач. Как правило, он не посещает совместных мероприятий, избегает кор-

ЕСЛИ ВАМ НУЖЕН ВОВЛЕЧЕННЫЙ СОТРУДНИК, ПРОВОДИТЕ ВРЕМЯ СО СВОЕЙ КОМАНДОЙ

которая проиллюстрировала, что может помешать и как делать не надо. Поощрите сотрудников, мотивируйте их на личностный рост, показывайте, что вам не все равно, что вы не отвернетесь от него в момент упадка сил. Принимайте их инициативность, развивайте процессы коммуникаций, используйте тимбилдинг, сотрудникам важно видеть, что руководству компании не все равно, им важно слышать примеры личного роста их руководителя, быть вовлеченным в процесс становления и развития компании.

Если при принятии на работу кандидат выказывал заинтересованность в вашей компании, он принял предложение исходя из каких-то значимых для него факторов, скорее всего его будет легко вовлечь в процесс и сделать из

поративов, самоустраняется во время совместного обеденного перерыва.

Мое мнение как эксперта: нужно увеличивать вовлеченность внутри компании, работать с потенциалом своих сотрудников, погружать их в процесс, обязательно ставить у истоков и обращать внимание на их мнение, прислушиваться к советам. Но и человек процесса, который трудится над увеличением собственного блага, тоже нужен. Он также приносит результаты и демонстрирует преданность, во всяком случае до тех пор, пока вы являетесь успешным и интересным работодателем на рынке труда.

*** Елена Калачева,**
Эксперт по подбору персонала
МКЦ Фаворит

.....

УП Зачем вам вовлеченность людей? Мотивация страхом увольнения – у 90% фирм?

Вовлеченность необходимо развивать в коллективе для того, чтобы сотрудники становились приверженцами компании, в которой работают, чтобы хотели в ней развиваться и принимать участие в процветании бизнеса совместно с его владельцами.

Именно это и является главной чертой вовлеченности – когда сотрудники воспринимают место, где они трудоустроены как наемные работники, как свой собственный бизнес и их цели совпадают с руководством компании.

Кого-то мотивируют деньги, а кого-то угроза увольнения, но в современном мире такой подход к работе у персонала все больше сходит на нет по многим причинам. Во-первых, у людей появилась возможность выбирать свое призвание самостоятельно, пробовать себя в разных видах деятельности, поэтому к выбору будущей профессии или места работы многие подходят более обдуманно и осознанно.

Во-вторых, поступая на работу, в первую очередь, людям важно, что они могут получить от нее для себя – карьеру, хорошую материальную ком-



Айта Лузгина
«Интерiuм»

пенсацию, какие-то нематериальные бонусы и «плюшки». При этом сейчас в связи с развитием направления корпоративных коммуникаций новые сотрудники понимают, что без успеха компании им сложно будет достичь и своих личных целей.

Поэтому компании, выстраивающие свои внутренние коммуникации в современном формате, стремятся развивать вовлеченность у сотрудников. В крупных компаниях – это тенденция

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

последнего десятилетия в рамках построения и продвижения HR-бренда.

 **Можно ли осла научить говорить (Насреддин) – а не вовлеченных вырастить вовлеченными?**

— Да, вовлеченность сотрудников – это явление в компаниях, в которых с этим направлением эффективно работают HR-службы и внутренние коммуникации. Это непростое направление, особенно для некоторых сфер бизнеса, таких как, например, информационные технологии, промышленность, производство, банки, сфера услуг.

Наращивание вовлеченности у персонала требует создания и выстраивания целой стратегии, которая будет включать большое количество HR и коммуникационных инструментов: обучение и развитие сотрудников, организация мероприятий, обмен опытом,

отлаженная обратная связь, запуск и постоянное совершенствование коммуникационных каналов (корпоративные СМИ, порталы, инфо-доски и пр.), проведение регулярных опросов и исследований удовлетворенности и вовлеченности работников.

Поэтому поднять уровень вовлеченности – это большой труд, требующий времени и ресурса, но он стоит того, ведь в таком случае талантливые сотрудники будут вкладывать душу в свою работу и надолго оставаться в компании, принося ей пользу.

***Айта Лузгина,**
проектный директор digital-агентства
«Интериум»

.....

УП Как отличить вовлеченного кандидата от умело играющего в вовлеченность, профессионально ее изображая?

Вовлеченный и активный кандидат – это, как правило, человек, который любит учиться, и что-либо изучать. В нашей компании мы называем такой тип людей «Юла». Третий уровень пирамиды Маслоу у них ярко выражен по сравнению со всеми остальными. Таких людей сразу видно на собеседовании после первых вопросов про мотивацию.

УП Зачем вам вовлеченность людей? Мотивация страхом увольнения – у 90% фирм?

— Вовлеченность людей рождает, прежде всего, дискуссию, диалоги, доверие и, наконец, общую цель. Вовлеченность – один из важных элементов адаптации персонала, помимо общего инструктажа и знакомства с рабочим местом. Что касается мотивации страхом увольнения – то она поможет только подтянуть дисциплину. Создать видимость управления. Страх сковывает движения, он заставляет людей нервничать, ошибаться и замаливать свои ошибки. Страх создают иллюзию управления и губительны и для руководства, и для компании.

УП Почему люди должны верить, что лидер и его топы вовлечены? Они скорее поверят в вашу страсть к богатству?

— Если руководитель во что-либо вовлечен, то это видно сразу. Страсть к богатству здесь ни при чем: обычно увлеченные топы ищут прибыльные активы и охотно в них инвестируют свои навыки. Вовлеченные топы ищут неутомных людей, «огонь в глазах» и желание идти вместе, на пути к цели, а не к богатству.


УП Что будет в компании, где примут всех, кто сумеет изобразить вовлеченность?

— Чисто практически, 100% вовлеченность во все процессы компании – такого нет. Даже там, где есть внутренняя сеть (интранет), каждый отдел увлечен своим бизнес-процессом. Поскольку бизнес-процессы разные. И люди разные. Что касается теоретических предположений: то люди типа «Юла», которые любят учиться, загораются идеями и способны увлечься сами и вовлечь остальных, имеют свою особенность – им трудно принять решение.

Если предположить, что все 100% сотрудников компании были бы именно этого типа – то они бы спорили, много говорили, но так ни к чему бы не пришли. Обычно в компании отталкиваются от уровня задач, а не потенциальной вовлеченности. Хотя на собеседовании может попасться токсичный сотрудник,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

который иногда способен изобразить вовлеченность. Но это редкость.

 **Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?**

— Кандидатов 10-15 найдется.

 **Можно ли осла научить говорить (Насреддин) – а не вовлеченных вырастить вовлеченными?**

— Вовлеченность – это постоянный процесс, который включает в себя: обучение, адаптацию, мотивацию. Вовлеченный сотрудник – это не то, что рождается сразу, ему необходимо пройти долгий путь. Конечно же, на этом пути очень важна личность руководителя. Если топ способен вовлекать и увлекать, то вовлечение нового сотрудника имеет все шансы быть успешным.

 **Допустим, Вам удалось создать команду вовлеченных. А дальше что?**

— Дальше начинается рабочий процесс. Команда вовлеченных займется делом, только когда руководитель будет на постоянной связи и будет помогать рабочему процессу.

.....

 **Масштабировать успех можно?**

— Смотря, что именно считать критериями оценки успеха. Если речь идет о масштабировании бизнеса, то да.

 **Ваши советы коллегам?**


— Прежде всего следить за актуальными новостями рынка труда. Это касается не только законодательства, но и технологий подбора, и новых трендов. Несмотря на то, что известные события играют существенную роль, которая заставляет рынок выписывать пируэты вверх и вниз, тем не менее, новые тренды все-таки зародились, и понимать их очень важно, чтобы планировать работу по поиску персонала в свою компанию.



***Елена Фтиц,**
Генеральный директор
ООО «КадрЫ для Вас»

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

Коммерческий подкуп: анализ судебной практики

Осуществляя финансово-хозяйственную деятельность, подбирая руководителей для своих организаций, предприниматели сталкиваются со множеством самых различных проблем, одной и важнейшей из которых является добросовестность и надежность таких сотрудников. Собственники организаций и предприятий ищут таких людей, которые не только будут обеспечивать стабильность и развитие бизнеса, но и не позволят этому бизнесу потерять наработанную деловую репутацию и уважение коллег и потребителей.

23 июня 2021 года в СМИ появились сообщения о задержании летного директор S7 при получении 1,5 млн руб. за должность пилота Airbus A320neo.

Также сообщалось, что по данному инциденту возбуждено и расследуется дело в соответствии с частью 8 статьи 204 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Статья 204, предусматривающая уголовную ответственность за коммерческий подкуп, появилась в Уголовном кодексе Российской Федерации сравнительно недавно – в 1997 году.

