

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 42
(550)

2019

Ведущий эксперт по управлению персоналом – 71052, 71055, 72035

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...”

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»

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

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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



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»?

Нонятие 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.

разные уровни управления, регламенты и много того, что увеличивает энтропию. Поэтому очень важно представлять 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.*

“ПЭК” уделяет много внимания тому, чтобы раскрыть потенциал каждого со-

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, управлять 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

трудника. В этом году мы запустили несколько знаковых проектов. Один из них – «Искренний Сервис». Сервис, прежде всего, для клиента. Мы хотим, чтобы приходя в нашу компанию, клиенты чувствовали, что им рады, а если возникли какие-то отклонения, мы учимся решать их с первого обращения.

Однако «Искренний Сервис» – это и для наших сотрудников, потому что делиться радостью и энергией возможно

только тогда, когда сам ей наполнен. А вот наполнить каждого, организовать такую коммуникацию в команде, которую можно трансформировать в позитивное взаимодействие с клиентами – это одна из наших основных задач. Также в этом году мы запустили программу “Аккумулятор инициатив”, которая направлена на повышение эффективности компании за счет вовлечения сотрудников в процесс

ли ты систему или добавляешь хаотичности; являешься ли ты тем, кто рассеивает, или же тем, кто продуктивно использует энергию. Если незамотивированный сотрудник не “включен”, ждет окончания рабочего дня, то энергия рассеивается. А если он вдохновлен тем, что делает, то энергия трансформируется в движение и сотрудник становится неким генератором. Мы стараемся, чтобы люди сами хотели

МЫ ЗАНИМАЕМСЯ ТЕМ, ЧТО ДАЕМ НОВОЕ МИРООЩУЩЕНИЕ И ВДОХНОВЛЯЕМ ЛИЧНЫМ ПРИМЕРОМ

постоянных улучшений. В программу активно включились и директора филиалов, а это более ста руководителей высокого уровня, и рядовые сотрудники. Это еще один источник нашей энергии, которую важно направить в полезное русло, не дать ей рассеяться из-за


“давить на газ”, управлять, а не сидеть “зажатыми в тиски”. Мы занимаемся тем, что даем новое мироощущение и вдохновляем личным примером. Когда сотрудники вовлечены, а процессы логичны и понятны, той самой диссипации энергии в энтропию не будет.

ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО НА КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ЗАМЕДЛЯЕТ ТОК ЭНЕРГИИ

высокого уровня энтропии, связанного с непрозрачностью новых процессов, иногда чрезмерной бюрократии и защитной критики.

 **Насколько Ваши сотрудники понимают опасность энтропии?**

— На определенных уровнях почти всегда можно понять, упорядочиваешь

 **Если персоналу только объяснять опасность энтропии, но не следить за дисциплиной, не ставить новые задачи, то как быстро мы получим хаос в компании?**

— Это зависит от многих факторов: от системы управления, структуры, корпоративной культуры, прозрачности и эффективности процессов. На разных этапах развития компании скорость

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


приближения к хаосу будет разной. Сначала, когда компания развивается, нет никаких регламентов и процедур, каждый действует исходя из здравого смысла, происходит быстрый рост. Но наступает момент, когда невозможно обойтись без регламентов и они служат для сокращения уровня хаоса и упорядочивания системы. Но со временем регламентов становится так много, что

с коллективом, который уже сформировался.


Если же человек не совпадает с командой по ценностям, то это остановка. Начинаются конфликты, энтропия в организации увеличивается. При возникновении сопротивления рассеивается вся энергия, и деятельность становится малопродуктивной.

КОГДА СОТРУДНИКИ ВОВЛЕЧЕНЫ, А ПРОЦЕССЫ ЛОГИЧНЫ И ПОНЯТНЫ, ТОЙ САМОЙ ДИССИПАЦИИ ЭНЕРГИИ В ЭНТРОПИЮ НЕ БУДЕТ

они начинают противоречить друг другу, а сотрудники теряются в их количестве. И это тоже хаос, и тогда нужно начинать учиться нарушать регламенты и выходить за рамки. Возникает вопрос в степени свободы и полномочий сотрудников, потому что в условиях бесконтрольности снова может воцариться хаос.

 Если брать в компанию всех, кто в нее рвется, т. е. людей без самодисциплины, эгоистов, неспособных оценивать свои достижения или упущения, насколько трудно создать команду?

— Я думаю, что вообще невозможно. Это не созидание, а разрушение команды. Да, профессиональные качества важны, но гораздо важнее умение работать вместе и быть на одной волне

 **Совершенствование системы менеджмента и конфликтуя между собой?**


— Все новое зачастую вызывает сопротивление. Это сопротивление неосознанное, действует сила привычки: нужно многое перестраивать, менять и свое мироощущение, и своих сотрудников, договариваться. Кроме того, любое изменение предполагает документальное сопровождение – нужно создавать инструкции, регламенты.

Внедрение нового на какое-то время замедляет ток энергии, но когда мы получаем от этого новые результаты, в том числе скорость и упрощение операций, то энтропия естественным образом уменьшается.




**НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ СКОРОСТЬ
ПРИБЛИЖЕНИЯ К ХАОСУ БУДЕТ РАЗНОЙ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


 Трансформация компании как-то отдаляет энтропию, или это разные вещи?

— Энтропию, наверное, невозможно отдалить. Ее можно увеличить или уменьшить. Если трансформация компании ведет к упрощению процессов, снятию “барьеров”, увеличению скорости и продуктивности взаимодействия, то энтропия уменьшается.

 Почему из рейтинга FORTUNE «500 крупнейших фирм» исчезают фирмы-гиганты? Их жизнь в среднем всего 8 лет, с чем это связано?

— Я думаю, что это следствие управленческих ошибок и стратегических


— Безусловно, и тренинги, и мотивация могут быть инструментами для получения дополнительной энергии. Кроме этого важным источником энергии являются стратегические сессии, суперцель, разделяемая всеми членами команды, синергетический эффект от совместной работы, коучинг, который открывает новые возможности для роста и развития. Но это работает только в том случае, если человек открыт для нового опыта.

 Как не проспать цифровизацию? Вы применяете ее в компании?

— Мы, в силу своей специфики, работаем с большими данными и поэтому компания давно начала перестраивать

ЭНТРОПИЮ, НАВЕРНОЕ, НЕВОЗМОЖНО ОТДАЛИТЬ. ЕЕ МОЖНО УВЕЛИЧИТЬ ИЛИ УМЕНЬШИТЬ

просчетов. Высокая степень энтропии тоже может иметь большое значение. Какие-то компании уходят потому, что не видят или не успевают реализовывать новые идеи, чаще всего из-за внутренних барьеров. Задача “гигантов” не терять чувство рынка и уметь быстро адаптироваться к текущей ситуации, постоянно уменьшать энтропию.

 Какие способы работы с людьми подпитывают энергию – тренинги, системы мотивации, KPI, смена начальников, спецодежды?

все процессы и направлять их в IT русло. Программное обеспечение, используемое в компании, является либо собственной разработкой, либо лучшими отраслевыми решениями, существующими на рынке. Цифровизация бизнес-процессов помогает не только контролировать и планировать работу 200 филиалов, складов, площадь которых превышает 400 000 м² и автопарка из 2 700 единиц транспорта, но и делать долгосрочные прогнозы, своевременно узнавать новые потребности клиентов и предвосхищать желания.

Мы инвестируем серьезные ресурсы в развитие каналов взаимодействия с клиентами: мобильное приложение, кросс-платформенный сайт, системы оперативного информирования и многое другое. Сейчас клиент может отслеживать свой груз на протяжении всего пути, видеть, где он находится, когда прибудет в пункт назначения.

