

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Верхний левый угол в логотипе "Росгосн" – 71852, 70555, 72835;

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 42
(550)

2019

Главная тема: **ЭНТРОПИЯ**



Ирина Фирсова
ПЭК

**Главное – видеть за всеми цифрами
человека, его способности
и возможность добавить энергию
в нашу команду**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Энтропия бизнеса – очень важная тема. По ней нет деловых книг... тему не освещают в вузах, не обсуждают на семинарах... но, тем не менее, она реально существует и является угрозой всем успешным компаниям. Энтропию можно сравнить с тарелками в цирке, которые как и бизнес необходимо все время “подкручивать...”

УП выражает особую благодарность руководителю крупнейшей в России доставочной компании ПЭК за глубокую экспертизу темы

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 «И. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена
 Верещагина, почта: top-personal2018@list.ru

Дизайн и верстка — Наталия Риль

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

Когда сотрудники вовлечены, а процессы логичны и понятны, той самой диссипации энергии в энтропию не будет...



Ирина Фирсова,
ПЭК

Мы вместе делаем одно дело, и у нас получается лучше, чем если бы каждый делал его один – вот та самая командная магия...

Наталья Седых,
СМП БАНК

Доверие и взаимная поддержка могут сделать больше для построения взаимовыгодных и эффективных профессиональных отношений, чем полмиллиона видеокамер...



Екатерина Цыбульская,
ХИМИЧЕСКИЙ КОНЦЕРН BASF

стр. 30

Даже отлично подобранный коллектив, требует времени и усилий прежде, чем станет командой...



Анастасия Цымбал,
БИЗНЕС-ШКОЛА АМИ

стр. 33

Мотивация – это не единственный критерий, от которого зависит эффективность работы...



Ирина А. Иванова,
ПРОАКТИВ

стр. 39

Идти рядом, едва касаясь друг друга, чтобы взгляд идущего охватывал картину в целом и видел детали, чтобы была возможность остановиться, поразмышлять и двигаться в потоке в своем темпе...



Жанна Сорокина
ООО ТРАНС БИЗНЕС КОНСАЛТИНГ-ЮГ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ЭНТРОПИЯ
Энтропия это уже последствия
Ирина Фирсова, ПЭК

11

КОМАНДА
Команда – это благо, а не наказание для сотрудников и руководства
Наталья Седых, СМП Банк

23

Трибуна HR
Трансформация может быть только одна – стратегическая
Екатерина Цыбульская, Химический концерн BASF

30

КОМАНДА
Мало создать команду, с ней еще надо постоянно работать и развивать
Анастасия Цымбал, бизнес-школа АМИ

33

КОУЧИНГ
Коучинговый стиль подразумевает управление сотрудниками через взятие ответственности за свои собственные решения
Ирина А. Иванова, ПроАктив

38

ПРИТЧА
Притча

39

КОУЧИНГ
Как идти рядом не заслоняя солнце и не пиная в спину?
Жанна Сорокина, ООО Транс Бизнес Консалтинг-Юг

43

ОБЗОР КНИГИ
Искусство обмана: социальная инженерия в мошеннических сетях
Владимир Шумков

52

КОММЕНТАРИИ
Социальная инженерия в руках мошенников весьма опасная штука и для бизнеса
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

56

ПО В ОФИСЕ
Штрафы за нелегальное ПО в компаниях
Анастасия Балдынова, эксперт УП

№42
(550)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

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



Татьяна
Ведькалова



Дмитрий
Жирнов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 11.12.2019 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
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Энтропия это уже последствия

Энтропия – это мера хаотичности, неупорядоченности системы.



Ирина Фирсова

ПЭК

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что для Вас означает понятие «энтропия бизнеса»?

*П*онятие энтропии пришло из термодинамики, но если говорить простыми словами, то энтропия – это мера хаотичности, неупорядоченности системы. Еще проще – чем выше энтропия системы или организации, тем больше полезной энергии рассеивается на бесполезные процессы.

УП Как и почему возникает энтропия в организациях? Что нужно делать, чтобы энергия бизнеса не угасала?

—Пока организация небольшая, с малым количеством персонала, управ-

лять ей «глаза в глаза» легко. По мере роста компании нужно транслировать информацию на сотни и тысячи сотрудников в разных городах, и уже нет возможности передавать свою энергию непосредственно каждому, все становится гораздо сложнее. Появляются разные уровни управления, регламенты и много того, что увеличивает энтропию. Поэтому очень важно предоставлять возможность реализовывать полезную энергию наибольшему количеству сотрудников. *Когда каждый вдохновлен, хочет сделать больше, стремится к достижению своих жизненных целей и организация ему помогает в этом, а не мешает бюрократией и неупорядоченностью процессов, то энергия точно не угаснет.*

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Разные виды деятельности приводят к разному потоку энергии. Мы говорим, что деятельность захватывает, и приходит энергия. И задача руководителя компании сделать так, чтобы сотрудники занимались деятельностью, которая их захватывает и в результате которой они заряжаются энергией. На меня

компании сейчас и какие будут востребованы завтра. Поэтому наша задача совершенствовать систему управления талантами, эффективности и результативности, оценки и мотивации персонала, разработать HR стратегию на долгосрочную перспективу. Мы понимаем, что цифровизация сделает про-

СЕЙЧАС КЛИЕНТ МОЖЕТ ОТСЛЕЖИВАТЬ СВОЙ ГРУЗ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ПУТИ, ВИДЕТЬ, ГДЕ ОН НАХОДИТСЯ, КОГДА ПРИБУДЕТ В ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ

большое влияние оказывает обратная связь от сотрудников. Иногда устаешь, иногда расстраиваешься, но, когда я вижу вдохновленные лица — происходят чудеса. Появляются энергия, силы, желание, и многое становится понятным.

зрачными многие моменты в профилях сотрудников, которые работают у нас или хотят работать с нами. Главное — видеть за всеми цифрами человека, его способности и возможность добавить энергию в нашу команду, даже если при этом и возникнет некая доля энтропии.

 Персонал 4.0 — это миф или нечто важное?