Своим появлением она обязана политическим и экономическим реформам, произошедшим в России в начале 90-х



Анастасия
Кирина

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



годов, в результате которых централизованная система управления народным хозяйством сменилась на рыночные отношения.

Целью введения статьи в уголовное законодательство является обеспечение уголовно-правовой защиты установленного действующим законодательством порядка осуществления деятельности коммерческими и иными организациями, а также прав и законом охраняемых интересов, связанных с таковой деятельностью физических, юридических лиц и государства.

Ее положения несколько раз изменялись, в том числе и в связи с подписанием Россией международных соглашений, связанных с решением проблем коррупции.

В частности, из состава первоначальной нормы о коммерческом подкупе были выделены две самостоятельные, отдельно устанавливающие ответственность за посредничество в коммерческом подкупе (статья 204.1. Уголовного кодекса РФ) и за мелкий коммерческий подкуп (статья 204.2 Уголовного кодекса РФ). Эти самостоятельные статьи были введены в действие Федеральным законом от 03.07.2016 N 324-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации».

Действующее законодательство относит указанные виды преступлений к преступлениям, совершаемым против интересов службы в коммерческих и иных организациях.

В качестве одного из приоритетных направлений деятельности нашего государства выступает борьба с коррупцией. И государство стремится продемонстрировать позицию нетерпимости к ее проявлению вне зависимости от форм, видов и даже без учета размера причиненного ущерба – положения статей имеют формальный состав (нет необходимости доказывать факт причинения реального ущерба чьим-то правам и интересам, достаточно факта передачи предмета подкупа).

Учитывая эти обстоятельства, тема, раскрывающая особенности разрешения такого рода уголовных дел, особенности привлечения к ответственности за коммерческий подкуп или содействие в нем, безусловно, актуальна для предпринимателей: информированность по данному вопросу поможет не попасть в неприятности и защитить свои права и интересы, интересы своего бизнеса и его репутацию как руководителям, так и участникам (учредителям, акционерам) коммерческих организаций и предприятий.

Возможность применения ответственности по статье 204 Уголовного кодекса



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



РФ обусловлена квалифицирующими признаками, которые содержит, в том числе, определение двух субъектов: это лицо, выполняющее управленческие функции в коммерческой или иной организации, и лицо, незаконное передающее предмет подкупа первому субъекту.

Предмет подкупа передается за совершение действий (бездействие) в интересах дающего или иных лиц.

Лицо, получившие предмет подкупа, может быть привлечено к ответственности, если действия (бездействие), которое оно должно совершить в интересах передающего или иных лиц, входят в его служебные полномочия либо если оно в силу своего служебного положения может способствовать указанным действиям (бездействию).

Выделенные в самостоятельные нормы статьи 204.1 и 204.2 Уголовного кодекса РФ также подразумевают наличие описанных в статье 204 основных участников преступления.

Общественная опасность преступлений, ответственность за совершение которых предусмотрена указанными статьями, заключается в подрыве авторитета и репутации организации, в посягательстве на нормальный ход рыночных отношений, осуществление финансово-хозяйственной деятельности, институт управления организаций-участников рынка.

Вина участников таких преступлений всегда выражена в прямом умысле.

Предметом подкупа служат деньги, имущество, имущественные права, а также незаконное оказание услуг имущественного характера (в том числе, когда по указанию заинтересованного в осуществлении определенных действий (бездействий) лица имущество передается, или услуги имущественного характера оказываются, или имущественные права предоставляются иному физическому или юридическому лицу).

Ответственность за совершение преступлений, связанных с коммерческим подкупом, варьируется от наложения на виновных штрафа до лишения свободы на срок до 12 лет.

Анализ статистики позволяет сделать вывод о том, что выявляется подобных преступлений немного. Отчасти это связано с тем, что, как правило, они совершаются через длинную цепочку посредников, что создает трудности для доказывания самого факта совершения даже при наличии ответственности за посредничество.

В 2020 году в Российской Федерации судами было рассмотрено 334 уголовных дела по статье 204 УК РФ, осужден 201 человек (в особом порядке – 52), оправдано – 2 человека, в 2019 году было рассмотрено 282 уголовных дела, осуждено



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

200 (в особом порядке – 86), оправдан – 1 (данные stat. api-пресс.рф).

Ввиду не очень обширной практики по такого рода делам как у правоохранителей, так и у судов, первоначально в ней наблюдалась разнородность подходов.

Постановлениями Пленумов от 10 февраля 2000 г. N 6, от 9 июля 2013 N 24, от 3 декабря 2013 N 33 и от 24 декабря 2019 N 59 Верховный Суд выработал единый подход в правоприменении при расследовании и рассмотрении дел о коммерческом подкупе.

При расследовании и при рассмотрении судами уголовных дел, возбужденных в соответствии со ст. 204 Уголовного кодекса РФ, суды и правоохранительные органы должны руководствоваться, в том числе, Примечанием № 1 к статье 201 Уголовного кодекса РФ, которым установлено, что выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, за исключением организаций, указанных в пункте 1 примечаний к статье 285 настоящего Кодекса, либо в некоммерческой организации, не являющейся государственным органом, органом местного самоуправления либо государственным или муниципальным учреждением, признается лицо, выполняющее функции единоличного исполнительного органа либо члена совета директоров или иного коллегиального исполнительного органа, или лицо, постоянно, временно либо

по специальному полномочию выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в этих организациях.

К таким лицам относится и арбитражный управляющий, являющийся лицом по специальному полномочию временно обладающее организационно-распорядительными функциями в коммерческой организации.

8 сентября 2017 года Центральным районным судом г. Барнаула Алтайского края по делу № 1-170/2017 был вынесен обвинительный приговор гражданину Б., который на момент совершения преступления, предусмотренного частью 8 статьи 240 УК РФ, являлся членом некоммерческого партнерства профессиональных арбитражных управляющих.

Поводом и основанием к возбуждению данного дела стало обращение свидетеля Х., представителя организации, в правоохранительные органы, поскольку обвиняемый Б. требовал от него уплаты денежных средств в размере 2 500 000 рублей за проведение собрания кредиторов, в котором была заинтересована организация, представляемая Х.

Передача денежных средств, представляющих из себя предмет коммерческого подкупа, производилась под контролем правоохранительных органов с использованием муляжа денежных средств.



Судом при рассмотрении дела и постановлении приговора по нему установлено, что в соответствии с п. 1 ст. 66, п.п. 1, 2 ст. 67 ФЗ «О банкротстве», гражданин Б. был наделен в отношении указанного юридического лица следующими полномочиями: получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности Должника и принимать меры по защите его имущества; проводить анализ финансового состояния Общества и выявлять его кредиторов; предъявлять в суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных Должником, а также о запрете совершать без согласия временного управляющего сделки, не предусмотренные п. 2 ст. 64 Закона; заявлять возражения относительно требований кредиторов, а также принимать участие в судебных заседаниях по проверке обоснованности представленных возражений Должника относительно требований кредиторов; созывать и проводить первое собрание кредиторов, а также представлять в суд отчет о своей деятельности и протокол первого собрания кредиторов.

Таким образом, в силу занимаемого положения и разрешаемого круга вопросов гражданин Б., как лицо, временно по специальному полномочию обладающее организационно-распорядительными функциями в коммерческой организации, покушался на незаконное получение денег от представителя ООО «Ф» Ш. в особо крупном размере.

Следует отметить, что поскольку гражданин Б. получил муляж денежных средств под видом суммы подкупа, суд квалифицировал его действия, как покушение на совершение преступления: то есть умышленные действия, непосредственно направленные на незаконное получение лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой организации, денег за совершение действий и бездействие в интересах иного лица, если указанные действия и бездействие входят в служебные полномочия такого лица, совершенное в особо крупном размере, если при этом преступление не было доведено до конца по независящим от этого лица обстоятельствам.

Суд назначил Б. наказание в виде лишения свободы сроком на 5 лет, с применением ст. 73 УК РФ условно, с дополнительным наказанием в виде лишения права заниматься деятельностью, связанной с арбитражным управлением на срок 3 года.

Также по частям 3–8 статьи 204 Уголовного кодекса РФ Кировским районным судом г. Уфы Республики Башкортостан по делу № 1–309/2017 был вынесен обвинительный приговор еще одному арбитражному управляющему. Наказание применено судом условно.

Приговором Заволжского районного суда по делу № 1-271/2017 города Ульяновска к ответственности за совер-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

шение преступления, предусмотренного ч. 7 статьи 204 УК РФ, был привлечен гражданин К., занимавший должность ведущего инженера филиала организации.