есть возможность связаться со мной в любое время.

Все это – требования современности. Благодаря цифровизации энтропия системы снижается как внутри, так и на уровне внешних взаимодействий. Они становятся более упорядоченными, прозрачными и понятными.

СО ВРЕМЕНЕМ РЕГЛАМЕНТОВ СТАНОВИТСЯ ТАК МНОГО, ЧТО ОНИ НАЧИНАЮТ ПРОТИВОРЕЧИТЬ ДРУГ ДРУГУ, А СОТРУДНИКИ ТЕРЯЮТСЯ В ИХ КОЛИЧЕСТВЕ


За любой цифрой стоят люди, поэтому еще одна сторона цифровизации нашей компании – геймификация. Общение между сотрудниками, находящимися в разных городах, идет в режиме онлайн на нашем новом портале – это обмен идеями, поддержка,

 Приходится ли Вам бороться с личной энтропией?

— Уровень моей энтропии комфортен для меня. Работа приносит мне радость и вдохновение. (Поэтому борьбы нет)

ИНОГДА УСТАЕШЬ, ИНОГДА РАССТРАИВАЕШЬСЯ, НО, КОГДА Я ВИЖУ ВДОХНОВЛЕННЫЕ ЛИЦА – ПРОИСХОДЯТ ЧУДЕСА

запросы, благодарности. Мы создаем доступные обучающие программы, вовлекаем в постоянное развитие через игровые механики, устраиваем соревнования. Такой формат взаимодействия очень интересен и формирует из сотрудников единый коллектив. Кроме того, благодаря порталу, у каждого

 То есть Вы постоянно находитесь в работе?

— Да, для меня это очень интересно. Важный вопрос: почему возникает или не возникает энергия? Когда есть интерес, то, может быть, именно он и рождает энергию?

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?

УП Быть членом команды – это не обязанность. И если организация скрепляет работников цепью, то есть, как я понимаю, делает это жесткими волонтаристскими 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 самым 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. Конечно, есть определенные корпоративные правила, как ты должен покинуть эту команду, что ты должен оставить за собой, какую информацию передать. Но при этом все расстанутся в хороших или нейтральных отношениях, поддерживают профессиональные, личные, дружеские контакты.

УП Если команда создана принудительно, в чем риск образования таких команд?

— Принудительно созданное профессиональное сообщество – это не команда, а просто коллектив людей, который вынужден работать вместе. Настоящая команда, в полном смысле этого слова, имеет нечто большее, чем совместное исполнение рабочих обязанностей. Когда люди не просто выполняют работу, предусмотренную контрактом, в четко указанных рамках, но и решают совместные сложные вопросы, взаимодействуют друг с другом, помогают, ищут пути решения вместе, а не по отдельности. Ценность команды в синергии, когда один плюс

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

один равно не два, а три или даже пять. Мы вместе делаем одно дело, и у нас получается лучше, чем если бы каждый делал его один – вот та самая командная магия.

УП Для того чтобы нормально работал банк, нужен комфортный офис, техника, софт и люди. Что нужно для создания команды, какие требуется условия?

— Комфорт – это больше гигиенические факторы. На мой взгляд, для создания команды нужна прежде все-

коллектив более сплоченным, способным решать сложные задачи.

УП Какой механизм создания реальной, сплоченной команды, а не галеры с гребцами, ведь банк – это не общество художников и изобретателей?

— Недавно прочитала такое высказывание: «если вы делаете свою работу качественно, но без удовольствия, это значит, что вы профессионал. Если вы делаете работу с удовольствием, но некачественно – это хобби. А если вы делаете работу и ка-


КОМАНДА ЭТО БЛАГО, ТО, ЧТО ОБЪЕДИНЯЕТ ЛЮДЕЙ НА ПУТИ К ЕДИНОЙ ЦЕЛИ

го вера в то, что ты делаешь, в то, что это важно и нужно, интерес, желание достичь результата, ну и конечно, доверие между людьми, которые делают свое дело. Это звучит очень просто, но людей много, задачи постоянно меняются, ты можешь одновременно взаимодействовать с десятками и сотнями людей совершенно разных функций. И, конечно, здесь достигать командной работы в ежедневной, ежеминутной работе сложно. Люди знакомятся, люди ссорятся, дружат, помогают друг другу. При этом круг общения меняется, иногда командные связи не успевают нарастать. Однако к этому все же необходимо стремиться, потому что это очень помогает в работе и делает


качественно, и с удовольствием, то это творчество». Я считаю, что творчество есть везде. Создание банковских продуктов, продвижение имиджа, даже проведение корпоративного мероприятия – это творчество. На мой взгляд, в каждом человеке есть доля творчества, и в каждой работе это творчество имеется. Я не считаю, что иметь хороших гребцов это плохо, во многих ситуациях каждый из нас должен быть хорошим гребцом, то есть четко и профессионально выполнять свою работу. Команда нужна тогда, когда стоят сложные задачи, творческие задачи, когда нужна синергия, интеллект, опыт разных людей.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Поэтому, конечно, в любой работе мы берем профессионалов, но при этом мы хотим, чтобы эти люди делали свою работу с удовольствием. Поэтому и идея создания из группы профессионалов команды как раз про это: чтобы получалось что-то большее, что-то лучшее.


 **Одна ложка дегтя, которая портит бочку меда, – что это может быть для команды?**

— Это может быть член команды, который ведет себя некомандно. Это может быть какая-то нездоровая атмосфера, соперничество, которое может появиться внутри или извне. Думаю, такие вещи больше психологические и человеческие, которые подрывают чувство локтя, доверие в коллективе. Наверное, это было бы ложкой дегтя. Потому что неудачи и поражения – это, скорее, препятствия, это, наоборот, при хорошей команде сплачивает людей. А человеческий фактор это то, что может дестабилизировать ситуацию.

 **Что может в конечном итоге получиться при наличии такой ложки дегтя, как это может повлиять на команду?**

— Если это сильная команда, если она сработана и слаженна, то, скорее всего, команда переварит это. И избавится тем или иным образом от этой

ложки дегтя. Если команда молодая и еще на стадии формирования, подвержена турбулентности этой стадии, то последствия могут быть самые разные. Команда может не вырасти до того уровня, до которого могла бы, может разрушиться. Либо работа будет сильно подвержена влиянию этих негативных факторов, будет делаться медленнее и с не самым лучшим результатом. К сожалению, такой вариант развития событий тоже возможен.

 **Как это сделать, и за что расставаться с некомандными игроками?**

— Все зависит от уровня этого коллектива. Если это команда, то люди, так или иначе, сами понимают, что они не совсем на нужном месте, потому что наша работа – это, большей частью, человеческое взаимодействие. И каждый человек, приходя в коллектив, очень хорошо чувствует, может ли он здесь работать, может ли он сработаться с этими людьми или нет. Никто не хочет быть изгоем. Все хотят хороших комфортных взаимоотношений, и поэтому, как правило, люди понимают, что это не их место, это не те люди, с которыми они могут работать, не те задачи, не та скорость. Другой вопрос, как быстро это происходит. Есть очень хорошее выражение: «Выбирай долго, увольняй быстро». И к командам это имеет непосредственное отношение. Если команда слаженная, сработанная, то она очень четко видит




**МЫ ВМЕСТЕ ДЕЛАЕМ ОДНО ДЕЛО, И У НАС ПОЛУЧАЕТСЯ
ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЕСЛИ БЫ КАЖДЫЙ ДЕЛАЛ ЕГО ОДИН –
ВОТ ТА САМАЯ КОМАНДНАЯ МАГИЯ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

своих и чужих. Поэтому, если мы переносим это на трудовые отношения, то не просто так существует испытательный срок в 3 месяца для сотрудников, а для топ-менеджмента до полугода. Это достаточный срок, чтобы понять, подходит человек или нет.