— Компания идет по пути совершенствования, постоянного развития структуры, гибких команд, сотрудников и технологий, простых коммуникаций. Наличие профиля сотрудников по навыкам — это наша ближайшая перспектива. Управляя персоналом, надо понимать, какие компетенции нужны

***Ирина Фирсова,**
генеральный директор ПЭК, Москва



Беседовала: К. Аксенова
Эксклюзивно для 

Справка о компании:

«ПЭК» занимается организацией перевозок товаров авто- и авиатранспортом. Специализация транспортно-экспедиторской Компании — доставка сборных грузов. Такой вид перевозки позволяет значительно сократить стоимость транспортировки. Мы осуществляем перевозку как небольших, так и крупногабаритных грузов весом до 20 тонн по всей территории России и Республики Казахстан.

Команда – это благо, а не наказание для сотрудников и руководства

Команда нужна тогда, когда стоят сложные задачи, творческие задачи, когда нужна синергия, интеллект, опыт разных людей.



Наталья Седых

СМП Банк

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Команду нередко укрепляют и цементом, как кирпичи, и цепью, как гребцов на галерах. К чему ведет страх увольнения за некомандное поведение в бизнесе в таких случаях?

Быть членом команды – это не обязанность. И если организация скрепляет работников цепью, то есть, как я понимаю, делает это жесткими волюнтаристскими методами – то, видимо, в компании не совсем здоровая корпоративная культура. Все-таки команда – это благо, а не наказание для сотрудников и руководства.

И это открытая история: ты становишься членом команды, но при этом

ты остаешься самим собой. И если твоя жизнь меняется, ты также из этой команды выходишь. На моей практике (я работаю 25 лет в разных коллективах) не было ни одной истории, когда бы сотрудник, представитель команды топ-менеджеров, уходя, чувствовал страх из-за последствий, что он покидает эту команду. У меня также не было случаев, когда бы руководство компаний каким-либо образом наказывало членов своей команды за то, что они их покидали. Наверняка есть компании, где руководство воспринимает уход сотрудников как личную обиду и может дойти до мести, но думаю, что это абсолютно неправильное поведение, которое создает нездоровую обстановку в коллективе. Но это скорее единичные случаи, и в большинстве компаний команда это благо, то, что объединяет людей на пути к единой цели. Если специалист решает ее покинуть, то всегда может это сделать.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



быть внедрена для того, чтобы экономить ресурсы – денежные, человеческие, или временные, либо должна повышать качество. Если это всего лишь красивый бантик, который не упрощает работу, а усложняет ее, или просто не несет вам никакой выгоды явной выгоды, то внедрение таких технологий необоснованно.

Могут ли возникнуть проблемы с таким глобальным внедрением искусственного интеллекта в разные сферы?

— Мне кажется, что вопрос не в том, какие проблемы возникнут, а в том, что нужно людям будет делать в связи с этим? Потому что это достаточно серьезно меняется ландшафт профессий, которые будут в будущем. И, собственно, внедрение и наличие искусственного интеллекта влияет именно на это. Будет меньше людей, которые в своей профессии использовали известные нам инструменты, появится больше профессий, среди которых необходимо будет использовать новые технологии. Я не очень верю в то, что для людей не будет места в профессиях. Если это произойдет, то очень

нескоро, а, с другой стороны, у людей появится больше времени для творчества. Они будут заниматься благотворительностью, будут заботиться об окружающей среде. Но это все же вопрос не ближайшего будущего.

***Наталья Седых,**
директор по персоналу **СМП Банк**



Беседовала: К. Аксенова

Эксклюзивно для



Справка о компании:

АО «СМП Банк» – крупный универсальный коммерческий частный банк, предлагающий клиентам широкий спектр современных банковских продуктов и услуг: кредитование физических и юридических лиц, депозиты, РКО, эквайринг, банковские гарантии, зарплатные проекты, аренда сейфовых ячеек и многое другое.

Банк работает на российском рынке с 2001 года и входит в число 30 крупнейших российских банков по размеру активов. Банк присутствует в 19 регионах, входит пятерку лидеров по объемам кредитования субъектов РФ и муниципальных образований. Основные акционеры – российские бизнесмены Аркадий и Борис Ротенберги.

Трансформация может быть только одна – стратегическая

УТ Что будем считать **ТРАНСФОРМАЦИЕЙ** в HR, а что “локальными боями”, как в фильме “А зори здесь тихие”?

 а по себе слово «трансформация» очень масштабное и емкое. Преобразование, превращение, видоизменение – это синонимы, каждый из которых подразумевает изменения. Сложности с изменениями возникают тогда, когда эти изменения неопределенные. А трансформация, на мой взгляд, как



**Екатерина
Цыбульская**

**Химический концерн
BASF**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



раз не предполагает неопределенности, потому что происходит она для достижения конкретных целей бизнеса и вместе с бизнесом. Нельзя трансформировать HR, но при этом оставить бизнес-процессы неизменными. Поэтому трансформация может быть только одна – стратегическая. Если компания проводит стратегические изменения, а команда готова их реализовывать ради общих целей – это успех. Если же начинаются разговоры про цифровую или сервисную трансформацию, то это уже не трансформация, а адаптация компании к изменениям в отрасли, на рынке. И это реактивный подход и потеря конкурентных позиций.

УП Сбербанк переродился как в сказке, но застрял в “зыбучих песках”: Греф ведет банк в светлое будущее через трансформацию, а 99.9%

кандидатов ожидают там стабильность. Греф сможет изменить Сбербанк?

— Действительно, и в нашей компании большинство сотрудников ценит стабильность. Однако важно понимать, что стабильность и современность – два понятия, которые совершенно не противоречат друг другу. Стабильность для сотрудников, как правило, это честный подход, это уверенность в том, что если сегодня ты отдаешь силы компании, то завтра у тебя будет работа. А современность и трансформация – это изменение мышления.

В BASF в этом смысле мы прикладываем много усилий, чтобы сбалансировать и то, и другое. Возможно, было бы проще заменить людей, которые не готовы к изменениям. Но большинство наших сотрудников работает в компании много лет, это профессионалы

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

обозначить правила и ожидания для обеих сторон, чтобы никого не демотивировать. К сожалению, бывают руководители, которые устраивают своим подчиненным тотальный контроль, и, конечно, бывают недобросовестные подчиненные. Но доверие и взаимная поддержка могут сделать больше для построения взаимовыгодных и эффективных профессиональных отношений, чем полмиллиона видеокамер.