Судом установлено, что К. был ознакомлен с должностной инструкцией (под роспись) и являлся представителем организации, в которой работал, во взаимоотношениях с контрагентом по договору подряда.

Как видно из статистики, по довольно большой части дел по статье 204 УК РФ постановление приговора производится без судебного разбирательства, то есть в соответствии со статьями 314–317 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации.

В соответствии со статьей 314 УПК РФ по уголовным делам о преступлениях небольшой или средней тяжести обвиняемый вправе заявить о согласии с предъявленным ему обвинением и ходатайствовать о постановлении приговора без проведения судебного разбирательства в общем порядке.

При этом суд вправе прекратить уголовное дело или уголовное преследование в отношении лица, подозреваемого или обвиняемого в совершении преступления небольшой или средней тяжести, если это лицо возместило ущерб или иным образом загладило причиненный преступлением вред, и назначить

данному лицу меру уголовно-правового характера в виде судебного штрафа.

Например, Постановлением Октябрьского районного суда г. Саратова 29 декабря 2017 года по делу № 1–14/2018 к Д. применена мера уголовно-правового характера в виде судебного штрафа в размере 20 000 рублей.

Гражданин Д. с обвинением был полностью согласен, уголовное преследование в отношении Д. осуществлялось впервые, преступление, совершенное им в силу части 2 статьи 15 УК РФ относится к категории средней тяжести – часть 6 статьи 204 УК РФ (коммерческий подкуп, совершенный в значительном размере – 60 000 рублей за распоряжение оплатить задолженность контрагенту организации, в которой он занимал руководящую должность), Д. принес свои официальные извинения контрагенту в письменной форме. Уголовное преследование в отношении Д. было прекращено.

Примечательным является то обстоятельство, что в большинстве случаев, по крайней мере, как следует из приговоров по делам, возбужденным в соответствии со статьей 204 Уголовного кодекса РФ, размещенным в открытом доступе, и с которыми удалось ознакомиться при написании настоящей статьи, предложение выполнить какие-либо действия в пользу других лиц исходит именно от лица, выполняющего управ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



ленческие функции в коммерческой или иной организации, временно либо по специальному полномочию выполняющего организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в этих организациях.

А лица, получившие такие предложения, нередко обращаются к правоохранителям.

Важный момент – одновременно с обвинением в коммерческом подкупе, лицо не привлекается автоматически к ответственности за вымогательство. У вымогательства – свой специфический состав, который, некоторым образом, даже идет в разрез с положениями статей, устанавливающих ответственность за совершение коммерческого подкупа.

В случае, если лицо, подозреваемое в совершении нескольких преступлений, предусмотренных частью 6 статьи 204 Уголовного кодекса РФ, согласно с обвинением, ходатайствует о постановлении приговора без проведения судебного разбирательства в общем порядке, суд также может прекратить в отношении него уголовное преследование и назначить в качестве наказания судебный штраф за каждое преступление.

Постановлением Первомайского районного суда г. Ижевска Удмуртской Республики по уголовному делу № 1–232\17 прекращено уголовное пре-

следование в отношении подозреваемого Л., и он освобожден от уголовной ответственности по ч. 6 ст. 206 УК РФ (3 преступления).

Л. занимал должность начальника отдела филиала коммерческой организации и за уплаченные ему денежные средства, являющиеся предметом коммерческого подкупа, осуществлял закупку товара у конкретного контрагента.

В целом, анализ судебных решений по такой категории дел позволяет сделать вывод, что вопрос кадров во все времена стоит очень остро и владельцам бизнеса – участникам, акционерам – следует быть очень внимательными и осторожными при подборе кандидатов на должности руководителей.

Чтобы свести риски к минимуму, возможно, целесообразно обращаться к специалистам кадровых агентств, предусматривать ответственность агентства за подбор кандидатов, обращать внимание на наличие рекомендаций или поручителей у соискателя. В случае же если организация является крупной – особое внимание уделить службе кадров или соответствующему отделу и правильно организовать их работу.

***Анастасия Кирина**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Произошедший случай не является прецедентом в действующей практике правоохранительных органов. Подобные задержания являются достаточно обыденным явлением для подразделений по борьбе с экономическими преступлениями и коррупцией МВД России. Однако, вызывает глубокую озабоченность отрасль, в которой выявлено подобное преступление. Ведь описываемые действия руководителей авиакомпании S7, ответственных за подготовку летного персонала, затрагивают не только интересы государства и компании, но и непосредственно жизни пассажиров и экипажа. Вы же не доверите свое лечение врачу, непрошедшему обучению в институте.

По своей сути инкриминируемый Бадракову М. состав преступления, предусмотренный ч. 8 ст. 204 УК РФ, не отличается от хорошо известного нашим гражданам преступления – получение взятки, ответственность за совершение которого предусмотрена ст. 290 УК РФ. Отличие состоит лишь в том, что взяткополучателем выступает не чиновник, а руководитель коммерческой организации, который за незаконно полученные денежные средства совершает какие-либо действия, входящие в его служебные полномочия, или которым может способствовать в



Алексей Воронин



силу своего служебного положения, в интересах дающего.

Ответственность за подобные преступления предусмотрена в виде лишения свободы на срок от семи до двенадцати лет, а также крупный штраф, достигающий девяностократного размера суммы коммерческого подкупа.

Если более глубоко вдаваться в юридические тонкости указанного состава преступления, то законодатель устанавливает уголовную ответственность как за передачу, так и за получение коммерческого подкупа, а также разграничивает размеры коммерческого подкупа от значительного (превышающий 25 000 рублей) до особо крупного (превышающий 1 000 000 рублей).

Единственным законным способом избежать уголовной ответственности взяткодателю — это активное сотрудничество с правоохранительными органами в раскрытии преступления и добровольное сообщение о его совершении.

Из сообщений, опубликованных в СМИ, а также обнародованного пресс-релиза органов Следственного комитета России можно сделать вывод, что выявить вышеуказанное преступление позволила относительно длительная оперативная разработка Бадракова М. и его сообщника. Скорее всего, началу разработки положило заявление в правоохранительные органы одного из рядовых сотрудников летного состава авиакомпании, с которого попросили за допуск к управлению новым авиасудном денежные средства.

Следует отметить, что избранная в отношении сообщника Бадракова М.

мера пресечения в виде подписке о невыезде и надлежащем поведении может косвенно свидетельствовать, что он пошел на сотрудничество с органами государственной безопасности и следствием, а также активно способствовал выявлению незаконных действий Бадракова М.

Можно предположить, что подобные случаи не были единичными в практике вышеуказанных лиц. Однако, более подробные сведения мы узнаем по окончании предварительного следствия по уголовному делу.

Думаю, что в ходе расследования преступления правоохранительные органы изучат процесс подготовки летного состава авиакомпании, ведь вопросы возникают к организации учебного процесса в целом, а также аттестации летного состава. Судя по всему, допуск к управлению новыми моделями самолетов сулит экипажу корабля повышением зарплаты, новым направлениям полетов и т.д., что в свою очередь порождает желание быть первыми в числе «счастливиц».

***Алексей Воронин,**
Партнер юридической группы
KDZ&partners

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Не будучи знакомым с материалами уголовного дела сложно давать какую-либо оценку обстоятельствам. Коммерческий подкуп – достаточно распространенный вид преступлений. Полагаем, что большинство слышало о существовании «откатов».

УК РФ предусматривает уголовную ответственность не только для лица, получившего предмет коммерческого подкупа, но и для лица его передавшего, а также для посредника. Указанный вид преступления является высоко латентным. Подобная категория преступлений, как правило, выявляется, когда один из участников противоправной деятельности сотрудничает с правоохранительными органами.

Следует отметить, что части 6-8 ст. 204 УК РФ в соответствии с частью 1.1 статьи 108 УПК РФ не относятся к «предпринимательским» составам, что не исключает избрания подозреваемым и обвиняемым в совершении указанного преступления меры пресечения в виде заключения под стражу. Однако, избрание такой меры пресечения в подобной ситуации не может не вызывать сомнений. Не ясно, почему залог, запрет совершения определенных действий, в крайнем случае, домашний арест не могли обеспечить надлежащего судопроизводства.



Антон Гусев

BRYAN
CAVE
LEIGHTON
PAISNER 

Не следует забывать, что практике известны случаи так называемой «провокации» коммерческого подкупа со стороны правоохранительных органов. В частности, в нашей практике мы сталкивались с ситуациями, когда лицо, действуя по указанию сотрудников правоохранительных органов, фактически вымогало коммерческий подкуп.

Последствия для компании

Возбуждение уголовного дела в отношении сотрудника той или иной компании и производство предварительного расследования, безусловно, может отразиться не только на репутации компании, но и на ее текущей деятельности.

В офисах компании могут проводиться следственные действия, со-

трудники компании могут быть вызваны на допрос.