ным качествам, но расстаемся с ними по личностным. Поэтому при подборе людей, особенно тогда, когда внутри коллектива есть крепкая внутренняя корпоративная культура, помимо профессиональных качеств людей очень важная составляющая – это человеческий, личностный фактор. И крайне

СПЛАЧИВАЕТ И ПОМОГАЕТ СПЛОТИТЬСЯ ЛИДЕР, КОТОРЫЙ ПРАВИЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ПОДБИРАЕТ СВОЙ КОЛЛЕКТИВ

 Возьмем пример – однажды в коллектив на руководящую должность приняли ценного специалиста, который оказался авторитарным и жестким. Он потребовал уволить значительную часть коллектива, которая его не устраивала. Эти люди добросовестно выполняли свои обязанности, много лет трудились в компании. Как быть в таких случаях?


— Если это руководитель, который пришел возглавить этот коллектив, и он посмотрел, что его не устраивает эта команда, и он решил ее поменять – это одна история. Если это высокопрофессиональный сотрудник, и у него есть коллеги, с которыми он не срабатывается, и он требует их поменять – это совершенно другая история. Если раскрывать вторую историю, то, на самом деле, я бы назвала это ошибкой подбора, потому что мы принимаем людей по профессиональ-

важно смотреть, насколько этот человек впишется в коллектив. Если по разным причинам человек очевидно не подходит, то его не стоит приглашать на эту позицию, или, если он уже работает, расставаться с ним. Можно пытаться перевоспитать, но я думаю, что это бесполезно.


 Что **разобщает команду, а что ее скрепляет?**

— Разобщает ее внутреннее напряжение, которое создается в команде, – это может быть некомандное поведение сотрудников, это недоверие, это какие-то сплетни, пересуды, разговоры, это группирование отдельных сотрудников в какие-то узкие неформальные группы. Все эти вещи создают атмосферу недоверия и разобщают команду. Сплачивает, всегда и прежде всего, амбициозная цель, ради кото-

рой эта команда собирается. Сплачивает и помогает сплотиться лидер, который правильным образом подбирает свой коллектив. Он создает ту атмосферу доверия, движение к цели, которые необходимы.


 **Что именно помогает сплочению командообразования?**

— Есть масса вещей, которые команда и HR делают: есть тренинги, есть специальные тренинги по командообразованию, всевозможные корпоративные мероприятия, награждения, поощрения и прочее. Это очень важная вещь, но необходимо понимать, что если вы просто формально используете все эти инструменты, у вас не появится сразу же крепкий сплоченный коллектив единомышленников, которые готовы вместе решать рабочие задачи. Все эти инструменты важны и нужны тогда, когда руководитель, который формирует эту команду, искренне заинтересован в том, чтобы она сформировалась. Если мы говорим, что мы команда, или ведем людей на тренинг, а затем своими действиями разобщаем коллектив, например, поощряя негативные отзывы друг о друге, то это не будет помогать. Люди будут понимать, что есть формальная сторона, а есть реальное положение дел. Поэтому любые инструменты необходимо применять тогда, когда есть искренние намерения сформировать команду.


 **На ваш взгляд, нужно ли согласовывать с командой прием новых сотрудников, кандидатов перед приемом на работу, как это делает сейчас ряд западных компаний?**

— По-разному бывает, и не только в западных компаниях. Все зависит от того, какая это команда. Если обратить внимание на компании, которые занимаются IT-технологиями, продуктовыми продвижениями и другими процессами, завязанными на коллективный труд, то мы увидим, что там результат каждого человека очень сильно влияет как на работу соседа, так и на общий результат. Поэтому я считаю, что многие компании делают это – помимо того, что руководитель собеседует людей, команда тоже смотрит и оценивает этих людей. Потому что важно понять, впишется ли он в ваш коллектив, сможет ли он с вами работать. Если мы говорим о команде другого толка, например, о команде топ-менеджеров, то они объединены общей целью, но у них у всех достаточно обособленные направления деятельности. Поэтому жестко требовать, что все должны встретиться с кандидатом, все должны согласиться с его кандидатурой, – это избыточная история. Давать право команде влиять на принятие решения по приему нового члена или нет, зависит от того, для чего создана эта команда, и что она делает.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **А что делать, если неэффективный специалист встает под защиту команды, и она согласна даже с потерей бонусов, если уволят этого сотрудника, то команда тоже уйдет.**


— Очень сложно ответить без какого-то примера и контекста, потому что все зависит от ситуации. Честно говоря, я не очень верю в такую ситуацию. Потому что, как правило, команда, если она понимает, что от каждого специалиста зависит ее результат, а по итогу бонусы, то здоровый слаженный коллектив никогда не допустит наличие приятного иждивенца в своих рядах. И вряд ли такие ситуации возможны.

 **А затаивать обиду на одного из сотрудников не более опасно, чем готовить его увольнение?**

— Мы же говорим о команде и том, что лучше для нее. Мы не говорим о том, что лучше для данного конкретного человека. Поэтому для команды лучше тогда, когда в ее рядах люди, которые профессиональны и им по-человечески комфортно работать друг с другом. Соответственно, если человек не вписывается по каким-то причинам в эту команду, то лучше чтобы он ушел. Не только для команды это лучше, но и для самого этого человека. Он тоже рано или поздно найдет для себя сообщество, в котором ему будет комфортно, в котором он реализуется

как профессионал. Просто эта команда ему не подошла. И чем сильнее внутри этой команды корпоративная и личная культура, тем сложнее бывает подобрать этого человека. История про затаенные обиды говорит о том, что команда еще не до конца сформировалась, что она пока не достигла нужной степени доверия и открытости.

Здесь очень важна роль руководителя этой команды, потому что на него ложится самая важная вещь – следить за температурой в коллективе, смотреть все ли в порядке, какие взаимоотношения с людьми и все ли у них комфортно, есть ли какие-то разногласия. Если кто-то себя чувствует некомфортно, тогда нужно выяснить, почему это происходит.

 **Команды нередко устраивают междоусобные войны, особенно параллельные отделы, департаменты. Как вы смотрите на такие ситуации и как с этим справляться?**

— Я считаю, что отдел не равно команда. Команда – это что-то больше. То есть отдел и сотрудники отдела – это те самые гребцы, которые гребут. А вот команда – это тогда, когда каждый на своем месте, когда чувствуют локоть своего соседа, они делают это профессионально, с удовольствием, ради чего-то большего. Команды могут быть межфункциональными, команды могут быть разной формы, разного

толка, создаваться с разными целями, на разные сроки и так далее. Они могут конкурировать между собой, но в этой ситуации тоже нужно разбираться – если они делают одинаковую работу, то не совсем понятно, зачем дублировать функционал; если разную, то речь о прямой конкуренции не должно быть, потому что задачи разные. Любые конфликты между коллектива не несут ничего хорошего, поэтому их нужно решать.

УП Рассмотрим еще один случай из практики. Начальник одного из подразделений вышла замуж за своего коллегу, руководителя другого подразделения. Руководство компании задумалось о том, стоит ли в такой ситуации расставаться с одним из сотрудников. Что бы вы посоветовали?