***Екатерина Цыбульская,**
Руководитель отдела вознаграждения
Химического концерна BASF

Вопросы: А. Гончаров



Беседовала: А. Верецагина

Эксклюзивно для



Справка о спикере:

Екатерина Цыбульская, Руководитель отдела вознаграждения. Работает в химическом концерне BASF с 2015 года. В сфере HR с 2007 года в международных компаниях (нефтегазовая отрасль, энергетика). Основные направления: разработка и внедрение стратегии построения системы компенсаций и льгот в компании в зависимости от стратегии бизнеса; совершенствование процессов кадрового администрирования, оплаты труда и мобильности персонала. Значительный опыт в управлении кросс-функциональными проектами в сфере HR, включая автоматизацию процессов. Постоянный спикер конференций HR, автор публикаций в профильных журналах, член жюри профессиональных конкурсов.

Справка о компании:

Концерн BASF создаёт химические средства для устойчивого будущего, сочетая экономический успех с защитой окружающей среды и социальной ответственностью. Около 122 000 сотрудников группы BASF вносят свой вклад в успех клиентов практически во всех секторах и почти в каждой стране мира. Портфолио состоит из шести сегментов: Химические вещества, Материалы, Промышленные решения, Поверхностно-активные вещества и технологии, Питание и уход, а также Решения для сельского хозяйства. В 2018 году продажи BASF составили около 63 миллиардов евро.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мало создать команду, с ней еще надо постоянно работать и развивать

 Какие типы команд можно выделить?

 Существует классический подход к классификации команд по типам задач, которые они решают. Можно выделить отдельно управленческую команду – это команда руководителей или владельцев, непосредственно включенных в процесс выработки и реализации стратегии; Функциональную команду – команду, работающую в рамках функционального подразделения или проектную команду – команду, обычно кросс-функциональную, созданную для реализации проекта, или, например, команду процесса, которая состоит из сотрудников разных функциональных подразделений, объединенных общим бизнес-процессом. А еще это может быть команда под задачу или мета-команда. То есть типы команд зависят исключительно от той цели, которая стоит перед данным конкретным коллективом.



**Анастасия
Цымбал**

бизнес-школа АМИ

Команда – это именно команда?

— При работе с коллективами надо различать две формы их существования: рабочая группа и непосредственно команда. Между ними существуют ряд отличий: рабочая группа – это люди, собранные в рамках определенной структуры для выполнения задач, возглавляемые руководителем, с функциональным разделением труда, но при этом слишком многочисленные для того, чтобы смогли сформироваться командно-ролевые отношения. Команда же – это всегда ограниченное число людей, подобранных для совместной работы над общими задачами таким образом, который позволяет каждому вносить конкретный вклад. Но, даже если вам удалось подобрать коллектив по составу, то все равно это еще не команда. Любой, даже от-

лично подобранный коллектив требует времени и усилий прежде чем станет командой. Согласно динамическому подходу к формированию коллективов, момент перехода от группы к команде наступает на поздних стадиях формирования коллектива. Наступает, так называемый, эффект синергии, т. е. начинает создаваться добавленная интеллектуальная ценность, которая и отличает настоящую зрелую команду от просто слаженного коллектива. И провести коллектив через все стадии развития – прямая задача лидера.

Как обычно создают команды – по принципу “команда” специалистов?

— Существуют несколько подходов к формированию команд. Мы в нашей бизнес-школе исповедуем три: меж-

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вместной деятельности. При этом надо понимать, что процессом формирования коллектива работа руководителя не заканчивается, начинается непрерывный процесс развития коллектива, который совершенствует команду в трех направлениях: сплоченности и мотивации, командной компетентности и уточнении системы целей.

УП ЭФФЕКТИВНАЯ команда
и **сбалансированная** что
это? **В** чем **разница?**

— Согласно К. Бланшару, эффективная команда начинается с ясно-го Предназначения и набора общих ценностей, желаемым конечным продуктом является Результативность и Удовлетворение. А средствами для достижения этих целей являются: Оценка и Признание, Дееспособность, Коллективизм и Творческий подход. Подробно о этих характеристиках можно прочитать в книге «Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду».

УП В чем секрет создания сбалансированной команды?

— Создать сбалансированную команду поможет методология доктора М. Белбина – это классический и зарекомендовавший себя годами практики подход, когда в коллектив подбираются сотрудники с учетом их командных ролей, а отношения строятся на вза-

имном уважении, понимании своего и чужого вклада в достижение общего результата и умении управлять своими слабостями.

Главное помнить, что мало создать команду, с ней еще надо постоянно работать и развивать. Секретов давно не существует, как и волшебных таблеток – знание доступно всем, надо только научиться его использовать. Ведь важно не то, что вы знаете, а что умеете и делаете.

Анастасия Цымбал, Директор по развитию бизнес-школы АМИ



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



Коучинговый стиль подразумевает управление сотрудниками через взятие ответственности за свои собственные решения

Я пока не встречала компании, где применялся бы КС в чистом виде.



Ирина А. Иванова

УП Идут споры о том, что коучинговый стиль управления (КС) применялся уже очень давно, он просто тогда так не назывался. Ваше мнение?



Здесь важно понимать, какое значение мы придаем, говоря о коучинговом стиле управления. Коучинговый стиль управления подразумевает индивидуальный подход, поэтому во время коучинга могут использоваться различные элементы из наставничества,

ПроАктив

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



метод «давай-давай» и пр. И некоторые коллеги, опираясь на использование части от общего, переносят это на общее. Пришла метафора в голову: карета и автомобиль – это транспортные средства. Можно ли считать, что автомобиль – это карета, только называется по-новому? Я и сейчас встречаю компании, которые думают, что они используют КС, а на самом деле это не совсем КС.

УП КС – это проба принципиально нового формата управления или вариация стиля?

— На мой взгляд, КС – это новый формат управления, сложно назвать его вариацией стиля, скорее всего, он применяется обычно с другими стилями. Если честно, я пока не встречала компании, где применялся бы КС в чистом виде. Чаще всего это или сме-

шанный стиль управления, или ограниченный определенными рамками функционала. То, что апельсины в общем смысле слова содержат витамины и полезны, это еще не значит, что они полезны абсолютно всем и в любых ситуациях и не могут нанести вред, а в большинстве случаев их может быть банально недостаточно, для эффективности необходимо добавить в рацион антибиотики. Коучинговый стиль подразумевает управление сотрудниками через взятие ответственности за свои собственные решения, осознания, в том числе на базе собственных ошибок. Некоторые ошибки могут привести к непоправимым последствиям, поэтому в бизнесе необходимо это учитывать и ставить границы.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

УП Закрепление занимает
сколько месяцев? Может годы?