***Антон Гусев,**
партнер, руководитель практики
уголовно-правовой защиты бизнеса
международной юридической фирмы
Bryan Cave Leighton Paisner
(Russia)



1 млн. =


БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА


КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ


ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

К сожалению, ситуации вымогательства «благодарности» за трудоустройство или продвижение по службе не так уж и редки. Особенно в условиях экономического кризиса, когда количество безработных специалистов заведомо превышает число привлекательных вакансий.

Если в государственном секторе незаконность коррупции сомнений не вызывает, то в отношении частных организаций почему-то возникает иллюзия, что ничего страшного не происходит. На самом деле такие действия тоже являются преступлением и караются по ст. 204 УК РФ – коммерческий подкуп. По сути, это та же самая взятка только в коммерческом секторе. Существенным отличием является то, что при взятке получателем является госслужащий, а при коммерческом подкупе – руководящий работник частной фирмы.

Чаще всего коммерческий подкуп выступает в виде так называемого «отката», когда лицу, принимающему решения, незаконно передают деньги или иные материальные ценности за заключение контракта, привилегированных условий сотрудничества и т.д.

Наказание за коммерческий подкуп зависит от размера. Самое легкое на-



**Артем
Каракасиян**

инфралекс

казание предусмотрено, если сумма подкупа составила меньше десяти тысяч рублей. Тогда есть возможность отделаться штрафом до 150 тыс. руб. Чем больше подкуп, тем суровее наказание. При особо крупном размере подкупа, то есть на сумму свыше 1 млн руб. (ч. 8 ст. 204 УК РФ) может грозить от семи до двенадцати лет

лишение свободы. Это вполне сопоставимо со сроками за тяжкие насильственные преступления.

Кроме того, за коммерческий подкуп предусмотрены так называемые «кратные» штрафы, рассчитываемые путем умножения суммы подкупа на определенную величину. Опять-таки, по ч. 8 ст. 204 УК РФ штраф может достигать девяностократной суммы подкупа. Причем штраф может быть до-

полнительным наказанием к лишению свободы.

***Артем Каракасиян,**
руководитель Практики уголовного права и процесса юридической фирмы «Инфралекс»

1 млн. =

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ

БИЗНЕС ИДЕИ | БИЗНЕС РЕШЕНИЯ | БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ | БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

«23

июня 2021 года в новостных лентах появилась информация о задержании летного директора авиакомпании «S7» Мансура Бадракова по подозрению в получении коммерческого подкупа от одного из пилотов авиакомпании якобы за назначение на полеты на новом самолете «Airbus A329neo». Вину в инкриминируемом деянии топ-менеджер не признал и по ходатайству следствия был арестован судом и как минимум ближайшие 2 месяца проведет в СИЗО.

Было ли или нет преступление, разберется следствие и суд. Был ли умысел у летного директора, был ли сговор, не является ли эта ситуация провокацией. А мы попробуем проанализировать, возможна ли такая ситуация в принципе.

В гражданской авиации заработная плата пилотов, помимо прочего, зависит от часов налета. И с учетом особенностей и возможных опасностей в авиации, связанных с процедурами взлетов и посадок, естественно, что каждый пилот был бы рад налетать свои часы на длинном маршруте, чем работая в режиме «маршрутки» на коротком перелете, например Москва – Санкт-Петербург. Отношения с сотрудниками авиакомпаний, составляющими графики полетов, пилоты всегда стараются поддерживать на хорошем уровне.



Артем Лиляк



Щеглов
и партнеры
АДВОКАТСКАЯ БЮРО

В условиях пандемии конкуренция среди пилотов стала еще больше. Многие рейсы отменены, пилоты сидят на земле, получая чистый оклад, который совсем невелик. Каждый хочет поскорее вернуться в небо.

Я уверен, что ответственные лица из числа руководителей авиакомпаний никогда не допустят до управления самолетом неподготовленного пилота. А вот

провести «конкурс» среди своих профессионалов – это я допускаю.

К сожалению, в любой сфере деятельности, не только в авиации, если есть зависимость заработка одного человека от решений другого, то остается возможность для злоупотреблений. Графики, нормы выработки, критерии оценки деятельности для премирования – все это благодатная почва для серых схем.

Например, в феврале этого года Зеленоградским районным судом г. Москвы был вынесен приговор бывшему сотруднику взятки за создание благоприятных условий труда машинистам тепловоза. Согласно материалам уголовного дела, с сентября 2019 года осужденный работал в должности заместителя начальника эксплуатационного локомотивного депо Лихоборы-Окружные, входящего в состав Московской дирекции тяги. Как говорили на допросах машинисты, сразу после своего назначения он выдвинул условие: если машинисты хотят, чтобы закрепленный за ними тепловоз работал в составе путевой машинной станции — а при таких условиях машинист менее загружен и получает премиальную надбавку в размере 20–25 тысяч рублей — то бригада должна ежемесячно платить по 100 тысяч рублей. В противном случае тепловоз отправлялся на работу в режиме грузового движения (за это машинистам полагалась премия всего в

5 тысяч рублей) или ставился в резерв. Так, бригада, состоящая из четырех машинистов, с октября 2019-го по июль 2020 года заплатила своему руководителю около миллиона рублей — каждый работник ежемесячно скидывался по 25 тысяч рублей.

Вот ситуация, в которой специалисты, профессионалы, вынуждены ради повышения дохода идти на поводу преступных предложений руководства.

И таких примеров можно отыскать еще множество. И пока остается человеческий фактор при принятии решения о распределении ресурсов, останутся и злоупотребления. Снизить их количество на данном этапе, как мне кажется, возможно путем создания подробных и четких алгоритмов, основанных на непредвзятом анализе качеств претендентов на ту или иную должность или премирование, которыми бы руководствовались работодатели.

***Артем Лиляк,**

Адвокат-партнер адвокатского бюро
г. Москвы

«Щеглов и партнеры»

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Вопросы системной безопасности находятся в настоящее время в кризисе. Указанный факт говорит не просто о конкретном факте возможного коррупционного поведения, а о том, что после развала СССР в РФ так и не была создана отвечающая нормам международной авиационной безопасности система как подготовки, обучения и переучивания летных кадров, так и система контроля за такой стратегической отраслью экономики как авиаперевозки. Вышеназванное должно сподвигнуть власти к системной проверке условий деятельности всех авиаперевозчиков, содержания аэропортов, подготовки и назначения управленческого, летного и вспомогательного состава, проверки качества топлива, иначе проблемы могут быть гораздо значительнее и масштабнее. Попустительство здесь неуместно и преступно.



Дмитрий Соколов



СОКОЛОВ И ПАРТНЕРЫ
— юридическая компания —

* **Дмитрий Соколов**,
кандидат юридических наук,
руководитель группы юридических
компаний «**Соколов и Партнеры**»

.....
Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

На рынке IT идёт не шуточная борьба за кандидатов

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров

УП Кажется, кандидаты до 35 (условно) уверены в том, что они умеют проходить собеседование без проблем, или я ошибаюсь?

Я бы не стала обобщать и мерить всех кандидатов под «одну гребёнку». Исходя из собственных наблюдений, могу сказать — во всех поколениях есть как очень уверенные в себе кандидаты, так и наоборот, те, кто сильно переживают во время собеседования независимо от уровня требуемых компетенций.

Прохождение собеседования — это отдельный навык, который многие развивают в себе осознанно. Но в большинстве случаев то, как человек проходит собеседование, напрямую связано с субъективной оценкой своего опыта, знаний и накопленных навыков. Часто кандидаты старше 35 лет более критично относятся к своим достижениям, чем более молодые специалисты.



Галина
Канцелярист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если говорить про рынок ИТ- и ИБ-специалистов, на котором работаем мы, то навык прохождения собеседований у кандидатов развивается достаточно быстро, что связано с высокой востребованностью таких специалистов вне зависимости от их возраста. Хорошие разработчики, тестировщики и другие технические специалисты имеют возможность выбирать компанию, в которой им будет более комфортно работать и развиваться. Это сильно отличает ИТ-отрасль от других профессиональных областей, где конкуренция за рабочие места достаточно высока.

На какую бы позицию в компании мы не искали людей, наравне с профессиональным опытом и знаниями не менее важны такие их навыки, как умение работать в команде и в режиме многозадачности, а также гибкость и выстраивание эффективных коммуникаций.

УИ Почему HR-службы, тем не менее, тратят время и усилия на собеседования?