— Как правило, в организациях, в банках существуют жесткие требования относительно конфликта интересов. Как правило, эти правила и процедуры прописаны. И есть совершенно четкие указания, какие категории сотрудников и какие должности могут занимать близкие родственники или люди, состоящие в отношениях. Это своеобразный этический кодекс организации, который регулирует подобные вопросы в том числе. Поэтому если бы в организации эти правила были бы строго прописаны, то такой бы ситуации не возникло. Если такая ситуация сложилась, что можно посо-

ветовать? Все зависит от конкретной компании и правил, принятых в ней. Если это два руководителя, и есть вопросы, в которых интересы двух подразделений очень сильно переплетены, тогда, конечно, кто-то либо должен уйти, либо не занимать руководящую должность. А если вопросы пересечения не столь сильны, то это надо иметь ввиду и смотреть за ситуацией и динамикой.

УП Искусственный интеллект и вопрос команд. Какие перспективы и проблемы Вы видите здесь в будущем? Действительно ли робот сможет заменить сотрудника?

— Мы все используем элементы искусственного интеллекта в работе, повседневной жизни, но замена значительной части персонала на ИИ пока все же не совсем реальна. Искусственный интеллект – помощник, продвинутый инструмент, которым эффективно может пользоваться продвинутый пользователь. Поэтому стоит рассматривать новейшие технологии не как альтернативу, а как инструмент в помощь команде.

УП Есть перспективы внедрения в работу команды искусственный интеллект?

— Сегодня достаточно много всевозможных инструментов, которые используются в совершенно разных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

аспектах деятельности. Если говорить про HR, то это подбор персонала, всевозможные инструменты, которые ускоряют процесс собеседования с кандидатами, отбора их, это интерактивное обучение, это оценка людей, анализ данных, которые вы можете собрать в открытых источниках для того, чтобы оценить не только профессиональные, но и личностные качества человека. Но важно, чтобы любое внедрение было осознанным и целесообразным. Технология должна 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 свя-

зи 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”?

 амо 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

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 своего дела, эксперты. Отпустить их – значит потерять экспертизу. Поэтому мы в основном идем по пути развития

СОВРЕМЕННОСТЬ И ТРАНСФОРМАЦИЯ – ЭТО ИЗМЕНЕНИЕ МЫШЛЕНИЯ

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,

сотрудников и обучения. И работаем над тем, чтобы всем сотрудникам была понятна связь стратегии с ежедневными задачами, ведь это основной фактор успеха. На разных организационных уровнях реализуются проекты, которые помогают осуществить преобразования. Если говорить о HR, мы начали работать над трансформацией еще несколько лет назад с того, что повысили прозрачность HR-процессов и продуктов, выстроили взаимодействие с бизнесом так, чтобы оказывать сервис, который бизнесу действительно нужен, а не тот, который считаем нужным мы, кроме вопросов законодательства, конечно. Сейчас мы ак-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

тивно работаем над автоматизацией HR-процессов. Начали с небольших, простых процессов, например, с найма персонала и теперь переходим к более сложным. Такой подход помог сотрудникам осознать, что по-другому работать уже не получится. Иногда все же приходится преодолевать сопротивление. Но сопротивление сотрудников изменениям и страх – это нормально. В таких случаях первую скрипку играют лидеры, которые не боятся. Я не боюсь (улыбается).

ПЕРВУЮ СКРИПКУ ИГРАЮТ ЛИДЕРЫ, КОТОРЫЕ НЕ БОЯТСЯ

Если бы Ваша компания все начала сначала – как бы Вы изменили работу HR?

— Я бы автоматизировала HR-процессы еще лет 15 назад. Это позволило бы HR быть ближе к бизнесу, развиваться, работать эффективнее, а не заниматься решением рутинных задач. Я вообще сторонник того, чтобы автоматизировать все, что может быть автоматизировано. У нас очень талантливый коллектив, но пока мы вынуждены организовывать работу так, как это позволяют наши инструменты, а не так, как мы бы этого хотели. Мы не можем позволять себе такое и дальше. В следующие пару лет мы планируем серьезный скачок в автоматизации HR-процессов — сейчас мы над

этим работаем. Но я пока не готова раскрывать секреты.

Почему крупные компании практически не трансформируют HR, хотя знают о новациях и много обсуждают их?

— Я думаю, что это все тот же вопрос страха. Для меня люди делятся на две категории: те, которые в нестандартной ситуации краснеют и активно действуют, и те, которые бледнеют и ждут, когда будут действовать

другие. В трансформации нет готовых решений и идей. Преобразования требуют нестандартного мышления, активных действий, выход из «зоны комфорта». Не все на это готовы. И не все понимают, что в современном мире этого не избежать. К этому нужно относиться спокойно: те, кто не готов меняться, как правило покидают компанию. Это, безусловно, касается и руководителей, ведь они «проводники» изменений.

Как, где и почему искажается информация, идущая в крупных фирмах наверх?

— Мне бы тоже хотелось знать ответ на этот вопрос (улыбается).

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Если серьёзно, то на мой взгляд, искажение вызвано «поломанным телефоном», т. е. отсутствием эффективной коммуникации. Что значит эффективная? Это значит регулярная и своевременная. Именно такая коммуникация помогает укрепить «командный дух» и повысить уровень доверия и лояльности сотрудников к компании. Несколько лет назад мы добились этого, кардинально изменив подход к коммуникации между бизнесом и HR. Мы вовлекли бизнес-руководителей в разработку и совершенствование HR-решений и процессов, советовались с ними на

Нельзя изменить одно и оставить без изменений другое.


Второе: изменения начинаются сверху. Лидеры – проводники изменений организации. Причем речь идет как о руководителях разного уровня, так и о неформальных лидерах, которые мыслят и действуют «вне коробки».

Третье: изменения не происходят сами по себе, нужно помочь сотрудникам овладеть умением воплощать изменения в жизнь. Тут помогут эф-

АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ВСЕ, ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ АВТОМАТИЗИРОВАНО

ранних этапах проектов, заранее информировали о планах на изменения, привлекали сотрудников для разработки новых HR-решений. Тем самым мы искоренили проблему слухов, предположений и неверно транслированной информации и наладили абсолютно эффективное взаимодействие, основанное на доверии. Сейчас уже нет необходимости такого же вовлечения бизнеса в HR-задачи, но общий подход к коммуникации сохранился.

фективная коммуникация, обучение, терпение и личный пример.

 Есть крупные фирмы, где HRD смог убедить лидера разрешить подбирать специалистов не только по резюме, но и по особым технологиям: нумерология, имена, черты лица или пальцев. Это так и останется незамеченным или спустя время будет принято коллегами?

 **Итак, Ваши тезисы в трансформации HR?**

— Первое: трансформация – это комплекс изменений в организации.

— Я искренне верю, что все зависит от потребностей. Долгое время люди не понимали и не принимали астрономию как науку. А теперь никто не оспаривает, что мы зависимы от расположения небесных тел и космических


аппаратов. Так и в HR. Я не имею права отрицать существование и эффективность таких методик подбора, пока сама не имею аргументов за или против них. Но я знаю компании, которые такие практики используют и довольны. Я за разумный баланс: если кандидат имеет доказанный лидерский опыт, список достижений на страницу и рекомендации от проверенных коллег, но при этом нумерологический расчет указывает на то, что лидерство – это его слабая сторона, то я бы рискнула и все-таки взяла такого

успеха в привлечении талантов. Помимо этого можно составить целый список причин, почему HR-бренд – это необходимость.

Во-первых, это решение задач по привлечению персонала. Если действующие сотрудники недовольны своим работодателем, то пара-тройка негативных отзывов в соцсетях делает свое дело, и привлечь профессионалов с рынка будет значительно сложнее. И наоборот, если сотрудники довольны, то они сами «приведут»

ИЗМЕНЕНИЯ НЕ ПРОИСХОДЯТ САМИ ПО СЕБЕ, НУЖНО ПОМОЧЬ СОТРУДНИКАМ ОВЛАДЕТЬ УМЕНИЕМ ВОПЛОЩАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ЖИЗНЬ

сотрудника на работу. Но если есть сомнения в кандидате и подозрения, что он мог приукрасить свои характеристики, то нестандартный подход с нумерологией может помочь выявить таких кандидатов.