— Все индивидуально. Зависит от базовой среды, конкретной компании. Чем меньше компания, тем легче внедрить.

Кстати, вспомнился парадоксальный случай, где в небольшой синей-синей компании внедряли КС директивным путем для ускорения процесса. И знаете – получилось!

УП Где не стоит внедрять
КС (виды бизнеса...)?

— Теоретически КС можно внедрять в разных видах бизнеса, просто в определенных рамках, в определенных отделах, в работе с определенными должностями.

При принятии решения о внедрении КС с точки зрения вида бизнеса в первую очередь рекомендую опираться на здравый смысл и уровень рисков негативных последствий как для компании, так и для мира в целом.

Как минимум не эффективно, а в

каких-то ситуациях и опасно внедрять КС в бизнесе, где важно следовать четкой инструкции для получения нужных результатов. Если в сфере работает важное правило – все эксперименты в экспериментальной среде. На практике – только проверенные решения.

***Ирина А. Иванова,**
Гендиректор Тренинг Центра ПроАктив



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для

Справка о спикере:

MBA, OU of Great Britain
Professional Coach, WTA, ICTA
Business Coach Gold, ECA, 3D coach
«Руководитель года-2017»
Business consulting&coaching
Качество. Ответственность. Отношения. Результат.
www.bisnes-treningi.ru

Притча



Однажды ученик спросил у своего духовного учителя:

— Мастер, ты постиг Божественную Мудрость, всегда находишься в состоянии полного покоя и хорошего настроения. Тебя никто не раздражает, и ты ни на кого не злишься. Научи меня стать таким же.

— Хорошо, я научу, для этого принеси прозрачный пакет и картофель.

Ученик сделал все, как сказал учитель. — Когда ты разозлишься на кого-нибудь или затаишь обиду, напиши имя обидчика на картофелине и положи ее в пакет, — сказал учитель ученику.

— И это все, что нужно сделать? — недоумевал ученик. — Нет, этот пакет ты должен всегда носить с собой, куда бы ни шел. И каждый раз, раздражаясь или обижаясь на кого-либо, должен добавлять картошку в пакет. — Хорошо, — сказал ученик.

Прошло некоторое время. Пакет добросовестного ученика прибавлял в

весе и стал изрядно тяжелым. К тому же первые картофелины начали портиться и стали издавать неприятный запах.

Тогда ученик пришел к своему мастеру и сказал: — Я уже не могу носить с собой эту тяжелую вонь. Предложи мне что-нибудь другое. На что мудрый человек ответил: — А разве в душе ты носишь что-то другое, когда обижаешься и злишься на людей? Обидевшись однажды, ты не заметишь, как камень упал тебе в душу.

Со временем таких камней становится многим больше. Поступки переходят в привычку, привычка становится характером, который порождает зловонные пороки. Я подарил тебе возможность посмотреть на все со стороны. Думаю, в другой раз ты задумаешься, нужен ли тебе очередной камень... Обида это то что только в твоей голове. Научившись освобождать голову от этой гнилой вонючки, станешь по настоящему счастливым человеком.

Как идти рядом не заслоняя солнце и не пиная в спину?



Жанна Сорокина

ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг

Эксклюзивное интервью для



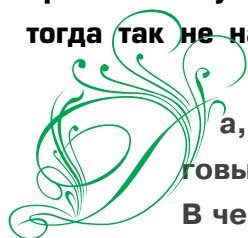
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Идут споры о том, что коучинговый стиль управления (КС) применялся уже очень давно, он просто тогда так не назывался. Ваше мнение?



а, действительно, коучинговый стиль имеет историю. В чем суть?

«НЕ ЗАСЛОНЯТЬ СОЛНЦЕ», «НЕ ЗАКРЫВАТЬ ПЕРСПЕКТИВЫ», «НЕ СТАНОВИТЬСЯ НА ЛИНИЮ ГОРИЗОНТА» и «НЕ ПОДТАЛКИВАТЬ», «НЕ БИТЬ В СПИНУ».

А тогда в чем суть?

ИДТИ РЯДОМ, ЕДВА КАСАЯСЬ ДРУГ ДРУГА, ЧТОБЫ ВЗГЛЯД ИДУЩЕГО

ОХВАТЫВАЛ КАРТИНУ В ЦЕЛОМ И ВИДЕЛ ДЕТАЛИ, ЧТОБЫ БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ ОСТАНОВИТЬСЯ, ПОРАЗМЫШЛЯТЬ И ДВИГАТЬСЯ В ПОТОКЕ В СВОЕМ ТЕМПЕ.

УП КС – это проба принципиально нового формата управления или вариация стиля?

— Скорее, способ взаимодействия для решения тех или иных задач с теми или другими людьми в определенных обстоятельствах. Старое/новое, «нет ничего нового под луной», уважение, принятие, направленность на ресурсы, это новое или старое? Здесь важно знать, что такое «новое», и что такое «старое», каковы критерии и с чьей точки зрения.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и миру в себе, уважение, интерес к миру, расширение границ восприятия реальности и т. д.

УП Каким уровнем подготовки должны обладать те, кто начнет внедрять КС?

— Мне кажется, что те, кто хочет решать вопросы с помощью КС, живут этим, это стиль их жизни. И демонстрируя это, они вызывают интерес других к тому, а как это. И потом дело техники наметить план действий и идти путем «открывателя земель» и

Справка о спикере:

Сорокина Жанна - бизнес-тренер ООО «Транс Бизнес Консалтинг-Юг», сертифицированный НЛП-тренер специализированных программ, кандидат психологических наук, коуч. Практика разработки и ведения тренингов, индивидуального консультирования и коучинга - более 15 лет.

вдохновителя на жизнь полную смыслов.

***Жанна Сорокина,**
Бизнес-тренер ООО Транс Бизнес
Консалтинг-Юг



Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для



КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам **УП** -

БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей.

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Искусство обмана: социальная инженерия в мошеннических сетях



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Перед вами книга Кристофера Хэднеги «Искусство обмана: социальная инженерия в мошеннических сетях».