— Учитывая вышесказанное, мы отдаем себе отчет в том, что на сегодняшний день нельзя никому передать ИИ-функцию принятия решений при подборе персонала. Ведь нам необходимо учитывать массу психосоциологических факторов, присущих принятой в компании корпоративной культуре. В InfoWatch она уникальная. Ценности, которые мы декларируем — «На нас можно положиться. Мы — единое це-

лое. Мы работаем на результат» — для нас не пустой звук. Когда мы говорим о корпоративной культуре — мы говорим об InfoWatch Family. И это действительно семья, где тебе всегда рады, всегда помогут и подскажут. Как и в любой хорошей семье, ты всегда чувствуешь поддержку и знаешь, что с тобой команда, на которую можно положиться в любой ситуации.

Поэтому нам важно, чтобы новые сотрудники разделяли наши ценности. Заставить разделять ценности, которые для людей не являются значимыми, очень сложно, если не сказать, невозможно. Поэтому мы ищем тех, кому они близки.

Руководители, собеседуя кандидатов в свои подразделения, в большей степени оценивают профессиональные компетенции и soft skills, а HR-специалисты помогают оценить их мотивацию и ценности, насколько комфортно им и команде будет работать вместе.

УИ Есть много профессий, где профтесты легко отсеивают «пустоцвет». Но как уверенно выявлять перспективных кандидатов?

— Перспектива всегда там, где есть любовь к тому, чем ты занимаешься, которая и дает мотивацию двигаться вперед, развиваться и предлагать новые решения. Как говорил Стивен

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для



Джобс: «Вам надо найти то, что вы любите».


Раньше про таких кандидатов говорили: «Глаз горит». Я считаю, что искренний интерес к своей работе — это и есть та перспектива, о которой вы говорите. Это достаточно несложно определить на встрече с кандидатом, стоит просто послушать то, как он говорит о своей работе, текущих достижениях и дальнейших планах. Действительно, тестирование на профессиональные знания или кейсы помогают определить уровень компетентности, однако вряд ли они смогут определить, насколько потенциальный сотрудник впишется в коллектив.

 **Что пусть и мелочь, но на собеседовании может вызвать у Вас вопросы и сомнения?**

— У меня всегда вызывают вопросы кандидаты, которые приходят на собеседование, но не находят времени прочитать о компании, даже просто зайти на ее сайт. Считаю, что это говорит о несерьезном отношении как к своей же работе, так и пренебрежительном отношении к работодателю. О какой перспективе тут может идти речь?!

Еще более странно выглядит то, когда на вопрос: «Что именно ищет кандидат и что для него важно в будущей работе?», он рассказывает о том, что не подразумевает открытая вакансия. На


пример, он говорит: «Я хочу развиваться, как руководитель, хочу максимально уйти от самостоятельного написания кода...». И это в то время, когда мы ищем разработчика. Многие уже написано об этом, многие знают, но, тем не менее, до сих пор не редкость, когда кандидаты на собеседовании негативно отзываются о текущем работодателе и прошлом опыте. Я всегда отмечаю такие «звоночки», которые свидетельствуют не в пользу кандидата.

 **На простые вакансии Сбер уже проводит собеседование с помощью ИИ (бота). Когда появятся программы для сложных собеседований?**


— Насколько я знаю, Сбер использует ИИ для прогнозирования сроков увольнения кандидатов. Это лишь один из множества критериев, которые оценивают работодатели при найме нового сотрудника. Я бы рассматривала искусственный интеллект скорее, как один из инструментов, помогающих рекрутерам в оценке кандидата, наряду с профессиональными тестами, но никак не замену их работы.

Человек — не машина с определенным набором показателей, мы все уникальны. Возможно, мы в HR когда-то к этому придем, но пока ИИ не способен заменить человека в роли человека. Как говорил Терри Пратчетт: «Хаос всегда побеждает порядок, поскольку лучше организован».

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Используете ли Вы коучинговый стиль в собеседовании?**


— Безусловно! Я, как сертифицированный коуч, вообще за то, чтобы использовать коучинговый подход в управлении персоналом, а уж на собеседовании без него никуда. Базовая составляющая коучинга — это отсутствие директивности, а применительно к собеседованию это значит, что мы не ведем кандидата к тому или иному решению, задавая открытые вопросы и внося уточнения. Таким образом, мы получаем достаточно информации для анализа и дальнейшего принятия решения.

 **Даже заводы (фабрика Икеа в Воронеже) активно изучают и применяют Agile стиль в управлении. Что это им дает?**

— Само по себе применение Agile в организации не гарантирует высоких результатов. К сожалению, часто этот подход, как и многие другие, используют для демонстрации продвинутости компаний в плане использования современных инструментов управления.

Для достижения результатов, в первую очередь, важно определиться с целями — ради чего компании необходимо применять Agile, что это даст, в чем и как поможет? И, конечно же, кроме желания использовать современные инструменты, должна быть еще и готовность как методологическая, так и го-

товность команды внедрять новые подходы в организации.

 **Топы 35± уже с нами. Они проходят ЛЮБЫЕ собеседования. У Вас есть свои секреты их оценки?**

— Как ни странно, но именно топы порой видят больше сложностей для себя в прохождении собеседования, чем рядовые специалисты. Сегодня эта категория активно пользуется услугами карьерных консультантов, а связано это с тем, что многие растут до уровня высшего руководства в одной компании и опыта презентации себя, как кандидата, у них немного. С другой стороны, к моменту, когда карьера на пике, люди часто подходят в возрасте 35+, а для ряда работодателей возраст может иметь решающее значение.

Когда мы ищем руководителя, то всегда погружаемся в реальные достижения кандидата: что было сделано, каким способом, какова роль самого кандидата в достижении таких результатов, как это повлияло на бизнес и, конечно же, важно, когда кандидат оперирует цифрами.

Мне всегда помогает кейсовый вопрос: «С чего начнете, когда придете к нам?» Из ответа кандидата можно понять его подход к работе, стиль управления, то как он собирает и анализирует информацию, его манеру принятия решений. Мы можем оценить, насколько

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



кандидат глубоко в теме — какую именно информацию он будет анализировать, какие сложности могут возникнуть и как будет планировать дальнейшую работу?

Как я уже говорила, в InfoWatch очень важна командная составляющая, поэтому одним из этапов собеседований обязательно будет встреча с членами руководящей команды, с теми, кто в большей степени будет взаимодействовать с новым коллегой при решении бизнес-задач. Кроме многосторонней оценки профессионализма, такое собеседование позволяет определить, насколько кандидат сможет влиться в коллектив, сможет ли выстроить отношения и транслировать наши ценности уже своей команде?

ИИ завтра — что он может дать кандидатам?

— Собеседование кандидата с ИИ требует определенной подготовки и навыка. Важно уметь презентовать свой опыт системно, структурно, «без воды», оцифровывать результаты и правильно выстраивать свою речь, чтобы отразить мотивацию. Рекрутер для получения нужной информации и сверки может задать еще несколько вопросов, и на тех ролях, где навык презентации не ключевой, — кандидат вполне может подойти. С ИИ сложнее. А значит, кандидатам придется развивать новые для себя навыки. Именно поэтому последние годы

набирают все большую популярность услуги карьерных консультантов, все больше статей на тему «правильного прохождения» интервью и создания видео-резюме публикуется в социальных сетях.

Знаю, что в некоторых крупных банках обязательным этапом является представление видео-резюме, которое отсматривает и оценивает ИИ. Еще пару лет назад рынок не знал о таком формате, а сегодня кандидат, желающий принять участие в конкурсе, обязан подготовить видео-резюме. Но времени на обучение этому кандидатам никто не давал. Поэтому сейчас кандидаты учатся, а вот когда освоят эту новую функцию, возможно, станет проще, так как элемент нервозности, возникающий при очном собеседовании, может уйти.

Лично я считаю, что там, где идет речь о людях, ИИ может быть только одним из инструментов оценки, снижающим нагрузку на рекрутеров и осуществляющим первичным фильтр. Ведь новый сотрудник будет работать в команде с людьми, а не в паре с ИИ.

***Галина Канцелярист,**
директор по кадровым и
административным вопросам
ГК InfoWatch

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



Топы компании США почти сумели отжать бизнес у вдовы-наследницы

88-летняя Джоанна Башински, миллионерша-благотворительница, в конце жизни она столкнулась с вероломством тех, на кого полагалась, как на себя: ближайшие сотрудники попытались признать ее недееспособной, чтобы получить ее богатство.

К сожалению, случай Джоанны Башински далеко не единственный пример нарушения прав человека в пожилом возрасте в США.

Эксплуатация пожилых людей, их финансовых активов превращается в настоящий прибыльный бизнес.

Джоанна Башински узнала, что ей назначили опекунов, которые будут принимать решения, касающиеся ее здоровья и финансов, когда в ее дом постучали чужие люди и предъявили постановление суда о временном опекунстве.