 **Формирование в компании привлекательного для нужных специалистов HR-бренда – это часть трансформации или рациональная технология?**

— HR-бренд – это первое впечатление о компании. Сильный, узнаваемый бренд – это, как минимум, половина


к вам талантливых кандидатов. А это прямое снижение расходов на подбор персонала.


Во-вторых, это повышение мотивации и уровня лояльности сотрудников, увеличение эффективности и вовлеченности. И, как следствие, снижение текучести персонала.


И, в-третьих, сотрудники помогают в продвижении продуктов компании. А это прямое увеличение прибыли. Если клиенты компании понимают, что сотрудник любит свою работу, разделяет основные ценности своего работо-


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



ДОВЕРИЕ И ВЗАИМНАЯ ПОДДЕРЖКА МОГУТ СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ И ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ЧЕМ ПОЛМИЛЛИОНА ВИДЕОКАМЕР

дателя, значит, этой компании можно доверять.

 **Целых 400 000 микровидеокамер в Лондоне – это новое качество контроля. А что может дать тотальный контроль персонала (и недорогой в век цифровизации) компаниям, и надо ли?**

— Я придерживаюсь мнения, что любые отношения, в том числе профессиональные, должны строиться на доверии. Если ты не доверяешь своему сотруднику, значит, вам надо расставаться. Есть статистика, что каждый сотрудник в течение дня тратит огромное количество времени на вопросы, не касающиеся его работы. Хорошо это или плохо? Тут, как и во всем остальном, важен баланс. Я бы не хотела и считаю абсолютно неэффективным тратить какое-то количество времени на отслеживание того, сколько минут или часов сотрудник провел в соцсетях или сколько развлекатель-

ных сайтов посетил. Лучше «на берегу» 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. Верещагина

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.

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

УТ 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 со-

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: межличностный, ролевой и динамический. Межличностный подход сфокусирован на улучшении взаимоотношений участников и основан на том, что командная компетентность увеличивает эффективность группы

ДАЖЕ ОТЛИЧНО ПОДОБРАННЫЙ КОЛЛЕКТИВ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ И УСИЛИЙ ПРЕЖДЕ ЧЕМ СТАНЕТ КОМАНДОЙ

вместной 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 отлично 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

как команды. Ролевой подход предполагает, что при командном взаимодействии поведение участников может быть понято и изменено за счет изменения состава ролей и их исполнения, а также индивидуального восприятия командных ролей. Динамический подход говорит о том, что формирование команды происходит при последовательном прохождении стадий развития группы по законам групповой динамики до достижения ими зрелого уровня.

По нашему опыту работы с большим количеством команд, обычно на процесс формирования коллектива руко-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



водитель смотрит как на подбор профессиональных компетенций, поэтому в определенный момент сталкивается с трудностями «склейки» коллектива и повышения его работоспособности. Обязательно надо обращать внимание не только на профессиональные компетенции сотрудника, но и на его способность работать в коллективе – командную компетентность. Ведь процесс формирования команды – это процесс согласования целей, выработки групповых норм и функционально-ролевая специализация членов группы в совместной 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 ясного 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 взаимном 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

ДУМАЮТ, ЧТО ОНИ ИСПОЛЬЗУЮТ КС, А НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТО НЕ СОВСЕМ КС

применяется обычно с другими стилями. Если честно, я пока не встречала компании, где применялся бы КС в чистом виде. Чаще всего это или смешанный 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.

УП Как оценить выгоды КС?

— КС – это один из множества стилей управления. Выбор стиля зависит от корпоративной культуры компании, жизненного цикла компании, на каком уровне спиральной динамики находится компания, ее ценностей и других

параметров. Поэтому оценивать важно не только гипотезы об успешных будущих результатах, но и потенциальные базовые возможности и среду для взращивания КС в компании. Если адекватно подходить к этому вопросу, то сопротивления, как правило, не бывает ни у руководителей, ни у сотрудников. В формуле расчета выгоды участвуют необходимые ресурсы (в том числе люди, время, финансы, потенциал среды...) и полученные результаты. И выгоду считают не эмоциями, а вполне математическими формулами.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


Эксклюзивное интервью для

Конечно, если речь идет о глобальном внедрении во всей компании. Для внедрения КС в одной из единиц бизнеса, где риски негативных последствий незначительны, более эффективно определить выгоды опытным путем.

В ПроАктив мы предлагаем клиентам услуги по оценке потенциала среды для внедрения КС в компанию и релевантность КС компании.

И я бы не путала понятия мотивации и КС, как это иногда наблюдаю. Можно и мотивировать успешно сотрудников при других стилях управления, и

быть наиболее эффективным. Показывайте конкретику, говорите о конкретике. Если КС подходит для решения этих конкретных задач в компании, то не надо будет никому ничего доказывать, руководитель сам это увидит.

 А сами люди к КС готовы по определению, или их вначале надо изучить?

— Как компании, так и сами сотрудники настолько индивидуальны, что, конечно, в принципе не для всех КС будет эффективным.

МОТИВАЦИЯ – ЭТО НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ КРИТЕРИЙ, ОТ КОТОРОГО ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ

при КС сотрудники могут работать без мотивации. Мотивация – это не единственный критерий, от которого зависит эффективность работы.

 Как убедить руководство компании в том, что “игра стоит свеч”?

— Как я и говорила уже выше, если честно взвесить все «за и против» не только эмоциональной, но и аналитической оценкой, показать результаты руководителю, то и убеждать не придется. Не старайтесь убедить руководителей внедрять повсеместно КС в компании, выберите конкретные задачи, для решения которых КС может

Пример ситуации: рабочий 40 лет простоял за рабочим местом, делая все время пару одинаковых операций. В компании решили внедрить «бережливое производство», и теперь от этого рабочего требуется усовершенствовать операцию, предложить решения для оптимизации. Компания подождала год – от рабочих не поступило никаких идей. Пришел коуч и предложил решение – через коучинг помочь рабочим найти лучшие решения. В результате после ряда коуч сессий рабочие начали в курилке давать друг другу советы по поводу того, как не «проколоться», а во время сессий смотрели испуганными глазами и не понимали,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


чего от них хотят, ведь «думать – это работа руководства».

Конечно, этих сотрудников надо было подготовить. Возможно, для начала провести какой-нибудь мастер класс на раскачку мышления, потом ряд тренингов на творческое, финансовое мышление, принятие решений, снять страх выражения своих мыслей/идей, научить формулировать свои мысли/идеи, защищать свои проекты перед руководителем и т. д. Вот и встает вопрос эффективности...

ДУМАТЬ – ЭТО РАБОТА РУКОВОДСТВА

Я считаю, что для работы в КС могут быть эффективны сотрудники, находящиеся на зеленом и выше уровнях по спиральной динамике. Это касается как коуча-руководителя, так и сотрудников под руководством этого руководителя.

Тех, кто находится на других уровнях, сначала надо подготовить для восприятия КС. Где-то «игра стоит свеч», а где-то есть более рациональные и эффективные решения.

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

— В первую очередь, важно четко понимать принципы коучинга, поддерживающие и сдерживающие факторы,

иметь успешный опыт коучинга, уметь оценивать потенциал для развития КС, понимать и честно открыто говорить о рисках.

Более того, есть большие риски возникновения конфликта интересов при внедрении КС исключительно внутренними силами. Я рекомендую совместную работу с внешним экспертом.