Без преувеличения, в ваших руках практическое пособие, которое научит вас распознавать различные манипуляции и давать отпор мошенникам всех мастей. Сегодня это особенно важно, ибо день ото дня растет число желающих получить доступ к вашим паролям

Совсем недавно владение методами социальной инженерии (СИ) означало всего лишь или соблазнение юной особы, или обман персонала в McDonald's – с целью даром там победать. Сегодня СИ – термин, имеющий очень широкое употребление и применение. Сейчас приемы СИ активно используются в сферах управления, образования, в психологии, в военных структурах – одним словом, едва ли не повсюду. Сегодня СИ – это самый обычный способ атаки на системы безопасности различных компаний, когда атакующие получают сказочные прибыли. «Согласно исследованию «Стоимости утечки данных», опубликованному IBM в 2017 году, из-за одной подобной

СЕЙЧАС ПРИЕМЫ СИ АКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В СФЕРАХ УПРАВЛЕНИЯ, ОБРАЗОВАНИЯ, В ПСИХОЛОГИИ, В ВОЕННЫХ СТРУКТУРАХ

или данным, изощренно управляющих вашим поведением. В основе подобных действий злоумышленников лежит наука о манипулировании людьми – социальная инженерия.

Итак, вместе читаем книгу всемирно известного специалиста по социальной инженерии К. Хэднеги, учимся распознавать манипуляции всех типов и противодействовать самым искусным мошенникам!

утечки компании потеряли порядка \$3,62 млн. Понятно, почему мошенники с удовольствием используют СИ: ставки слишком высоки», – для убедительности это первый авторский аргумент о непростых притязаниях профессионально владеющих приемами СИ.

Говоря о необходимости изучить приемы и методы СИ, К. Хэднеги убежден сам и хочет, чтобы убедился читатель: необходимо уметь использовать

темную силу, но не переходить на ее сторону, т. е. не применять знания о СИ против людей. Вся книга К. Хэднеги построена так, словно бы он учит вас методам социальной инженерии, На самом же деле К. Хэднеги, используя оружие врага, таким образом вооружает читателя на борьбу со злокозненными социальными инженерами – мошенниками.

Первые свидетельства об использовании приемов СИ восходят к библейской старине, и сегодняшние мошенники недалеко ушли, они применяют те же методы обмана, что и их предшественники тысячи лет назад. Однако ничто в этом мире не стоит на месте, и сегодня социальная инженерия – это любые действия, подталкиваю-

фонные номера из других стран, практически невозможно найти и привлечь к ответственности;

- фишинг – самая обсуждаемая тема из мира СИ, самая опасная из форм. С помощью фишинга закрывали целые заводы, взламывали системы числового программного управления, легко обводили вокруг пальца системы безопасности Белого дома и десятков крупнейших корпораций, крали миллионы долларов;

- имперсонация, или подражание. Из способов относится к числу самых эффективных. По данным нескольких последних лет автором собрана большая коллекция историй о том, как злоумышленники изображали полицей-

ФИШИНГ – САМАЯ ОБСУЖДАЕМАЯ ТЕМА ИЗ МИРА СИ, САМАЯ ОПАСНАЯ ИЗ ФОРМ

щие субъекта сделать то, что может не только навредить роду людскому, но и пойти на пользу человечеству.

К. Хэднеги предлагает характеристики сегодняшних форм СИ:

- вишинг, или голосовой фишинг, С 2016 года этот тип мошенничества стали применять намного чаще как простой, дешевый и очень выгодный для мошенников метод. Злоумышленников, использующих поддельные теле-

ских, агентов федеральных служб или сотрудников еще каких-то силовых ведомств, чтобы совершать поистине ужасные преступления. Например, К. Хэднеги приводит историю, как в 2017 году один мошенник попался, выдавая себя за полицейского: находил покупателей детского порно, потом, «пользуясь служебным положением», шантажировал легковых.

Однако в последнее время злоумышленники всё чаще комбинируют

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



известные уже методы для достижения еще большей эффективности.

В основе любой СИ-атаки лежит общая схема – пирамида-СИ, состоящая из нескольких ступеней: сбора данных из открытых источников, разработки легенды, плана атаки и ее проведения, Сбор данных – фундамент в деятельности любого социального инженера, это его старт. Поиск информации о субъекте ведется как с использованием компьютерных технологий, так и без их применения. Безусловно, чрезвычайно полезный канал для поиска нужных сведений – все социальные сети.

Поиск данных об интересующей переступника личности не просто возможен, а по К. Хэднеги даже обязателен с использованием профайлинга, владея которым, мастер социальной инженерии, едва приблизившись к жертве, или пытается понять, или сразу понимает, о чем сейчас думает избранный субъект.

Немалому успеху злоумышленника может способствовать коммуникативный стиль DISK. К. Хэднеги так расширяет эту аббревиатуру:

D – доминирование/господство (Direct/Dominant);

I – влияние/побуждение (Influencing);

S – постоянство/устойчивость (Supporter/Steady);

C – следование /уступчивость (Conscientious/Compliant).

Знания об особенностях этих стилей коммуникации – профайлинге и DISK–используются для того, чтобы у социального инженера не вызвало трудностей с таким ему нужным предсказанием о поведении собеседника. Примененив DISC, владеющий им обнаруживает, что все люди предсказуемо разные. Более подробные характеристики и примеры использования коммуникационных стилей читайте в книге К. Хэднеги.

Однако автор предостерегает, что выбирая свой коммуникативный стиль, важно определиться и с задачей его применения, что лучше всего для начала испытать на себе: «Под разные задачи подходят разные коммуникативные профили. Определите свой — и сможете понять собственные сильные и слабые стороны, научиться яснее доносить до других свои мысли и намерения. Ваши шансы на то, что вы не оттолкнете собеседника, увеличатся — а это крайне важное умение для профессиональных социальных инженеров».

Умение становиться кем угодно, использование легендирования – важная задача для социального инженера. Причем, учит автор, здесь «легенда»

далеко не всегда и вовсе не обязательно ложь и обман. По Хэднеги легендирование – это изображение себя в роли другого человека с целью получения приватной информации. Используя этот вид техники, социальные инженеры изображают людей, занимающих ведущие должности и принадлежащих к различным социальным уровням. Используя легендирование, важно помнить принципиальный порядок действий, предлагаемый К. Хэднеги:

- продумывать цели;
- отличать реальность от выдумки;
- знать, когда остановиться;

СТАНОВИТЬСЯ КЕМ УГОДНО, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЛЕГЕНДИРОВАНИЯ – ВАЖНЕЙШАЯ ЗАДАЧА ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО ИНЖЕНЕРА

- по максимуму использовать краткосрочную память;
- находить подтверждения своей легенде;
- воплощать легенду.