Самое удивительное, что она не была рядовой жительницей штата Алабамы, за которую некому было заступиться. После смерти своего мужа, владельца компании по производству чипсов и других продуктов Golden

Flake Слоуна Башински в 2005 году, она унаследовала огромное состояние — \$218 млн.

Обвиняется в слабоумии

В 2019 году, когда Джоанне Башински было 88 лет, ее адвокат и доверенное лицо Джон Мак-Клерой, работавший еще с ее мужем, и ее финансовый менеджер Пэтти Таунсенд подали на нее иск в суд по наследственным делам. Они утверждали, что стали свидетелями «снижения умственных способностей госпожи Башински».

Выразилось это, по их словам, в том, что с 2012 года она передала своему единственному внуку более \$23 млн. Сотрудники заявили, что внук имеет чрезмерное влияние на бабушку. Это их насторожило, ведь они так любили и уважали госпожу Башински.

Заявления сотрудников были более чем странными – все знали, что бабушка и так завещала все свое состояние внуку. Ей просто хотелось, чтобы он наслаждался деньгами, пока она жива, хотелось порадовать его еще при жизни. Разве это признаки деменции?

Позже выяснилось, что у адвоката и финансового менеджера были «личные мотивы» волноваться о том, чтобы состояние Башински оставалось нетронутым до ее смерти. Обладая доверенностью на ведение дел, без согласия и уведомления владелицы, они распорядились, что им будет выплачено по 4% от всего ее имущества в качестве компенсации. Они также не афишировали, что в завещании «Мама Би» предусмотрела для них подарки в размере \$500 тыс. каждому.

Джоанна почуяла неладное, когда в 2019 году попросила Мак-Клероя и Таунсенда перевести часть ее денег из одной финансовой компании в другую, в инвестиционных целях. Они не сделали это. Более того, сотрудники инвестиционной компании связались

с Башински и сообщили ей, что перевод не может быть осуществлен, поскольку их проинформировали, что у нее диагностировано слабоумие.

Джоанна первый раз услышала о таком своем диагнозе, более того, она не понимала, каким образом фирма получила конфиденциальную информацию о состоянии ее здоровья. Но она знала, что Мак-Клерой и Таунсенд были единственными, кто вел переговоры с представителями компании о ее финансовых операциях. Она отозвала доверенность и уволила Мак-Клероя и Таунсенд. Дальше все понеслось, как снежный ком.

Воля и храбрость противостоять лжи

«Миссис Башински нужен опекун, поскольку сама она не в состоянии обеспечить свои основные потребности». «Ее диагноз показал, что она может быть психически неспособна должным образом заботиться о себе и своих интересах». Оказалось, что таких формулировок достаточно, чтобы запустить судебное разбирательство.

Все это выглядело неправдоподобным – доказывать, что ты обладаешь здравым умом, бороться с людьми, которым доверял десятки лет... В решающий момент Джоанна была лишена даже адвоката. По просьбе Мак-Клероя и Таунсенда суд дисква-

лифицировал адвоката Башински на том основании, что он уже представлял ее с внуком по другим вопросам.

Свидетелей, которые готовы были дать показания, — личный врач, геронтопсихолог и другие — попросту не вызвали в суд. Слушание закончилось тем, что судья издал приказ о назначении временного опекуна для Джоанны Башински. Она была снята с должности председателя совета директоров компании и благотворительного фонда The Bashinsky Foundation, а ее бывшие сотрудники назначили себя контролирующими сторонами в фонде и компании, которая управляла состоянием семьи.


«Я убита горем — всю мою работу и личные средства будут контролировать люди, которых я считала близкими друзьями и надежными сотрудниками. Мой муж переворачивается в гробу». А ведь эти двое должны были стать крупными бенефициарами ее состояния. Даже прекратив сотрудничество с ними, она верила, что они не в состоянии причинить ей вред. К сожалению, это оказалось не так.

В июле 2020 года, спустя почти год мучительных разбирательств, Верховный суд Алабамы вынес постановление. В нем назначение временного опекуна и попечителя для Джоанны Башински в октябре 2019 года после того, как двое бывших сотрудников за-

явили, что она психически не здорова, признавалось недействительным.

Верховный суд подверг критике решения бывших сотрудников Башински, их адвокатов и судьи по наследственным делам. Верховный суд штата заявил, что решение судьи лишить Башински адвоката на слушаниях в октябре 2019 года было «непостижимым». Суд также постановил, что «основные права Башински на надлежащую правовую процедуру были грубо нарушены».

источник: <https://zen.yandex.ru/media/miloserdie.ru/obviniaetsia-v-slaboumii-kak-88letniaia-millionershahlagotvoritelnica-djoanna-bashinski-sumela-otstoiat-cvoirassudok-i-imuscestv-60db03f77403af2-2afe997f1>

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 

Ограничение монополии IT-гигантов в США

В двадцатых числах июня 2021 года в СМИ появились сообщения о том, что президент США Байден поддержал Конгресс в решении проблем, создаваемых IT-гигантами.

Об этом сообщали как иностранные издания (например, REUTERS), так и российские СМИ.

Тема чрезвычайно актуальна в настоящее время. Споры и разбирательства по вопросам монополизации рынков и недобросовестной конкуренции со стороны представителей крупных компаний – владельцев технологических платформ, в том числе судебные, длятся в США не первый год.

В состав Big Tech, которые также известны как Tech Giants, Big Four, Four Horsemen, Большая пятерка или S&P 5, входят крупнейшие, доминирующие в индустрии информационных технологий США – Amazon, Apple, Google, Facebook и Microsoft.



Анастасия
Кирина

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Крупные IT-корпорации создают **Технологические платформы – коммуникационные площадки для взаимодействия бизнеса, науки, потребителей и государства по вопросам модернизации и научно-технического развития по определенным технологическим направлениям.**

Технологическая платформа решает задачи научно-производственной кооперации участников-пользователей и призвана организовывать эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон в различных областях: образования, науки, производства, бизнеса, государства и гражданского общества.

В Российской Федерации есть свой перечень технологических платформ, представленный Минэкономразвития России, который утвержден решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям под председательством В. В. Путина 01 апреля 2011 г. (Протокол № 2).

В указанный перечень вошли двадцать семь технологических платформ, относящихся к десяти направлениям, начиная от медицины и биотехнологий и заканчивая электроникой и машиностроением. Каждая из которых имеет своего координатора. Координатор технологической платформы осуществляет

техническое сопровождение ее функционирования.

Решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 5 июля 2011 года (Протоколами №3) и решением президиума Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 21 февраля 2021 года (Протокол № 2) Перечень технологических платформ был расширен до тридцати.

Технологические платформы являются цифровыми платформами, то есть каждая из них представляет собой систему алгоритмизированных взаимовыгодных взаимоотношений значимого количества независимых участников отрасли экономики или какой-либо сферы деятельности, осуществляемых в единой информационной среде. Использование платформы приводит к снижению транзакционных издержек за счет применения пакета цифровых технологий работы с данными и изменения системы разделения труда.

Транзакционные (операционные) издержки – это затраты, связанные, как правило, с заключением сделок.

Но они могут возникать не только в области экономической, предпринимательской деятельности.

Например, издержки, связанные с поиском информации, характерны и для научной или образовательной деятельности.

Экономика (как наука) выделяет пять видов транзакционных издержек: издержки поиска информации, издержки ведения переговоров и заключения контрактов, издержки измерения, издержки спецификации и защиты прав собственности, издержки оппортунистического поведения.

Как видно из приведенного перечня, такие издержки могут возникать во многих сферах деятельности человека, осуществляемой в рамках постоянного современного правового регулирования, так как в каждый момент своей деятельности человек является субъектом каких-либо правовых взаимоотношений и создает своими действиями регулируемые же правом объекты.

На первый взгляд, технологическая платформа – прекрасный способ решить многие проблемы в самых различных сферах жизни и деятельности любого человека и социума в целом.

Любая цифровая технологическая платформа имеет основных бенефициаров/основного бенефициара-выгодоприобретателя от ее функционирования и использования участниками.

Для инструментальных платформ таким бенефициаром является разработчик прикладных программных или программно-аппаратных решений, для инфраструктурной платформы – заказчик IT-сервиса для потребителя (продуктолог), для прикладной цифровой платформы – конечный потребитель на рынке и регулятор платформы.

В процессе развития цифрового рынка, цифровой экономики и платформ, обеспечивающих их функционирование, происходит неизбежная эволюция в классификации технологических цифровых платформ от формирующих цифровую среду для разработки и реализации прикладных программно-аппаратных решений, какими они были первоначально, до формирующих цифровую инфраструктуру рынка и осуществляющих управление пользователями на основе результатов обработки больших данных, которая также неизбежно приводит к монополизации рынка, как такового.