Если говорить об обучении коучингу, то лучше выбирать классические длительные форматы от 6 месяцев и бо-

лее. После этого уже можно изучать некоторые особенности, подходы, инструменты на отдельных тренингах, а не наоборот. Я не верю в курсы коучинга за 1-5 дней. За это время можно дать только несколько инструментов коучинга, но не более.

 **Кто и почему может быть против?**


— Собственники, топ-руководители могут быть против, если говорить с ними на языке эмоций (как все сотрудники будут счастливы!) вместо языка цифр, показывающие финансовые выгоды для бизнеса.

Руководители могут быть против, если КС не релевантен задачам их отдела, если их работа нацелена на закрытие дедлайнов и решение форс-

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


мажорных задач. И, конечно, если они сами пока еще не готовы к КС (уровень спиральной динамики, ценности, личностные характеристики, знания и навыки в области КС)

Находиться под управлением руководителя с КС тоже надо уметь. И этому можно учиться, вопрос – всегда ли надо? Выше я уже приводила пример.

 **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!

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

— Теоретически КС можно внедрять в разных видах бизнеса, просто в определенных рамках, в определен-

ных 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 GreatBritain
Professional Coach, WTA, ICTA
Buisness 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 твое голове. Научившись освобождать голову от этой гнилой вони, 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



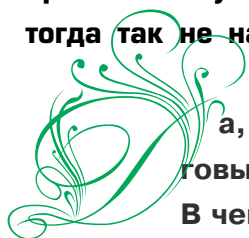
Эксклюзивное интервью для



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.

УП Как оценить выгоды КС?

— Выгода определяется по результатам. Результаты связаны с картинкой желаемого. Если по заданным критериям есть совпадение того, что хочется с тем, что есть, то и выгода есть. Если имеем разницу между обычным управлением и управлением в КС, и эта разница приближает к картинке желаемого с минимальными рисками и максимальными эффектами - вот она и выгода.

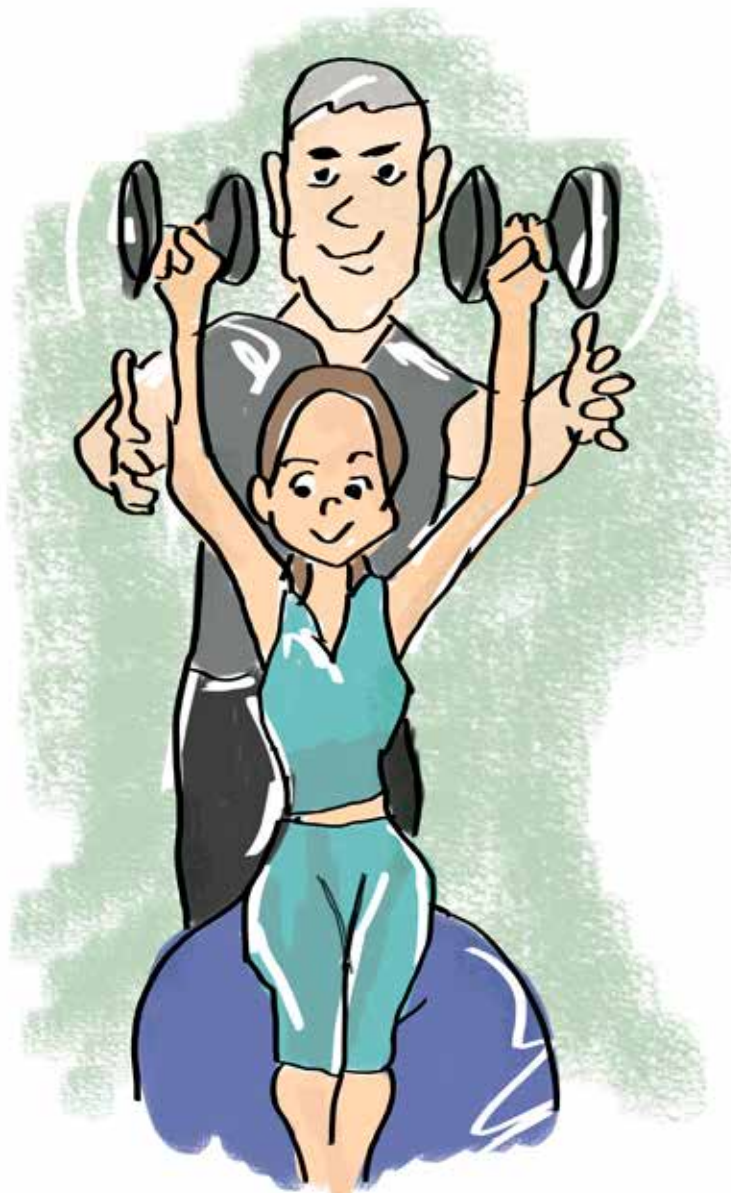
УП Как убедить руководство компании в том, что «игра стоит свеч»?

— Убеждать все равно, что «плевать против ветра», а вот показать в сравнении, на примере одной конкретной ситуации разницу между обычным подходом управления и управлением в КС можно, и чтобы сами руководители сделали вывод, что нужно «продать» КС, используя сам КС.

УП А сами люди к КС готовы по определению, или их вначале надо изучить?

— Люди готовы к КС всегда. Всегда, когда у них есть соответствующие КС-

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




**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**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

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

 **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

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.

и идти путем «открывателя земель» и вдохновителя на жизнь полную смыслов.

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



Беседовала: А. Верещагина

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

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

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!

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

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 обходили 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 характеристику 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

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 преступника 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 расшифровывает 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;

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-

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-

ванных 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 

- подрвать 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 ценности для руководителя бирюзовой компании. В данном случае навыки социальной инженерии помогают выявить или сформировать факторы нематериальной мотивации сотрудника и использовать их для повышения эффективности труда.

Знания в сфере социальных отношений и социальной инженерии лежат и в основе вербовки агентов спецслужбами и получения доступа к секретной информации. Метод «плохой и хороший полицейский», насаждение чувства вины, демонстрация единения и взаимопомощи – это тоже инструменты социальной инженерии.

Практически, так же поступают с потребителями маркетологи, они создают заинтересованность и показывают путь как её удовлетворить – купить товар, даже если он нам и не сильно нужен.

 **Вишинг – чем он опасен для компаний?**

— Как и любой вид мошенничества, вишинг преследует цель незаконно

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



завладеть информацией компании, а в конечном итоге её деньгами.

Но самая большая опасность вишинга заключается в том, что сотрудник, ставший невольным проводником вишинга в компанию, когда осознает, что он наделал и какой ущерб нанес компании, в большинстве случаев не идет с повинной к руководителю, а всячески саботирует и препятствует расследованию, и таким образом становится соучастником мошенника, так же не желая, что бы истина раскрылась. Он понимает, если схема мошенничества раскроется, то в лучшем случае его будут считать не самым умным человеком и он потеряет работу, в худшем – его будут судить.

УП Как сотрудникам донести серьезность сохранения информации вплоть до имени компании?

— Как и в любом другом вопросе, в случае сохранения корпоративной информации есть два варианта взаимодействия с сотрудниками: первый – это страх наказания за нарушение, или второй вариант – развить у сотрудников ощущение причастности к компании – «это моё и я никому не отдам». Но если когнитивные способности мошенника и его навыки в социальной инженерии будут выше, чем у конкретного сотрудника компании, которого он выберет своей жертвой, то никакой вариант не спасет. Для

реализации первого варианта разработывают локальные политики безопасности и NDA, и доводят под роспись до каждого сотрудника. Но, не стоит ждать от всех сотрудников ежедневного соблюдения регламента по безопасности. Компании применяют кардинальные технические меры безопасности: блокируют USB-порты и почтовые протоколы передачи данных на корпоративных компьютерах, т.е. пытаются исключить техническую составляющую вишинга и фишинга, если мошенникам все же удастся найти и использовать подходящего для их целей сотрудника компании. Если бы такие технические мероприятия были реализованы в примере, о котором я говорил в начале интервью, то найденную на лестнице флешку, корпоративный компьютер просто бы не смог загрузить.