По выражению К. Хэднеги, совершенствуя себя и свое мастерство, социальный инженер просто обязан «понравиться вам» – т. е. проникнуть во внутренний мир субъекта, сформиро-

вать у него убеждение, будто только вы один его понимаете, «будто между вами есть краткая связь». Этот прием К. Хэднеги обозначает как «раппорт» и посвящает ему большую главу своей книги, построенную на очень интересно читаемом примере из жизни.

А как же насчет силы влияния в социальной инженерии? Неужели любой, совершенно нехаризматичный человек может стать социальным инженером? По К. Хэднеги, и этому мастерству можно научиться. Ведь именно умение оказывать влияние заставляет другого человека захотеть сделать то, что вам от него нужно. Важно, учит К. Хэднеги, не забывать о существовании несколь-

ких обязательных принципов воздействия на людей. Не забывать и уважать их.

Так очень важен именуемый К. Хэднеги «взаимный обмен», основанный на том, что большая часть человечества стремится отплатить добром тем, кто был к ним добр или дал им что-то нужное. Но даже если в этой вещи у нас нет нужды, наше сознание успокоится лишь тогда, когда мы отплатим чем-либо дарителю. Например, мар-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кетологи этот принцип знают и постоянно его используют. При формировании умения оказывать воздействие на других, важно не забывать о принципе обязательств. И взаимный обмен, и обязательства зиждутся на чувстве долга. Впрочем, К. Хэднеги уточняет, что чувство долга при обязательствах проистекает более из социальных норм и ожиданий. Ибо все социальные нормы основаны на неукоснительном выполнении обязательств.

Влияние предполагает и обязательные в этом случае уступки. «Ведь если человек считает идею своей, она наверняка будет казаться ему отличной. И именно уступки помогают внушить объекту воздействия мысль, что совершить нужное вам действие — это «его идея», — аргументирует К. Хэднеги.

Далее воздействуем на людей, используя известный всем нам принцип дефицита. Например, вымышленный дефицит времени заставляет человека действовать быстро — здесь и сейчас. Известно, как мы склонны прислушиваться к мнению авторитетных людей. Отсюда следующий принцип воздействия в СИ — авторитета. Мы целиком доверяем авторитетному человеку, а потому и не требуем доказательств того, что должны ему подчиняться.

Очередной принцип воздействия по К. Хэднеги: последовательности. Со-

циальному инженеру крайне важно быть последовательным, ведь наша последовательность в действиях всегда делает нас более значимым в глазах другого человека, последовательность — признак уверенности и силы.

Не тайна, что нам симпатичны те, кто похож на них самих. Другим симпатичны те, кому они сами нравятся. Это условие в СИ кому-то может показаться странным, но его следует принять. И здесь же запомнить: это еще один принцип воздействия на других.

Далее мастер социальной инженерии должен убедить субъекта, что их обоюдное социальное взаимодействие не содержит ничего иного, кроме пользы для них обоих. Таким образом, на лицо факт социального доказательства — еще одного обязательного принципа в социальной инженерии.

Социальный инженер должен уметь эффективно общаться, а невербальная коммуникация представляет собой неотъемлемую часть любого общения. К. Хэднеги принимает за обязательное то, что специалист по СИ не должен испытывать трудностей в мире невербальной коммуникации. Поэтому невербальная коммуникация обсуждается здесь в крайне важном для социального инженера аспекте: понимании того, что отличает комфортное состояние от дискомфорта. По К. Хэднеги, чтобы понимать истинное значение язы-



ка тела другого человека, нужно чтобы язык вашего тела мог влиять на субъекта. Если вы демонстрируете какую-либо свою эмоцию, та же эмоция должна возникнуть и у собеседника.

Итак, к IX главе книги К. Хэднеги можно быть уверенным, что читатель обладает достаточной базой знаний по социальной инженерии с точки зрения развития коммуникативных навыков. Можно сказать, что это высший пилотаж, ведь К. Хэднеги отмечает, что преступники и мошенники зачастую обычно используют и комбинируют для эффективности только 4 вектора атаки: фишинг, вишинг, СМС-мошенничество и имперсонацию.

Как не горько звучит, К. Хэднеги заключает, что перед социальной инженерией все равны, ибо СИ можно применять не только к простоватым людям. При подборе правильного эмоционального воздействия, осуществления его в правильной ситуации с использованием правильной легенды, то в роли жертвы сможет оказаться любой. «Жертвой атаки может стать любой человек, вне зависимости от положения в корпоративной иерархии», – не жалея, жестко заключат К. Хэднеги.

«Должны же быть у такого продвинутого специалиста, каким неоспоримо является К. Хэднеги, и методы противодействия злоумышленникам?», – спросит пыливый читатель. «Есть»,

– отвечает автор «Искусства обмана». Один из них – пентестинг (или тестирование на проникновение), его заказывают компании, желающие проверить, насколько их корпоративная сеть защищена от посягательств профессиональных взломщиков. Главная цель подобных мероприятий: выявить существующие в системе проблемы и найти для них решение до того, как уязвимостью воспользуются реальные преступники. Пентестинг может героически противостоять фишингу – отправке зараженных электронных писем из якобы проверенных источников.

Один из общих способов противостояния СИ – научиться выявлять СИ-атаки. Без постоянного повышение корпоративной культуры дело может далеко не пойти. Руководитель обязан стремиться к тому, чтобы как можно больший процент его подчиненных мог объяснить, что такое фишинг, вишинг, SMiShing и имперсонация.

Сотрудники компании должны знать, почему опасно разглашать название компании, даже если она занимается только ремонтом мусорных баков и вывозом мусора. Важно, чтобы как можно больше среди сотрудников разбирается в механизмах работы вирусов, программ-вымогателей и «троянов». К. Хэднеги нацеливает именно руководителей на то, чтобы их подчиненные осознали истинную ценность информации о том, что:



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



- подорвать безопасность компании можно с помощью одного-единственного e-mail;

- мошенники умеют получать пароли и другую важную информацию по телефону;

- их мобильные устройства могут подвергаться атаке и в дальнейшем использоваться для подрыва индивидуальной и корпоративной безопасности;

- дружелюбная улыбка посетителя - не повод для нарушения пропускной политики.