Монополистами становятся те компании-создатели, регуляторы и/или владельцы технологических цифровых платформ, которые смогли пройти весь этот путь эволюции первыми.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

К ним, как раз, и относятся представители Big Tech.

В эпоху построения и развития цифровой экономики, при которых происходит переход к экономической деятельности, основанной на цифровых технологиях, связанной с электронным бизнесом и электронной коммерцией, широко использующей производимые и приобретаемые участниками цифровые продукты и услуги, расчеты за которые происходят с использованием электронных платежей и/или электронных денег, государство, как социальный институт, обеспечивающий поддержание порядка в отношениях между его членами, опирающегося на законы и традиции, подвергается серьезной опасности, вплоть до возможности прекращения своего существования.

У государства отсутствуют эффективные инструменты регулирования, в том числе по причине недостаточной развитости национального и международного законодательства, которое просто не успевает за темпами развития и расширения использования цифровых платформ на рынке.

Абсолютно реальными угрозами для государства являются

монополизация цифровой инфраструктуры со стороны владельцев цифровых платформ, отсутствие инструментов контроля за действиями таких владельцев, потеря контроля над внутренним рынком в случае интервенции иностранных цифровых платформ.

Осознавая наличие слабых сторон в нормативном регулировании и угроз самому институту государства как таковому, президент Джозеф Байден (Joseph Biden) и сделал заявление о необходимости «защиты конфиденциальности, поддержки инноваций и решения других проблем, создаваемых крупными технологическими платформами».

Обе партии в Конгрессе – и демократы, и республиканцы – работали над пакетом законопроектов в области антимонопольного законодательства, которые, в случае их принятия, должны защитить всех участников правоотношений, связанных с использованием технологических платформ, владельцами, регуляторами, разработчиками и основными бенефициарами которых являются представители Big Tech.

Ранее большое внимание этим вопросам уделял Дональд Трамп. Например, Пентагон не заключил контракт с



Amazon, поскольку против этого выступал Трамп.

Как сообщали СМИ, в июле 2020 в подкомитете по антимонопольной политике Палаты представителей США состоялись слушания, в ходе которых законодатели пытались понять, что им делать с растущим доминированием гигантов IT-индустрии и их огромным влиянием, которое вполне может еще больше увеличиться из-за пандемии. К октябрю 2020 года Конгресс США на основании проведенного членами подкомитета по антимонопольной политике палаты представителей пришел к выводу, что крупные американские компании Amazon, Apple, Facebook и Google использовали неконкурентные методы. Расследование длилось 16 месяцев.

Суть претензий к этим корпорациям состоит в том, что в существующем на данный момент виде компании Amazon, Apple, Facebook и Google имеют в каждом случае «значительную власть» на рынке над обширными сегментами американской экономики. Это позволило данным компаниям расширить свое влияние и «использовать его на рынке так, что в результате подрывалась конкуренция»: компании разрабатывали платформы для других фирм, а потом конкурировали с ними же.

В отчете о расследовании указано, что «Facebook покупала потенциальных конкурентов, а Google навязывал свою технологию сайтам для укрепления собственных позиций в поиске и рекламе». При этом Amazon и Apple, чтобы защитить свои интересы, пользовались положением монополистов

Ранее, еще в мае 2019 года, Верховный суд США разрешил пользователям App Store подать антимонопольный иск против компании Apple.

Группа истцов обратилась с иском, поскольку уверена в том, что Apple злоупотребляет своим положением на рынке мобильных приложений для своих собственных гаджетов, распространяя их исключительно через собственный магазин. Таким образом, пользователям приходится скачивать программы только из App Store, переплачивая за их использование поскольку App Store взимает 30% комиссию с разработчиков приложения. А разработчики, в свою очередь, закладывают эти 30% в стоимость приложения, заставляя уже клиентов оплачивать эту разницу.

Многие эксперты в области IT-технологий отмечают, что опасности от деятельности монополистов подвергаются не только экономические отношения, но и социальные, политические отношения, поскольку платформы имеют огромное



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

влияние на формирование общественного мнения.

По результатам отчета о расследовании был подготовлен пакет антимонопольных законопроектов, состоящий из шести законов, который подвергся резкой критике со стороны торговой палаты США.

23 июня 2021 года судебный комитет должен был проголосовать по представленному пакету, но пока информации о ходе такого голосования и его результаты в открытых источниках и СМИ не появилось.

Проекты предполагают ограничить власть компаний-гигантов на рынке за счет создания платформ, позволяющих передавать пользователям свои данные другим участникам рынка, в том числе конкурирующим с владельцем используемой этим пользователем платформы, устранения конфликта интересов пользователей и владельцев платформ, запрета слияния, за исключением случаев, при которых будет доказано, что приобретенная компания не конкурирует с каким-либо продуктом или услугой, в которой находится платформа, увеличения финансовых затрат компаний, планирующих крупнейшие сли-

яния, изменения подсудности дел, в результате которой генеральные прокуроры смогут обращаться в суды не по выбору ответчика, увеличения финансирования антимонопольных органов, возможности обяания продать бизнес, если без такого действия возникает угроза нарушения конкуренции на рынке.

Учитывая приведенные инструменты, которые используют законодатели в своем стремлении устранить возникшие с IT-гигантами проблемы, и тот факт, что, строго говоря, основными и, возможно, единственными объектами этого регулирования становятся только представители Big Tech, очень сомнительным представляется успешное завершение этого мероприятия.

Уже сейчас возникают серьезные возражения относительно самой возможности специального регулирования отношений исключительно конкретных нескольких компаний отрасли.

Это обстоятельство, в случае принятия законопроектов, может послужить основанием для длительных судебных разбирательств, что позволит компаниям продолжать работу так же, как она велась раньше, в период, пока будут длиться суды.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Чем закончатся такие разбирательства – тоже большой вопрос: законопроекты содержат в себе огромный простор для критики и споров. Очевидно также, что найдется масса оснований ссылаться на противоречия в этих законопроектах и существующем национальном и международном законодательстве – прямое законодательное регулирование отдельных участников рынка, конкретных участников – далеко не распространенное явление.

Безусловно, технологические платформы – составляющая часть экономики и рынка в целом, в том числе и на международном уровне.

Их использование позволяет представителям бизнеса завоевывать новые рынки, получать полную и достоверную информацию о предпочтениях потребителей.

Ведя дела через цифровую платформу, предприниматели избавляются от посредников, получают прямые каналы сбыта своего продукта или услуг, расширяют рынок, снижают издержки, затраты на маркетинг.


Все это, в итоге, идет на пользу как представителям бизнеса, так и государству, способствует международному сотрудничеству.

Поэтому необходимо достигнуть баланса между интересами всех участников цифровой экономики, что сделать в силу описанных выше причин довольно сложно.

Было бы очень хорошо, если бы корпорации-гиганты пошли навстречу государству и предложили свои варианты регулирования взаимоотношений участников, в полной мере защищающие государство, как основной социальной институт, учитывающие его интересы, признающие и уважающие государство и его суверенитет в качестве основной, краеугольной ценности общности всего человечества.

*** Анастасия Кирина**

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 

”

— 2 —

Чтобы выжить, надо
перестать допытываться,
в чем смысл жизни.
Жизнь сама по себе
и есть ответ.

Рэй Брэдбери

Американский писатель



Кващук обманывал все системы контроля Майкрософт

И только дорогой авто и дом у озера привлек внимание к его «доходам»...



Владимир Кващук, гражданин Украины, последние годы жил в Вашингтоне, где и получил должность тестировщика в Microsoft в 2017 году. В его обязанности входило тестирование онлайн-магазина на наличие ошибок, связанных в основном с платежной системой. Кващук совер-

шал фиктивные покупки, которые были якобы оплачены, но в итоге не доставлялись.

Все транзакции совершались со специальной карты от Microsoft, благодаря которой система узнала покупки тестировщика. Однажды Владимир

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

обнаружил, что это правило не распространяется на подарочные сертификаты Xbox. С этого началась реальная гонка за деньгами, ведь Кващук не стал сообщать об ошибке. Ему удалось получить код с подарочной карты Xbox, который он смог потратить на реальный товар. Так программист стал генерировать огромное число кодов. Кващук начал с генерации предоплаченных карт Xbox номиналом от 10 до 100 долларов, но вскоре серьезно увеличил обороты аферы.

Вскоре тестировщик начал пользоваться аккаунтами своих коллег и даже написал программу PurchaseFlow.CS, автоматизирующую процесс краж. Набрав карт, Владимир Кващук отправился на площадки, где торгуют криптовалютой. Там он пачками продавал накопленные сертификаты со скидкой. Всю вырученную криптовалюту он переводил в приложение Coinbase, где можно было обменять ее на обычные деньги. Чтобы замести следы, мошенник пользовался специальными сервисами по отмыванию денег. Спустя два года Кващук украл уже более 152 000 карт на общую сумму \$10 100 000. За это время он успел купить «Теслу» за \$162 899 и дом у озера Вашингтон стоимостью более \$1 600 000.