УП Болтун – находка для шпиона!! Как бы Вы сегодня трансформировали эту мысль?

— Никак. Я бы сказал, что этот советский афоризм уже не актуален. Сейчас в интернете столько наших цифровых следов и следов наших компаний, что дополнительно сообщать шпиону или хакеру практически нечего, только пароли и пин-коды. Паспортные данные, СНИЛС, номер машины и вся остальная информация о вас бесплатно лежит в интернете.

Парадоксальная мысль: если в современных 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.


 **Как на практике стоит использовать мысли автора книги?**

— Специалисты 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 



 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 воспро-

изведения, 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).

Размер уголовного штрафа может составлять до двухсот тысяч рублей либо равняться размеру заработной платы или иного дохода осужденного за период до 18 месяцев. В качестве альтернативной штрафу меры уголовного наказания законодатель установил обязательные работы, либо исправительные работы, либо арест.

В судебной практике применение мер ответственности в виде штрафа к компании или ее сотрудникам имеет ряд нюансов и особенностей, которые и будут рассмотрены в настоящей статье.

1. Во-первых, необходимо очертить круг лиц в компании, на которых может быть наложен соответствующий штраф. Анализ судебных решений показывает, что в абсолютном большинстве случаев к ответственности привлекают директора (единоличный исполнительный орган). Даже если руководители приводят доказательства своей некомпетентности в сфере IT и отсутствия у них сведений об установленном в компании софте, суды все равно выносят решения не в их поль-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зу, мотивируя их тем, что директор наделен управленческими функциями в соответствии с уставом и иными учредительными документами, он является единоличным исполнительным органом организации и осуществляет руководство ее текущей деятельностью.

Так, например Сысертский районный суд Свердловской области вынес приговор директору компании № 1-127/2016 1-3/2017 от 25.11.2017 по делу № 1-127/2016. Свою невиновность подсудимый пытался обосновать тем, что он, по его словам, не знал и не мог знать об использовании нелегального программного обеспечения в его фирме, а все программы устанавливались лицами, оказывающими подобные услуги частным образом, при этом он лично никаких приказов и распоряжений на этот счет не давал. Суд отклонил эти доводы, указав в приговоре, что незнание единоличного исполнительного органа о незаконном характере используемых программ не является основанием освобождения его от ответственности за «пиратский» софт, так как именно директор несет ответственность за все организационные вопросы в компании (см. также Приговор № 1-19/2018 от 15 мая 2018 г. по делу № 1-19/2018 Красноуральского городского суда Свердловской области, Приговор № 1-19/2018 от 15 мая 2018 г. по делу № 1-19/2018 Синарского районного суда г. Каменск-Уральского, Апелляционное определе-

ние Судебной коллегии по уголовным делам Свердловского областного суда от 15.05.2018 г. по делу № 22-3666/2018).

Юридически также возможно привлечение к ответственности не только генерального директора, но и системного администратора (либо иного сотрудника в чьи обязанности входит обеспечение работоспособности ЭВМ и установка на них необходимых для работы программ), в том числе наряду с генеральным директором. Анализ судебной практики также показывает, что суды (как и следствие) изучают в таких случаях содержание трудовых договоров и должностных инструкций таких сотрудников: обязанности, связанные с установкой ПО, должны быть выражены в них однозначно и недвусмысленно. Так, мировой судья судебного участка №54 района Коньково г. Москвы 4 октября 2006 г. вынес приговор системному администратору компании ООО «Проектное Бюро Воротниковский», обвиняемого в незаконном использовании программного обеспечения, правообладателем которого является компания Autodesk. IT-специалист был признан виновным в незаконном использовании ПО и в соответствии со ст. 146 Уголовного кодекса РФ приговорен к выплате штрафа в размере 22 000 тыс. руб. (см. также Приговор № 1-405/2018 от 9 октября 2018 г. по делу № 1-405/2018 Центрального районного суда города Сочи, приговор Ленинского районного

суда г. Ростова-на-Дону в отношении начальника информационного подразделения ООО «Сервер-плюс»).

Среди системных администраторов и иных специалистов в сфере информационных технологий широко распространено мнение, что написание докладных записок на имя генерального директора с уведомлением об использовании нелегального софта может помочь системному администратору

лиц (директор, системный администратор). Также юридически ничто не препятствует одновременному наложению административного штрафа на компанию и привлечению к уголовной ответственности должностных лиц – генерального директора и/или системного администратора фирмы.

2. Необходимо принять во внимание, что установление «пиратских» обновлений легально используемых программ

РАЗГРАНИЧИВАЮТСЯ АДМИНИСТРАТИВНАЯ И УГОЛОВНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТАКЖЕ ПО РАЗМЕРУ НАНЕСЕННОГО ПРАВООБЛАДАТЕЛЮ УЩЕРБА

избежать ответственности. Это не соответствует положениям законодательства: оснований для освобождения административной либо уголовной ответственности иметься все равно не будет, но системный администратор тем самым создает сам дополнительные доказательства своей виновности. Причем в таком случае есть признак совершения тяжкого преступления (ч.3 ст.146 УК РФ), так как есть все основания говорить о совершении преступления группой лиц по предварительному сговору.

Необходимо также учитывать, что административный штраф может быть взыскан одновременно как с юридического лица, так и с его должностных

также образуют самостоятельный состав административного правонарушения или преступления, поскольку обновления по сути своей являются таким же софтом, самостоятельным объектом авторского права (см. Постановление мирового суда судебного участка № 99 г. Санкт-Петербурга от 26.04.2018).

3. Еще один немаловажный момент связан с субъективной стороной данного правонарушения или преступления. Статья 7.12 КоАП предусматривает в качестве обязательного условия наступления ответственности за нарушение авторских и смежных прав цель – извлечение дохода.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Так, в определении Судебной коллегии по гражданским делам Ульяновского областного суда от 13 марта 2007 г. по делу об использовании нелицензионного ПО в деятельности ТСЖ (товарищества собственников жилья) суд резонно отметил, что для того, чтобы сделать вывод о наличии состава административного правонарушения по ч. 1 ст. 7.12 КоАП РФ, должен быть доказан не только факт умышленного использования контрафактного ПО, но и наличие при этом у правонарушителя цели — извлечение дохода.

не использоваться, а просто быть записанным на жесткий диск. Правовое значение для суда будет иметь сам факт наличия такой программы на материальном носителе, принадлежащем нарушителю (см. апелляционное определение Свердловского областного суда от 29.05.2018 № 22-3969/2018). Аналогичный правовой подход прослеживается и в решении Арбитражного суда Красноярского края от 01 марта 2013 г. по делу № А32-26793/2012. Ответчик в суде пытался доказать, что на его материальных носителях были обнаружены дистрибутивы программ-

ЮРИДИЧЕСКИ ТАКЖЕ ВОЗМОЖНО ПРИВЛЕЧЕНИЕ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ НЕ ТОЛЬКО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, НО И СИСТЕМНОГО АДМИНИСТРАТОРА

В судебном решении также суд отметил, что раз ТСЖ – некоммерческое юридическое лицо, то, следовательно, факт наличия цели извлечения доходов от использования нелицензионного ПО тем более подлежит доказыванию. Доказательства в суд не были представлены, а производство по делу было прекращено.

