

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по управлению персоналом — 71852, 70655, 72635

№ 18
(622)

2021

Главная тема: **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**



**ВАРВАРА
ФИЛИПОВА**



**ОЛЬГА
МАЛАШКИНА**



**ОЛЬГА
ГУЛЯЕВА**



**АРТЕМ
БОГАЧ**



**НАТАЛЬЯ
ЕВСЕЕВА**



**ЕЛЕНА
КАЛАЧЕВА**



**АЙТА
ЛУЗГИНА**



**ЕЛЕНА
ФТИЦ**



**АНАСТАСИЯ
КИРИНА**



**АЛЕКСЕЙ
ВОРОНИН**



**АНТОН
ГУСЕВ**



**АРТЕМ
КАРАКАСИЯН**



**АРТЕМ
ЛИЛЯК**



**ДМИТРИЙ
СОКОЛОВ**



**ГАЛИНА
КАНЦЕЛЯРИСТ**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ – важная слагаемая, успеха компании.

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

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

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

Стартапы этому пример.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



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

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

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

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

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

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

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

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

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

Юридическая поддержка — «Тарес»



стр. 15



стр.18



По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU По вопросам размещения рекламы и подписки на журнал: TP@TOP-PERSONAL.RU

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

Елена Калачева,
МКЦ ФАВОРИТ



1 млн. –

БИЗНЕС-АУДИТОРИЯ ЖУРНАЛА

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

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

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ
УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ
www.TOP-PERSONAL.ru

5

КОММЕНТАРИИ **Вовлеченность – это чистый воздух для людей**

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

29

КОММЕРЧЕСКИЙ ПОДКУП **Коммерческий подкуп: анализ судебной практики**

Анастасия Кирина

36

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

45

СОБЕСЕДОВАНИЕ **На рынке IT идёт не шуточная борьба за кандидатов**

Галина Канцелярист, ГК InfoWatch

50

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

53

БОЛЬШОЙ БИЗНЕС **Ограничение монополии IT-гигантов в США**

Анастасия Кирина

61

ИНФОБЕЗОПАСНОСТЬ **Квацук обманывал все системы контроля Майкрософт**

Кристина Кузнецова

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.07.2021 г.
Формат 60х90 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 >

№18
(622)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир
Базаров



Михаил
Богданов



Дмитрий
Жирнов



Дмитрий
Карманов



Татьяна
Коженикова



Дарья
Крячкова



Михаил
Молоканов



Марина
Олешек



Виктория
Петрова



Сергей
Пронин

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

Вовлеченность – это чистый воздух для людей



Варвара
Филиппова
«Свеза»



Ольга
Малашкина
«Швабе»



Ольга Гуляева
ManpowerGroup
Russia & CIS



Артем Богач
бизнес-тренер



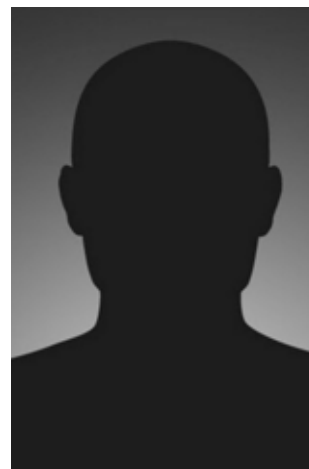
Наталья
Евсеева
BASF



Елена
Калачева
МКЦ Фаворит



Айта Лузгина
«Интериум»



Елена Фтиц
«Кадры для Вас»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

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

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



Варвара Филиппова



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

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

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

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

УП Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?

— Как я уже говорила выше, мы не должны искать вовлеченных среди кандидатов, мы выбираем людей близких по духу к нашей компании, предельно внимательно знакомимся с накопленным опытом, чтобы уже после принятия на работу повышать уровень вовлеченности. Могу привести данные по «Свезе» за прошлый год, когда нам удалось зафиксировать рост показателя на 6 п.п, уровень вовлеченности достиг 73%.

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

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

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ **УП** И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

Купить за 600 руб. номер – tp@top-personal.ru

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

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

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



Ольга Малашкина
«Швабе»

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

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

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

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

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

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



Ольга Гуляева
ManpowerGroup
Russia & CIS

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

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

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

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

Отвечу на основные вопросы.

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

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

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



Артем Богач
бизнес-тренер

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

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



85% работников не вовлечены в работу своих компаний

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

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

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

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



Наталья Евсеева



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

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

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

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

Заинтересованный, замотивированный сотрудник отличается тем, что его



Елена Калачева
МКЦ Фаворит

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

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

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

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

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

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

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



Айта Лузгина
«Интериум»

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



который иногда способен изобразить вовлеченность. Но это редкость.

УП Сколько вовлеченных можно найти среди 500 кандидатов?

— Кандидатов 10-15 найдется.

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

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

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

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

.....

УП Масштабировать успех можно?

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

УП Ваши советы коллегам?

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



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

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Коммерческий подкуп: анализ судебной практики

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

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

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

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

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



Анастасия
Кирина

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

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



Алексей Воронин



силу своего служебного положения, в интересах дающего.

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

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

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

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



Антон Гусев

BRYAN
CAVE
LEIGHTON
PAISNER 

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

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

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

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



**Артем
Каракасиян**

инфралекс

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«23»

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

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

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



Артем Лиляк



Щеглов
и партнеры
АДВОКАТСКАЯ БЮРО

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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



Дмитрий Соколов



СОКОЛОВ И ПАРТНЕРЫ
— юридическая компания —

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

.....

Организация, сопровождение
и согласование: А. Верещагина

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



На рынке IT идёт не шуточная борьба за кандидатов

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**

А. Гончаров

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

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

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



Галина
Канцелярист

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Используете ли Вы коучинговый стиль в собеседовании?

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

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

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

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

товность команды внедрять новые подходы в организации.

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

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

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

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

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

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

ИИ завтра — что он может дать кандидатам?

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

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

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

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

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

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для

Топы компании США почти сумели отжать бизнес у вдовы-наследницы

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

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

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

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

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

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

Обвиняется в слабоумии

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

Ограничение монополии IT-гигантов в США

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

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

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

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



Анастасия
Кирина

Кващук обманывал все системы контроля Майкрософт

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



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

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

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