Безусловно, руководство компании должно разработать и внедрить в ежедневную практику понятные и реалистичные правила для сотрудников с целью исключения СИ-атак. Эти правила не должны быть сформулированы слишком широко, чересчур обтекаемо. К. Хэднеги советует: чем меньше исполнитель будет думать о том, что ему нужно сделать, тем лучше. Понятные правила работают эффективнее всего. Идеально, когда с сотрудниками проводится разъяснительная работа о том, какая информация считается особенно ценной и как правильно организовывать ту самую аутентификацию пользователей. Также руководство может принять решение, которое определит успех проводимой политики безопасности: лишить сотрудников возможности получения доступа к ин-

формации без идентификации пользователя.

«Хорошая политика безопасности общается сотрудникам, «что» надо делать и «почему». Если составить ее правильно, у людей из вашего штата со временем сформируется стойкая память на такие вещи», – так заключает свое «наравоучение» К. Хэднеги.

В деле противостояния негативной социальной инженерии К. Хэднеги нужное место отводит и некоторым социальным навыкам. Под такими навыками автор «Искусства обмана» имеет в виду наше умение разбираться в людях. Дело в том, что социальные инженеры умеют это мастерски. В общении с нами, выказав себя за скромных, обаятельных людей, прекрасных специалистов в той или иной области, по отношению к нам их задача – произвести на вас именно такое впечатление с одной целью: заполучить вас в свои лапы, извлечь из вас максимальную выгоду.

Совершенствование своих технических навыков – обязательное условие отражения возможной СИ-атаки, учит читателя К. Хэднеги. Вот перечень самых обязательных из них:

- базовые знания о компьютерах;

- базовые знания об офисных программах (в частности, Word и Excel);

- знания о том, из каких элементов состоит компьютер и как эти элементы функционируют;

- умение работать в операционных системах Mac, Windows и Linux;

- понимание механизмов работы Сети;

- умение настраивать почтовый сервер;

- навыки фоторедактирования.

Безусловно, в небольшом обзоре невозможно перечислить все полез-

ные читателю наработки автора «Искусства обмана». Делая обзор, мы, как говорится, «прошлись по верхам». Тем более считаем, что обзор заинтересовал читателей, и многие из них найдут время для ознакомления, возможно, с новой для них наукой – социальной инженерией.

***Владимир Шумков**

Эксклюзивно для



КОУЧИНГ

для руководителей

подписчикам  -
БЕСПЛАТНО

5 сессий как подарок к Новому 2020 году

Мы предлагаем воспользоваться
(бесплатно для подписчиков)
услугами наших сертифицированных коучей.

Пишите заявки на - tp@top-personal.ru

Социальная инженерия в руках мошенников весьма опасная штука и для бизнеса

Но и уход в тень в Сети (когда о вас невозможно ничего найти) наносит непоправимый ущерб развитию бизнеса.

УП Какие, на Ваш взгляд, приемы социальной инженерии используются в сферах управления, образования, в психологии, в военных структурах? Можно примеры и их анализ?

 Основная цель социальной инженерии – это манипуляция людьми с целью получить от них желаемый результат. Хакер применяет социальную инженерию для того, чтобы запустить в корпоративную сеть свой вирус. Например, в моей практике был случай, когда мошенник специально «потерял» флэшку на лестнице бизнес центра, чтобы её «случайно» нашел конкретный сотрудник и из любопытства посмотрел содержимое на корпоративном компьютере, тем самым запустив «червя» в сеть. Единственная ошибка хакера, по которой его нашла служба безопасности, это то, что «червь» начал работать сразу. Утечку информа-



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

ции обнаружили, нашли компьютер, через который вирус попал в корпоративную сеть, опросили владельца компьютера, нашедшего флешку, посмотрели видеозаписи и вычислили жулика. Но, если бы «червь» проявил себя, например, только через месяц, то установить истинного виновника было бы практически невозможно. Даже, если сотрудник и вспомнил бы, что он подключал найденную флешку, глубина архива видеозаписей в бизнес центрах, как правило, составляет всего несколько дней. В данном примере хакер использовал любопытство как один из главных инструментов социальной инженерии.

Социальная инженерия может использоваться в любой области, где есть люди и где есть необходимость заставить их что-то сделать. Т. е. везде.

Любой инструмент можно использовать и во благо, и во зло, вспомним американский фильм «Техасская резня бензопилой» и советский фильм «Девчата».

Такие инструменты социальной инженерии, как любопытство и соревновательность широко используются в геймофикации, это один из видов обучения. Здесь эти инструменты направлены на улучшение запоминания материала и на развитие ассоциативного мышления у обучающихся.

Сфера управления персоналом – именно то поле, на котором и должен играть социальный инженер. Ведь, задача руководителя – склонить подчиненных к тому, чтобы они делали то, что нужно ему. Сами инструменты уже вторичны, кнут для рабовладельца, или демократические цен-

ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Парадоксальная мысль: если в сегодняшних условиях пытаться ограничить информацию о себе в интернете, то ты окажешься в проигрыше. Клиенты будут находить конкурентов, а не тебя. Бизнес строится на том, что ты максимизируешь поток информации о себе, или своей компании во внешнюю среду, чтобы получить блага этой информационной среды.

УП Как на практике стоит использовать мысли автора книги?

— Специалистов по информационной безопасности в ВУЗах учат тому, что совершенных систем защиты информации априори не может быть, т. к. невозможно исключить человеческий фактор. Например, банки разработали двухфакторную систему аутентификации для подтверждения финансовых операций с использо-

ванием СМС. При этом мошенник, используя социальную инженерию и купюру в 1000 рублей с помощью девушки-оператора салона сотовой связи получает дубликат вашей SIM-карты. И прощай все разработки банковских айтишников.

Предупрежден, значит вооружен. Благодаря подобным книгам, мы узнаем методы социальной инженерии и каким образом их используют мошенники. Обладая этими знаниями, мы не позволим мошенникам собой манипулировать.

***Дмитрий Жирнов,**
руководитель Кадрового агентства
Bridge2HR
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для



УП приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – tp@top-personal.ru



Штрафы за нелегальное ПО в компаниях

Не по этой ли причине многие компании оформляют персонал в свои «коробочные» компании и тот арендует у них место и работает на своем ПК?