Анализ судебной практики также показал, что факт непосредственного использования ПО для привлечения к ответственности и назначения наказания значения не имеет. Нелегальное программное обеспечение может и

ных продуктов, но не само ПО. Но суд не согласился с ним, отметив, что тот факт, что спорное ПО не устанавливалось им и было приобретено у другого лица, не освобождает ответчика от санкций за нарушение исключительных прав: само по себе наличие контрафактных экземпляров программ либо дистрибутивов программ на жестких дисках компьютеров, принадлежащих ответчику, является правонарушением вне зависимости от факта использования указанного оборудования.

4. Анализ решений судов также позволяет сделать вывод, что с наложе-

нием на компанию и/или на ее должностных лиц штрафа неприятности могут не закончиться. Ведь правообладатель может обратиться с требованием о ликвидации компании-нарушителя или о прекращении деятельности ИП (согласно статье 1253 ГК РФ). Таких судебных решений немного, но все же они есть. Очень примечательным в этом смысле является дело ИП Чеботарева А.В., который продавал «пиратские» оптические диски с программами, права на которые принадлежат корпорациям «Майкрософт», «Адоб Систем инкорпорейтед», «Корел», «Аутодеск инк.» и ЗАО «1С».

Общий имущественный ущерб, нанесенный правообладателям действиями ИП Чеботарева по реализации контрафактных дисков с ПО, был определен в размере выше семи миллионов рублей. Приговором от 09 августа 2012 года, вынесенного Тахтамукайским районным судом Республики Адыгея, Чеботарев был признан виновным в совершении преступлений, предусмотренных п.«в» ч. 3 ст. 146 и ст. 242 УК РФ и которому было назначено наказание в виде лишения свободы условно, а также в виде штрафа.

Впоследствии Решением Прикубанского районного суда города Краснодара от 28.11.2012 деятельность Чеботарева как ИП в части розничной торговли техническими носителями информации была прекращена.

Согласно решению суда, «Чеботарев своими действиями нарушал интересы как Российской Федерации по осуществлению правового регулирования правоотношений в сфере охраны авторских и смежных прав, так и интересы неопределенного круга лиц, к которым относятся и правообладатели исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности по распоряжению указанными результатами интеллектуальной деятельности, и потребители указанной продукции, поскольку вред, наносимый контрафактной продукцией, выражается в приобретении потребителями низкого качества товара, который может отразиться на состоянии здоровья гражданина». Каким именно образом приобретение контрафактных дисков повлияло либо может повлиять на состояние здоровья гражданина, суд не пояснил.

5. Еще один интересный аспект применения ответственности за незаконное использование ПО связан с иными нарушениями авторских прав на ПО, в том числе с его незаконной модификацией. Под переработкой (модификацией) программы для ЭВМ или базы данных понимаются любые их изменения, в том числе перевод такой программы или такой базы данных с одного языка на другой язык, за исключением адаптации, то есть внесения изменений, осуществляемых исключительно в целях функционирования программы для

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ЭВМ или базы данных на конкретных технических средствах пользователя или под управлением конкретных программ пользователя (пп.9 п.1 ст.1270 ГК РФ).

Вопрос о том, где же та тонкая грань, которая отделяет адаптацию (законную по сути модификацию) от модификации, которая является нарушением, стал предметом рассмотрения Арбитражного суда Костромской области (дело № А31-4968/2008 по иску ОАО «1С Акционерное общество» к

фигурация (сетевая версия)» вопреки штатному режиму, предусмотренному разработчиком ЗАО «1С», стал возможен ввиду модификации исполняемого файла «1CV7.exe» с целью обхода аппаратного HASP – ключа защиты. Экспертиза подтвердила, что exe-файл был подвергнут модификации, и суд вынес решение в пользу истца, присудив компенсацию. Насчет данного решения в юридическом сообществе сложились разные мнения. Многие не разделили такую правовую позицию, так как, по их мнению, подобная модифика-

В КАЧЕСТВЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО УСЛОВИЯ НАСТУПЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА НАРУШЕНИЕ АВТОРСКИХ И СМЕЖНЫХ ПРАВ ЦЕЛЬ – ИЗВЛЕЧЕНИЕ ДОХОДА

ООО «Костромской завод автоматических линий»). И хотя предмет судебного разбирательства является не назначение административного штрафа, а присуждения компенсации (т.е. иной способ защиты права), автор считает важным проанализировать это решение, ибо заслуживает внимания сама логика правоприменения.

Истец по данному делу не оспаривал законность приобретения ответчиком данного ПО. Основанием судебного процесса послужило то, что запуск компьютерной программы «1С: Предприятие 7.7. Комплексная кон-

ция абсолютно не нарушает законные интересы правообладателя и не дает оснований для истребования компенсации. Ведь все-таки статья 1301 ГК закрепляет право правообладателя на компенсацию не по факту формального нарушения исключительного права, а «вместо возмещения убытков», а из этого следует, что сам факт причинения убытков как таковой должен быть обязательно доказан. В случае требования компенсации закон освобождает его лишь от обязанности доказывать размер убытков, но не самого факта их причинения. Данный вывод поддержал Второй арбитражный апелляционный

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



суд, отменивший решение суда первой инстанции и отказавший в удовлетворении иска. Но для нас в данном деле важно в первую очередь то, что оба суда не оспаривают того, что модификация программного обеспечения является нарушением исключительных прав на результат интеллектуальной деятельности, и что для проведения границы между адаптацией и модификацией необходимо применение специальных знаний – назначения судебной экспертизы соответствующего вида. И, если по итогам соответствующей экспертизы будет установлен факт модификации, это будет являться основанием не только для гражданско-правовой, но и для административной либо уголовной ответственности и применением наказания, в том числе взыскания штрафа. В указанных решениях арбитражных судов первой и второй инстанции было отмечено, что в отношении физического лица, которое непосредственно осуществило модификацию (но чей факт трудовых отношений либо иной связи с Ответчиком не был доказан) возбуждено уголовное дело, но в открытых источниках приговор найти не представилось возможным. Остается также только предполагать и моделировать ситуации, что происходит в тех случаях, когда физическое лицо, виновное в такой незаконной модификации программы, является работником либо бывшим работником компании: ведь за действия работника несет ответственность работодатель, и в случае при-

влечения работодателя к административной ответственности за незаконную модификацию по-хорошему работодатель может обратиться к работнику с регрессным иском о взыскании материального ущерба.

6. Еще один аспект, связанный с применением административного либо уголовного наказания, - это определение размера ущерба, поскольку именно причинение крупного ущерба правообладателю разграничивает административное наказание от уголовного. В уголовном кодексе на этот счет сказано лишь то, что действия признаются причинившими крупный ущерб, если стоимость экземпляров произведений или фонограмм либо стоимость прав на использование объектов авторского права и смежных прав превышают сто тысяч рублей, а в особо крупном размере – один миллион рублей. Многие справедливо отмечают, что у подавляющего большинства фирм-правообладателей существуют “линейки” ПО с одинаковыми наименованиями, но с различной сферой предназначения, и необходимо досконально выяснять, какая конкретно версия программы обнаружена, какие технические характеристики это подтверждают, каков функционал данного ПО и, самое главное, какой версии программы соответствует обнаруженная программа. Например, однопользовательские и сетевые версии программ, OEM-версии и «коробочные» версии софта существенно различают-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ся по стоимости, посему установление конкретного вида ПО нередко требует применения специальных познаний, участия специалиста либо эксперта.

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 ком-

пании 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 



С 1992 ГОДА

CONSORT GROUP

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



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