Как программисту удавалось оставаться незамеченным так долго? Будучи привилегированным сотрудником Microsoft, Кващук понимал, что крадет

не реальные деньги, а лишь коды, что по сути не является серьезным преступлением.

Тестировщик допустил ряд ошибок, которые стоили ему свободы. Он скрыл свои интернет-вылазки при помощи международных серверов, но при этом совершал кражи с одного и того же компьютера на Linux и использовал одну и ту же неактуальную версию браузера Firefox. Покупки Кващука настолько сильно влияли на рынок, что цены на подарочные карты становились предельно низкими. Уже тогда Microsoft заподозрил неладное. Первое время дело Кващука шло в гору, пока краденные коды не перестали работать. Крупные покупатели стали сообщать о проблеме активации кодов на-прямую в техподдержку Microsoft, на что компания своевременно реагировала. Коды были признаны краденными, и следствие о злоумышленниках уже велось. Аккаунты Кващука стали блокироваться один за другим. Тогда специалисты по безопасности Microsoft поняли, что корпоративная программа Fiddler, созданная для команд тестировщиков, позволяет любому сотруднику с нужным уровнем доступа взломать базу данных без особого труда.

Microsoft прибегла к помощи бывшего детектива Скотланд-Ярда, специализирующегося на киберпреступлениях. Он обнаружил, что на одном

из аккаунтов Квашука была совершена покупка трех видеокарт NVIDIA, которые были доставлены на несуществующий адрес. Изначально тестировщик все отрицал на допросе, однако позже признался, что действительно генерировал «левые» коды. Но это было только для того, чтобы бесплатно покупать кино в магазине Microsoft. В доме представители ФБР совершили обыск и изъяли улики: крипто-ключи, флешки с сотнями тысяч кодов, \$4 тысячи наличными и бумагу под названием «Как я буду тратить следующие десять миллионов», где были перечислены дома, яхты и многое другое.

В феврале 2020 Квашука привлекли к суду, а Microsoft отозвала какую-

то часть реализованных кодов, либо внесла их в черный список. Квашук был приговорен к девяти годам лишения свободы с обязательством вернуть Microsoft \$8,3 млн — остальные средства у него уже конфисковали.

*Кристина Кузнецова

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для 




1 млн. =

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

КОМПАНИИ – ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ – HRD&HRM
– PR – ТОПЫ – РУКОВОДИТЕЛИ

ПЕЧАТНАЯ ВЕРСИЯ – ЭЛ. ВЕРСИЯ – САЙТ –
РАССЫЛКИ – ИНСТАГРАМ – СОЦ. СЕТИ



A portrait of Sheikh Rashid bin Maktoum Al Maktoum, the founder of Dubai, wearing a white thobe and ghutra. The image is used as a background for the text.

Спросили основателя Дубая, Шейха Рашида,
о будущем своей страны и он ответил:

«Мой дед ездил на верблюде, мой отец ездил на верблюде, я на Мерседесе, сын на Ленд Ровере и мой внук водит Ленд Ровер, но правнук будет ездить на верблюде...»

Почему это так?

«Тяжелые времена рождают сильных людей. Сильные люди создают хорошие времена. Хорошие времена рождают слабых людей. Слабые люди создают тяжелые времена.»

«Многие не поймут, но надо воспитывать воинов, а не паразитов.»

						
Яна Алферова группа компаний ISS	Тарик Альхаурани KYOCERA Document Solutions Russia	Татьяна Ананьева "Апостроф-медиа"	Елена Ануфриева Либерти Страхование	Александр Бер ГК InfoWatch	Анна Глазкова IMA Moscow	Сергей Горбатов IE Business School Madrid
						
Елизавета Гурьянова НТВ-ПЛЮС	Валерия Дворцова Визави Консалт	Анна Ермолина ОПТЭК Цайсс Групп	Жанна Завьялова бизнес-тренер	Алексей Загумёнов «Авира»	Ярослав Кабаков ИК «ФИНАМ»	Алевтина Каипова Volga Group
						
Евгений Капьев ЭКСМО	Натэлла Кобулашвили «ВЫБОР»	Иван Комыслянов АО «ЭР-Телеком Холдинг»	Алексей Коренев ГК «ФИНАМ»	Владимир Корицкий «Авито Работа»	Мargarита Крутова Финансовая группа QBF	Наталья Курчакова Научно-Технический Центр «Газпром Нефти»
						
Кристина Лапская SuperJob	Кристина Леонгарт ООО «Абсолют Страхование»	Анастасия Малахова «Конекрейнс Демаг Рус» Центр	Ольга Малашкина «Швабе»	Исаак Мостов ГК «РАМАКС»	Дмитрий Низковский Группа ПСН	Иван Носаков Сити XXI век
						
Татьяна Павличенко Ассоциация «Директориум»	Александр Подерёгин ООО «НПО «Космос»	Мargarита Розанова Хегох Евразия	Михаил Рубцов ООО «МЕТИНВЕСТ- ПРОМСЕРВИС»	Светлана Самолетова UCL HOLDING	Ирина Святцкая HeadHunter	Дмитрий Слинников Ростелеком
						
Светлана Штешина АО «Международный аэропорт «Внуково»	Игорь Столяров группа компаний СР	Алексей Стоянкин МДД Групп	Алла Третьякова АО КБ «Интерпробанк»	Наталья Трубкина ПАО «Мечел»	Алексей Урванцев бизнес-тренер	Андрей Устожанин Кадровый центр «Эксперт»
						
Ольга Филиппова Eqvanta	Светлана Хамитова «Althausgroup»	Владимир Химаныч Райффайзенбанк	Алексей Чунтомов Rail Cargo Logistics- RUS	Аяз Шабудтинов холдинг Like	Елена Эрлих Московский Кредитный банк	Юрий Грымов

						
Елена Долгова «ВЕРТЕКС»	Борис Жалило Бизнес-тренер	Дмитрий Жирнов «Бридж ту ЭйчАр»	Эдгард Запашный	Владимир Зима «ПГС проект»	Валерий Золотухин IMPACT Capital	Наталья Карачевцева BSI-project
						
Марина Каримова ГК «Блок»	Олег Кивокурцев Promobot	Владимир Кожухарь бизнес-тренер	Кирилл Краснов CEO CLUB RUSSIA	Дарья Крячкова Nornickel	Андрей Кудряшов «Ангиолайн»	Анна Лебедева Международный Эриксоновский Университет Коучинга
						
Айта Лузгина «Интериум»	Владимир Моженков	Михаил Молоканов	Олеся Мурашова Coleman Services	Вера Мухина Solit Clouds	Фарид Нигматуллин «ВидеоМатрикс»	Гали Новикова «Арт Бизнес Консалтинг»
						
Валерий Оськин «Развитие человеческого капитала»	Марина Починок TopCEOTeam	Павел Растопшин «Цифра»	Сергей Семенов	Валерий Сидоренко Digital-агентство «Интериум»	Александр Сидоров HeadHunter	Анна Симакова Training & Development Group
						
Анна Сметанникова психолог	Яна Табакова SEMrush	Светлана Фальковская A.S.Wellas	Ланс Эндрюс SHL	Юлия Алешина Леруа Мерлен	Наталья Принц HR-эксперт (США)	Дмитрий Карманов ПАО «Ростелеком»
						
Елена Хлевная El Lab	Елена Позолотина ТМК2U	Глеб Архангельский бизнес-тренер	Гули Базарова	Александр Бочкин Инфомаксимум	Петер Ваго ООО «Эккэйс Раша»	Татьяна Владимировна ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг
						
Ольга Глазкова ООО «Альфасигма Рус»	Павел Кочетков	Анастасия Наурузова «Ресурс»	Денис Решанов GigAnt	Оксана Набок Train your brain	Наталья Райш «Ангстрем»	

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 7 (252)

ИЮЛЬ 2021

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Марина Кузина

Охрана труда и другие нормы в сфере труда 2021. Новые правила и акты, которые не утратили силу

Светлана Чикулина

Как усилить контроль за удаленными работниками незаметно для них

Елена Ключева

Обязательные корпоративы на природе

Наталья Тихонова

Гендиректор в ответе за долги компании

Анастасия Кирина

Суд признал незаконным увольнение из-за нежелания работника носить маску и мерить температуру

Дарья Царькова

Золотой парашют

Антон Лалак

«Силовой захват и блокировка деятельности»

Алексей Горелов, Андрей Князев, Андрей Тронин

Уклонившуюся от психиатрического осмотра кассиршу отстранили от работы