 настоящее время сложно представить будни любой компании без программного обеспечения. Именно софт упрощает и автоматизирует решение многих задач, а в каких-то случаях и полностью может заменить собой работника. В связи с этим перед многими организациями встает вопрос: приобретать ли лицензионное программное обеспечение или сэкономить и обойтись его «пиратской» версией? Чтобы принять оптимальное решение, необходимо взвесить все риски такой экономии, в том числе и юридические. К числу таких юридических рисков относятся и санкции, предусмотренные законом.



**Анастасия
Балдынова**

эксперт УП

За использование нелегального программного обеспечения в российском законодательстве предусмотрены административная (ст. 12.7. КоАП РФ) и уголовная ответственность (ст. 146 УК РФ): обе статьи предусматривают наказание в виде штрафа, с той разницей, что административное наказание в виде штрафа может быть наложено как на организацию, так и на физическое лицо, а штраф в рамках уголовной ответственности – только на физическое лицо.

Разграничиваются административная и уголовная ответственность также по размеру нанесенного правообладателю ущерба

- основанием уголовной ответственности может быть только крупный ущерб.

Законодатель установил следующие размеры административного штрафа :

- на должностных лиц - от 10 000 рублей до 20 000 рублей;

- на юридических лиц - от 30 000 рублей до 40 000 рублей.

Административному штрафу всегда в обязательном порядке сопутствует конфискация контрафактных экземпляров программ для ЭВМ (материальных носителей), а также «материалов и оборудования, используемых для их воспроизведения, и иных орудий совершения административного правонарушения» (под этот перечень подходят, в частности, жесткие диски компьютеров и иная техника; при этом стоимость конфискованного оборудования не возмещается).

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ
надо оформить в любом почтовом или подписном
агентстве подписку на печатную или электронную PDF
версию журнала и прислать нам копию подписки
(мы сотрудничаем с Роспечатью 12 000 отделений
почты и 870 частных подписных агентств):
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Примечание к ст. 146 УК РФ не содержит указания на то, какую именно стоимость экземпляров произведений и фонограмм имел в виду законодатель при определении крупного, особо крупного размера: розничную, оптовую или себестоимость. Данная недосказанность законодателя на практике применения чч. 2, 3 ст. 146 УК РФ породила ряд разночтений и затруднений. В итоге Верховный Суд Российской Федерации рекомендовал при определении признака крупного или особо крупного размера деяний, предусмотренных чч. 2 и 3 ст. 146 УК РФ, исходить из розничной стоимости оригинальных (лицензионных) экземпляров произведений или фонограмм на момент совершения преступления (см. п. 25 Постановления Пленума Верховного Суда Рос. Федерации от 26 апр. 2007 г. № 14. «О практике рассмотрения судами уголовных дел о нарушении авторских, смежных, изобретательских и патентных прав, а также о незаконном использовании товарного знака»).

Из проанализированной судебной практики необходимо сделать практические выводы, которые помогут избежать рисков. Во-первых, необходимость использовать легальный софт понятна и так. Во-вторых, в любой компании желательно исключить ситуации, при которых сотрудники самостоятельно устанавливают на рабочие компьютеры какие-либо программы (со своих дисков или скачанные в интернете).

В локальных нормативных актах организации (правилах внутреннего трудового распорядка) важно установить прямой запрет на это, а работников, в чьи обязанности непосредственно входит обеспечение программами для ЭВМ компании и установка их на ПК, предупреждать об ответственности и возмещении материального ущерба работодателю. В третьих, все ситуации, связанные с адаптацией/модификацией ПО, должны обсуждаться системными администраторами или иными техническими специалистами с руководством и юристами, чтобы исключить факт незаконного изменения ПО и, конечно же, имеет смысл обсудить данную ситуацию с правообладателем, если вопрос принципиальный и коммерчески важный, а цена вопроса достаточно велика. В-четвертых, используя нелегальный софт, компания должна быть готова к проверкам и к конфискации материальных носителей и иметь соответствующие резервы, чтобы работа бизнеса не была парализована наложением санкций.

***Анастасия Балдынова,**
эксперт УП

Эксклюзивно для



КРИСТОФЕР ХЭДНЕГИ

ИСКУССТВО

ОБМАНА

СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ
В МОШЕННИЧЕСКИХ
СХЕМАХ



HR-экспертиза

ЛюдиPeople

Повышение эффективности
и производительности без затрат

Девиз «ЛюдиPeople»: «Практика – критерий истины»



Консалтинговая компания
«ЛюдиPeople» – эксперт в вопросах
повышения производительности.

НАС ВЫБИРАЮТ ДЛЯ:

- Сокращения затрат на труд, логистику, закупки;
- Сокращения производственных потерь;
- Повышения эффективности бизнеса;
- Оптимизации бизнес-процессов;
- Нормирования и организации труда;
- Построения систем оплаты труда и мотивации;
- Создания оптимальных оргструктур;
- Проведения обучения по развитию управленческих навыков и внедрения бережливого производства.



С 2009 года мы накопили более
100 кейсов повышения
производительности.

НАШИ КЛИЕНТЫ –
ЛИДЕРЫ В СВОИХ ОТРАСЛЯХ:

- Машиностроении;
- Металлургии;
- Добыче и переработке полезных ископаемых;
- Транспорте;
- Здравоохранении;
- Химии и газохимии;
- Государственных и бюджетных организаций.

НАША ПРАКТИКА



КЕЙС 1

Крупное предприятие черной
металлургии

Задача:

оптимизация ФОТ пилотных
подразделений не менее
чем на 25%

Результат:

комплекс мероприятий,
снижающих ФОТ на 37%



КЕЙС 2

Крупнейший оператор
контейнерных перевозок

Задача:

сокращение расходов на
аппарат управления, создание
его новой оргструктуры и
штатного расписания

Результат:

сокращение численности
управленческого персонала на
28%, автоматизация ее расчета



КЕЙС 3

Атомная промышленность.
Управляющая инжиниринговая компания.

Задача:

повысить производительность
труда, оптимизировать
бизнес-процессы.

Результат:

построена стратегическая
функциональная матрица, КПЭ,
рассчитана оптимальная численность
на планируемый объем производства,
описан план достижения результата
по каждой функции.

Даже самый успешный бизнес имеет резервы повышения эффективности.

МЫ НАЙДЕМ ИХ!



www.hr-people.ru
petrova@hr-people.ru



+7 (495) 105-93-73
+7 (985) 774-10-08



CONSORT
GROUP

С 1992 ГОДА

CONSORT*

*ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ "КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА"
(В НОМИНАЦИЯХ "ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ" И "КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ")