Тема: ***Профайлинг и верификация в управлении персоналом***

**ПЛАН**

Введение

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФАЙЛИНГА И ВЕРИФИКАЦИИ
	1. История методов и направления их реализации в различных сферах
	2. Цель и задачи профайлинга в системе управления персоналом
	3. Характеристика приемов и способов намеренного сокрытия информации
2. АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОФАЙЛИНГА И ВЕРИФИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ГУН ЖДВ
	1. Организационная характеристика ГУН ЖДВ
	2. Анализ системы управления и кадрового потенциала ГУН ЖДВ
	3. Оценка социально-психологического климата ГУН ЖДВ
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ГУН ЖДВ
	1. Разработка рекомендаций по созданию благоприятного социально-психологического климата ГУН ЖДВ
	2. Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Главным конкурентным преимуществом эффективной компании, нацеленной на усиление собственных позиции на российском и международном рынках, является уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала. Не вызывает возражений тот факт, что в 21 веке – веке непредсказуемых и зачастую хаотических изменений в сфере рыночной экономики – залогом успешного предпринимательства выступают высокомобильные, ориентированные на постоянное профессиональное развитие сотрудники, что в значительной мере повышает требования к содержанию кадровой работы в корпорациях.

Профессиональный отбор и расстановка кадров выходят за рамки традиционного управления и включают в свое содержание методы и технологии, которые позволяют решать задачи кадрового обеспечения профессиональной деятельности, а также, интегрируясь в процесс управления, качественно влиять на результат. Все большую актуальность в рамках системы управления приобретают технологии профайлинга и верификации.

Целью данной работы является исследование технологий профайлинга и верификации в управлении персоналом.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение истории методов и направлений их реализации в различных сферах;

- определение цели и задач профайлинга в системе управления персоналом;

- характеристика приемов и способов намеренного сокрытия информации;

- анализ системы управления и кадрового потенциала ГУН ЖДВ;

- оценка социально-психологического климата ГУН ЖДВ;

- разработка рекомендаций по созданию благоприятного социально-психологического климата ГУН ЖДВ;

- экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе выступает Главное управление начальника Железнодорожных войск.

Предметом исследования в работе является система управления.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования технологий профайлинга и верификации: Возженикова О. С., Кузнецов Д. А., Карагодин А.В., Столбина Л.В., Кудин В.А., Статный В.М., Марцева Т. Г., Одегов Ю.Г., Прохоров А. П., Статный В.М. и др.

Теоретической и методологической основой выпускной работы стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие закономерность развития технологий отбора персонала, особенности формирования кадрового потенциала, современные методы управления персоналом.

В работе использовались материалы научных конференций и семинаров по изучаемой тематике, материалы периодических изданий, данные отчетности объекта исследования, а также информация официальных сайтов по вопросам управления кадрами в государственных учреждениях

Научная новизна полученных результатов заключается в комплексном исследовании возможностей профайлинга и верификации в управлении на примере ГУН ЖДВ.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по созданию благоприятного социально-психологического климата ГУН ЖДВ.

**1. Теоретические основы профайлинга и верификации**

**1.1. История методов и направления их реализации в различных сферах**

Современные социальные процессы, охватывающие разные сферы деятельности общества, не только обладают национальной спецификой, но и отражают реалии потребительского поведения различных категорий участников. Чтобы разобраться в реальных мотивах поведения человека, недостаточно знать общие концепции и закономерности, необходимо использовать индивидуальные технологии на стыке современных психофизических диагностик. Одним из таких приемов является профайлинг.

Профайлинг происходит от английского «profile», что в переводе означает профиль, а точнее профилирование. «Провести профилирование» – значит отнести человека по ряду невербальных признаков к типу личности: опасному или неопасному в зависимости от социального окружения и контекста.

Изначально профайлингом называли выявление террористов, а технологию использовали в аэропортах: при предполетном досмотре пассажиров задача профайлера состояла в том, чтобы не допустить на борт человека со взрывчаткой.

Применение технологий кадрового профайлинга в России началось сравнительно недавно, по сравнению с опытом использования этих технологии за рубежом. В 1957 году американский филолог Ноам Хомский защитил кандидатскую диссертацию по теме «Трансформационная грамматика» на факультете лингвистики Массачусетского технологического института[[1]](#footnote-1). Это положило начало изучению способов изменения синтаксиса, «перекодирование» внутренних переживаний в такую форму, которая может быть передана другим вербально (с помощью речи), и применению техники, используемой для составления личностного профиля. Эта техника называется «Язык и поведение» (Language and Behaviour), что подчеркивает связь между языковыми и поведенческими проявлениями. Профиль дает информацию об особенностях восприятия, речи и поведении людей, что позволяет прогнозировать их успешность в профессиональной деятельности, предлагать им соответствующую их способностям работу и составлять программы развития. Разработчик профиля LАВ — Роджер Бейли ( Rodger Bailey, The Language and Behavior Institute ). В России эту практику стали перенимать в 90-х гг. 20 века.

Комплексная методика профайлинга была разработана в конце 1970-х гг. израильской авиакомпанией «Эль-Аль» с целью минимизировать возможные риски, связанные с авиаперевозками, и использовалась при предполетном досмотре пассажиров. В большинстве своем это была система вопросов, которые ставили своей целью выявление нестандартных реакций пассажиров на казалось бы простые вопросы. В данной методике использовался небольшой набор базовых психологических стереотипов поведения, и больше она напоминала собой процедуру психологического тестирования[[2]](#footnote-2).

В 1984 г. данная методика была «смоделирована» в англоязычном варианте компанией ICTS и стала применяться службами авиационной безопасности в большинстве европейских стран и США. Паралельно с этим «Пол Экман Групп» (компания, которая была создана американским психологом и занималась изучением эмоциональных экспрессий) разработала ряд компьютерных программ, позволяющих считывать эмоциональные состояния человека. Начиная с 1960-х гг. профессор Калифорнийского университета Пол Экман и его коллега Уоллес Фризен создавали единую Систему кодирования выражений лица.

Комбинации движений 5 мышц сформировали базу из более 10000 гримас; разобравшись, что значит то или иное выражение, можно угадать намерения человека, а подчас и мысли.

Профайлинг – понятие, обозначающее совокупность психологических методов и методик оценки и прогнозирования поведения человека на основе анализа наиболее информативных частных признаков, характеристик внешности, невербального и вербального поведения.

Считается, что одна из первых попыток составления психологического портрета предпринята британским хирургом Томасом Бондом в 1888 г. в отношении личности Джека Потрошителя.

В настоящее время профилирование личности применяется в рамках ViCAP (англ.) – программы задержания насильственных преступников, разработанной в 1985 г. в ФБР под руководством П. Брукса и Р. Рёсслера с целью способствования раскрытию серийных преступлений насильственного характера.

Также понятие «профайлинг» служит для обозначения технологии наблюдения и опроса пассажиров в ходе предполетного досмотра с целью выявления потенциально опасных лиц при авиаперелетах.

Применение технологии профайлинга способствовало присвоению авиакомпании «Эль-Аль» статуса одной из самых безопасных в мире. Опыт применения профайлинга этой авиакомпанией в настоящее время внедряется по всему миру, в том числе и в России[[3]](#footnote-3).

Наиболее спорным аспектом профайлинга является так называемый этнический профайлинг, основанный на допущении связи между этнической принадлежностью человека и возможностью противоправного поведения.

В последнее время расширенная трактовкапонятия «профайлинг» включает ряд прикладных социально-психологических методик, целью которых является оценка достоверности сообщаемой информации по невербальному поведению человека, так называемая неинструментальная детекция лжи.

На настоящий момент в широком смысле слова профайлинг – это комплекс социально-психологических методик по диагностике личностных особенностей, скрываемых мотивов и оценке сообщаемой информации, основанных на оценке невербального поведения объекта.

Исследованиями ученых установлено, что вербальный компонент межличностного общения составляет менее 30%, а свыше 70% информации, передаваемой при общении, передается невербально. Средний человек говорит примерно 10–11 минут в день, а среднее предложение длится всего 2,5 секунды. В то же время человек может произвести и распознать около 250000 выражений лица[[4]](#footnote-4).

Профайлинг – это технология предотвращения противоправных действий посредством выявления потенциально опасных лиц и ситуаций с использованием методов прикладной психологии.

Со временем искусство разоблачения лжи вышло за пределы служб безопасности. Профайлинг становится все популярнее у бизнесменов: собственники и топ-менеджеры компаний хотят оценивать намерения и достоверность высказываний своих сотрудников, партнеров, клиентов.

Таким образом, профайлинг заставляет наблюдать и более вдумчиво анализировать окружающую обстановку, поведение людей, искать подозрительные признаки и устанавливать причинно-следственные связи, нестандартно подходить к решению возникающих в работе проблем. Многолетний успешный опыт применения метода профайлинга за рубежом, полученные положительные результаты подтверждают практическую полезность данного метода при подготовке сотрудников полиции. Он может быть использован в профессиональной подготовке сотрудников оперативно-розыскных и оперативно-поисковых подразделений, сотрудников полиции общественной безопасности, психологов ОВД, а также в коммерческой среде с целью минимизации рисков осуществления взаимодействия с партнерами.

С развитием политики и экономики профайлинг стали все чаще использовать в бизнес-среде. Появились отдельные направления профайлинга. Все они, а точнее программы обучения, внедрения систем профайлинга для компаний и частных лиц, представлены в различных вариациях.

В последнее время структуры управления персоналом предприятий и организаций различных форм собственности проявляют значительный интерес, а в ряде случаев начинают практически использовать технологии кадрового профайлинга. Знания кадрового профайлинга необходима во многих областях как дополнительная специализация: для кадровых работников и тренеров, для предпринимателей, для управленцев, для руководителей. В процессе осуществления отбора персонала на заданные позиции кадровый профайлинг позволяет правильно разработать профиль должности, выяснить, соответствует ли ему подобранный кандидат; определить насколько он может подходить под стандарты корпоративной культуры компании, взаимодействовать с членами своего коллектива, управленческой командой; провести верификацию получаемой от кандидата информации, а также составить первичное представление о лояльности и благонадежности кандидата, возможных угрозах, связанных с поступлением на работу данного человека[[5]](#footnote-5).

Кадровый профайлинг поможет в индивидуализации плана адаптации нового сотрудника, определении эффективности его конкретных пунктов и сроков, выборе возможного наставника. Изначально позволяет сделать прогноз, насколько успешно данный человек может быть адаптирован к данной компании вообще, существующему психологическому климату, стилям руководства. Также позволяет четко выделить индивидуальную систему мотиваторов личности и составить практическую карту мотиваторов, применительно к реальному человеку.

В области оценки персонала, кадровый профайлинг позволяет простроить эффективную систему оценки, планирования и прогнозирования конкретных результатов деятельности; особенно эффективен в планировании карьеры сотрудника, поскольку дает возможность выбрать именно то направление развития, в котором данный человек сможет быть максимально успешен и результативен.

В ходе высвобождения персонала КП позволяет осуществить комплекс мероприятий по минимизации возможных рисков, связанных с увольнением сотрудников, находящихся на критически важных позициях (при конфронтационном варианте высвобождения – предотвратить возможное нанесение существенного вреда интересам организации и развития репутационных рисков, при договорном – сохранить возможные связи с ушедшим сотрудником, оказать содействие в его возможном трудоустройстве, формируя позитивную репутацию компании).

Таким образом, практика применения знаний в области кадрового профайлинга расширяется с каждым годом, что говорит о необходимости введения в штат организаций и предприятий специалистов по кадровому профайлингу.

**1.2. Цель и задачи профайлинга в системе управления персоналом**

Профессиональный отбор и расстановка кадров выходят за рамки традиционного управления и включают в свое содержание методы и технологии, которые позволяют решать задачи кадрового обеспечения профессиональной деятельности, а также, интегрируясь в процесс управления, качественно влиять на результат.

Доказано, что эффективность профессиональной деятельности детерминируется комплексом специфических личностных качеств. Он включает в себя личностные особенности (психофизиологический, психологический и социально-психологический уровни), оптимальные для личности организационные условия деятельности и систему стимулирования труда. При этом наличие актуальных развитых личностных средств и их взаимосвязь с условиями профессиональной деятельности требует сложной психодиагностической работы.

Целью профайлинга является составление профессионально-психологического профиля специалиста.

Стоит отметить, что данная процедура требует как проверенных практикой методик, так и специализированных знаний, однако практически полностью исключает вероятность неопределенного прогноза степени эффективности деятельности специалиста, позволяет моделировать организационную деятельность в целом, опираясь на объективные количественные и качественные характеристики коллектива, управлять этой деятельностью не средствами контроля, а с помощью постановки конкретных задач и т. д.

Профессиональный отбор как комплексное мероприятие представляет собой исследование социально-демографических характеристик личности, уровня его общеобразовательной и специальной подготовки, медицинскую информацию (т.к. ряд специальностей требует проведения и такого вида диагностики: правоохранительная деятельность, образовательная деятельность, профессии, связанные с управлением транспортными средствами), психодиагностическое обследование. Представленные направления изучения специалиста зачастую выступают как самостоятельные виды отбора, которые, однако, тесно связаны и взаимно дополняют друг друга[[6]](#footnote-6).

В сфере управления персоналом наиболее популярными в психодиагностической работе с кандидатами на должность, с персоналом компании или трудовыми коллективами являются разнообразные тестирования с использованием объективных методов и методик. Психодиагностические методики позволяют в короткий срок оценить уровень развития тех или иных черт личности, ее психологических свойств, социально-психологический климат в коллективе, наличие конфликтных ситуаций. Несмотря на удобство метода тестирования, следует отметить тот факт, что этот метод обладает рядом достаточно серьезных недостатков, которые указывают на утопичность идеи сведения всей диагностики способностей и знаний исключительно к тестированию. К таким недостаткам относится:

- вероятность автоматических ошибок;

- репродуктивность (стандартное применение готовых знаний);

- отсутствие возможности раскрыть индивидуальность;

- отсутствие доверительной обстановки;

- стрессогенность обстановки, ведущая к потере оригинальности;

- потеря индивидуального подхода.

Мощным инструментом психодиагностической работы является применение технологий верификации и профайлинга. Они незаменимы в сфере управления персоналом и представляют собой, по нашему мнению, наиболее удачный инструмент исследования и анализа достоверности сообщаемой информации при осуществлении кадровых проверок и собеседований. Кстати, об этом вы можете прочитать в нашей статье «Основы верификации и кадрового профайлинга в сфере HR-технологий».

Напомним, что верификация – это работа с имеющимися данными, а профайлинг – составление психологического профиля исследуемого (проверяемого) лица (собеседника, кандидата на должность). Технологии верификации и профайлинга позволяют руководителям, менеджерам, сотрудникам кадровых подразделений компаний оперативно оценить психологический профиль личности, выявить и проанализировать иерархическую структуру его ценностей, направленности и мотивации, привычек, жизненных установок и убеждений, целей и поведенческих паттернов.

Задачи профайлинга состоят в получении информации, позволяющей составлять заключения, включающие в себя:

- метапрограммный профиль личности с рекомендациями в области прогноза и управления его поведением в значимых контекстах и ситуациях;

- список базовых личностных особенностей (базовый психотип) и актуальную структуру ценностной иерархии;

- эмоциональный профиль личности;

- ведущие особенности мышления и речи;

- основные и второстепенные свойства характера и их «маски»;

- наличие актуального внутриличностного конфликта, адаптационный потенциал и механизмы адаптации, компенсации и гиперкомпенсации личностных качеств;

- актуальные цели личности, а также базовые способы их достижения;

- конструктивные стратегии убеждения, мотивации и стимулирования, принятия решения и повышения ответственности личности;

- приемы и способы намеренного сокрытия информации;

- профессиональные рекомендации и наличие факторов риска[[7]](#footnote-7).

Верификация и профайлинг также весьма полезны при проведении социально-психологического исследования коллектива компании.

Таким образом, верификация и профайлинг – это эффективные методы психодиагностической работы, позволяющие моментально определить психоллогический профиль, личностные качества, особенности мотивационной сферы и ценностей специалиста, а также достоверно спрогнозировать его поведение и выявить факты лжи.

Прием на работу сотрудника - одна из сложных задач и проблем в системе управления персоналом. От правильности ее решения зависит не только эффективность работы организации в контексте выполнения ею экономических задач, но состояние психологического здоровья коллектива и каждого отдельного работника. Для решения этой задачи перманентно формируется, совершенствуется инструментарий набора и отбора персонала. В данной ситуации важно использовать все источники информации, от этого будет зависеть объективность оценки кандидата на вакантную должность.

Вниманию специалистов предлагается лист рекомендательного аудита как инструмент биографического метода отбора персонала, как дополнительный штрих к профилю кандидата со стороны бывшего работодателя и как симбиоз положений аудита, трудового законодательства и науки управления персоналом.

Лист рекомендательного аудита - перечень характеристик соискателя, необходимых для занятия вакантной должности, идентифицированных работодателем по прежнему месту работы. Потенциальный работодатель в письменной форме формулирует вопросы к предыдущему работодателю по всему спектру характеристик деятельности конкретного работника, связанных как с профессиональным профилем соискателя, так и с его личностными качествами.

Данный инструмент позволяет получить информацию о типичных способах поведения работника и особенностях взаимодействия его в группе при реше­нии общих задач.

Таким образом, определяется профиль поведения каждого члена группы, то есть его групповая роль.

Роль - это круг функций и видов поведения, которые считаются подходящими для данного члена группы и реализуются в определенном социальном контексте. Гибкость ролевой так­тики требует от участников принятия в группе ролей, не свойственных им в реальной жизни. Для того чтобы расширить набор способов поведения в раз­личных ситуациях. С развитием группы возникают различные групповые роли.

В рамках данной на основании определения ролей предлагается рассмотреть методику выделения следующих психопортретов (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1. – Методика выделения психопортретов[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Психопортрет | Роль | Особенность | Тип личности | Потребность |
| Руководитель | принимает корпоративные принципы и законы, при этом старается изменять и применять к обстоятельствам свои взгляды, вкусы, убеждения для соблюдения общих интересов | владеет самоконтролем, адекватно воспринимает информацию, выделяя в ней главное, коммуникабелен, умен | деятельный флегматик | доверие группы |
| Учредитель | играет центральную роль в группе, принимает решения в сложных ситуациях, обладает сильным характером, прирожденный стратег | энергичный, уверенный, настойчивый хороший оратор | доминантный экстраверт | группа с высоким уровнем мотивации |
| Разработчик | оригинал, способен интегрировать новые идеи и нестандартные решения | обладает глубоким умом, богатым воображением, фонтанирует идеи | творческая личность | группа, принимающая новые идеи |
| Рецензент | анализирует и делает выводы по всем предлагаемым идеям группы, обеспечивая глубокое и подробное рассмотрение вопроса со всех сторон | подвергает сомнению все выдвигаемые предложения, что по его мнению должно привести к безукоризненной стратегии продвижения | «адвокат дьявола» | новые идеи и концепции, требующие анализа |
| Исполнитель | придает планам группы реальную выполнимую форму | обеспечивает своевременность и максимальный уровень реализуемых идей | ответственный и надежный организатор | высокая исполнитель-ская ответствен-ность |
| Координатор | организатор двухсторонней связи между внешней средой и членами команды | высокая речевая активность, улыбчивый, деятельный, предприимчивый | эффективный коммуникатор | отсутствие коммуника-тивных ограничений в деятельности |
| Делопроизво-дитель | контроль исполнения планов группы | неукоснительное исполнение принятых решений, соблюдение имеющихся правил и нормативов, следование инструкциям | последователь-ный педантичный профессионал, потребность | групповая обязатель-ность |

Таким образом, программа способна выстроить профиль личности пользователя в соот­ветствии с так называемыми групповыми ролями, которыми он выполняет. Разработанный социологический инструментарий имеет шесть блоков инди­каторов.

В современной практике оценки персонала к сожалению преобладают давно ставшие традиционными методы исследования. Методики оценки часто ограничиваются тестированием и интервьюированием. При этом качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку. Однако в последние годы к их числу добавился еще и кадровый профайлинг.

Кадровый профайлинг – это технология, применение которой позволяет выяснить, достоин ли кандидат (соискатель) быть принятым на работу, а также соответствует ли действующий сотрудник уже занимаемой должности. В то же время кадровый профайлинг является одним из важных инструментариев для эффективности формирования кадрового резерва с последующим назначением на вышестоящие должности. В данном случае профайлинг (профилирование) включает не просто установление правдивой, истинной информации, которую предоставляет кандидат, но и определяет его характерологические особенности, ведущий психотип с базовой эмоцией, метапрограммный профиль, наиболее часто используемые фокусы языка, архетип. Как показывает применение данной технологии на различных предприятиях, в организациях и учреждениях, кадровый профайлинг и оперативная психодиагностика личности помогают спрогнозировать будущее поведение кандидата на должность в той или иной фирме, компании с высокой степенью вероятности.

* 1. **Характеристика приемов и способов намеренного сокрытия информации**

В современных условиях один из главных факторов, определяющий устойчивый процесс деятельности, стабильность и конкурентоспособность любой организации — ее безопасность.

Безопасность организации предусматривает комплекс технических и организационных мер, которые обеспечивают ее защиту от намеренного или ненамеренного разрушительного воздействия. Для этого проводится оценка и анализ уязвимости основных объектов, процессов и субъектов, которые обеспечивают надежное функционирование структуры или организации при деструктивном воздействии внутренних и/или внешних факторов. В этом ряду одно из главных мест занимает человек, как субъект, включенный в процесс управления, а также как менее предсказуемый элемент организации. К счастью, для умелого прогнозирования поведения людей, а также для выявления потенциально нежелательных сотрудников существует методики инструментальной и безынструментальной детекции лжи[[9]](#footnote-9).

Если рассматривать безынструментальную детекцию лжи, то снизить вероятность попадания неблагонадежных кандидатов в организацию позволяет применение технологий профайлинга.

Несмотря на то, что данное направление относительно молодое в практике применения его в России, в последнее время все больше и больше организаций принимают решение использовать знания в области профайлинга для подбора персонала.

Кадровый профайлинг представляет собой систему описания личности сотрудника с прогнозированием его поведения в интересующих контекстах. Кадровый профайлинг включает в себя не просто установление правдивой, истинной информации, которую предоставляет кандидат, но и определяет его характерологические особенности, ведущий психотип, базовую эмоцию, мотивацию, ценностные ориентиры, особенности командного взаимодействия.

В рамках использования инструментов кадрового профайлинга при проведении исследования кандидата с целью выяснения, соответствует ли подобранный кандидат необходимому профилю должности, анализу подлежат несколько характеристик (см. рисунок 1.1.).

Исследование кандидата

лингвистический

Оценка метапрограммного профиля

поведенческий

Оценка базового психотипа

Рис.1.1. Составляющие исследования кандидата

Метапрограммный профиль, лингвистический и поведенческий, – это набор бессознательных фильтров восприятия человека, посредством которого формируются основные жизненные и поведенческие стратегии и связанные с ним убеждения.

Знания о метапрограммном профиле позволят выяснить будет ли кандидат эффективен в той должности, на которую претендует; понять, с помощью каких способов доносить информацию в удобной и воспринимаемой для каждого конкретного кандидата форме; сформировать грамотно должностные обязанности; выявить профессиональные возможности и ограничения каждого конкретного кандидата; выяснить, каким образом мотивируется человек; определить, как он принимает решения, на основании чего и в течение какого времени; понять, сможет ли кандидат взаимодействовать с членами коллектива.

Характерологические особенности на основании базового психотипа — группы однородных качеств и стереотипов поведения, в основе которых лежат одинаковые внутренние психические условия – сила и подвижность нервной системы, особенности эмоциональной и интеллектуальной сферы человека.

Информация о психотипе позволит:

- выяснить слабые и сильные стороны кандидата;

- выяснить возможные свойственные ему факторы риска;

- спрогнозировать поведение кандидата в различных контекстах;

- выяснить условия адаптации и дезадаптации кандидата, то есть условия и вид деятельности, в которых кандидат будет максимально эффективным/неэффективным.

Карта мотиваторов — приоритетность мотивов и мотиваторов при поступлении на данную должность кандидата, знание которых позволит повысить эффективность управления данным кандидатом и возможности прогнозирования длительности трудовых отношений с данным кандидатом, понять насколько кандидат подходит под стандарты корпоративной культуры компании.

С точки зрения безопасности с помощью инструментальной детекции лжи — речь идет о проведении психофизиологических исследований с применением полиграфа. Данная процедура позволяет проверить будущих кандидатов на возможные факторы риска, на наличие негативного опыта в трудовой деятельности.

К факторам риска относятся:

- сокрытие автобиографических данных (проблемные увольнения, искажение резюме и анкетных данных, наличие поддельных документов и пр.);

- вредные пристрастия (алкоголь, наркотики, игромания и пр.);

- криминальная биография (наличие деловых контактов с криминалом, имеющиеся судимости, правонарушения, оставшиеся нераскрытыми и пр.);

- проблемные долги и обязательства;

- скрытые корыстные мотивы и намерения при трудоустройстве (хищения, коммерческий шпионаж, слив информации и пр.);

- Махинации на прошлых местах работы (дополнительный доход, скрываемый от руководства в рамках использования ресурсов компании, искажение отчетных документов, откаты, хищения и пр.)[[10]](#footnote-10).

Различные организации могут прибегать к использованию отдельно только инструментальных, либо только безынструментальных методик детекции лжи. Однако, как показывает практика, именно комплексный подход дает более полную картину, и позволяет решить вопросы, связанные с эффективным подбором персонала, более успешно.

Таким образом, кадровый профайлинг – направленный на установление соответствия кандидатов на предполагаемую должность. Установление у кандидата на должность (либо действующего сотрудника) связей с криминалом, наличия долгов (непогашенных кредитов), пристрастия к азартным играм, алкоголизму и наркотикам. Он включает установление перспектив карьерного роста и профессионализации, талантов и мотивов трудовой деятельности и т.д. В профайлинге необходимо применение методов психологии в их прикладном аспекте, так как особый акцент делается здесь на процессах межличностного взаимодействия, на возможностях человеческого понимания – «считывания» внешней и внутренней информации, на формировании и развитии наблюдательности, проницательности, коммуникабельности.

**2. Анализ возможностей профайлинга и верификации в управлении ГУН ЖДВ**

**2.1. Организационная характеристика ГУН ЖДВ**

Главное управление начальника Железнодорожных войск предназначена для организации мероприятий по обеспечению реализации Министерством обороны РФ полномочий в части технического прикрытия, восстановления, разминирования и заграждения участков (объектов) инфраструктуры железнодорожного транспорта Российской Федерации в зоне ответственности Вооруженных Сил, повышения ее живучести и пропускной способности, а также планирования наведения и эксплуатации наплавных железнодорожных мостов.

Основные задачи:

- планирование и организация применения ЖДВ, в том числе в части реализации полномочий Министерства обороны в отношении инфраструктуры железнодорожного транспорта;

 - организация и проведение мероприятий по строительству и развитию ЖДВ;

 - организация поддержания боевой и мобилизационной готовности ЖДВ;

- организация и проведение мероприятий подготовки ЖДВ к выполнению возложенных на них задач;

 - организация и проведение мероприятий обеспечения ЖДВ специальной техникой и СВМ;

 - организация и руководство повседневной деятельностью ЖДВ.

Организационная структура ГУН ЖДВ приведена в приложении 1.

Как показывает схема, в прямом подчинении начальника управления находятся начальник штаба (первый заместитель начальника ЖДВ), заместитель начальника управления по боевой подготовке, заместитель начальника управления по технической части (главный инженер), заместитель начальника управления по тылу.

В подчинении заместителя начальника управления по боевой подготовке находится отдел боевой подготовки. Управлением механизации строительства руководит заместитель начальника управления по технической части. Так же в непосредственном его подчинении находится аппарат главного инженера.

Заместитель начальника управления по восстановлению и строительству железных дорог руководит управлением по восстановлению и строительству железных дорог, который включает несколько направлений: восстановление пути, восстановление электрификации, связи и ЦБС и другие.

Таким образом, можно сделать вывод, что организационная структура ГУН ЖДВ является линейной структурой управления.

**2.2. Анализ системы управления и кадрового потенциала ГУН ЖДВ**

Главным элементом управления персоналом ГУН ЖДВ, является начальник управления, который контролирует, а так же координирует деятельность всех структур, путем составления тактических и стратегически важных целей в работе ГУН ЖДВ.

К системе управления персоналом также относятся руководители структурных подразделений ГУН ЖДВ. Любое кадровое решение в не зависимости было ли она принято специалистом по кадрам или начальников управления, доводится до руководителя соответствующего подразделения, который в свою очередь доводит до трудового коллектива.

По состоянию на 01.01.2018 г. штат ГУН ЖДВ составила 1657 человек, из них:

- административный персонал – 243 чел.;

- основной персонал – 1414 чел.

Изменение их соотношения по годам за последние три года приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. - Изменение соотношения численности персонала по годам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Численность административного персонала | Численность основного персонала |
| 2015 | 1393 | 252 | 1141 |
| 2016 | 1534 | 250 | 1284 |
| 2017 | 1657 | 243 | 1414 |

Рис.2.1. Динамика численности персонала ГУН ЖДВ

Для более детального анализа используем данные первичного учета. Составим аналитическую таблицу для ГУН ЖДВ , в которой численность персонала 2017 года сравним с численностью 2016 года (таблица 2.2.).

Таблица 2.2. - Структура персонала и обеспеченность кадрами ГУН ЖДВ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категория персонала** | **2016 год** | **2017 год** | **Отклонение (+,-)** | **Темп роста, %** | **Уд. вес персонала, %** |
| **2016 год** | **2017 год** |
| Среднесписочная численность всего персонала, чел. -всего: | 1534 | 1657 | 123 | 108,02 | 100 | 100 |
|
| в т.ч.: |   |   |   |   |   |   |
| Руководители | 250 | 243 | -7 | 97,2 | 16% | 15% |
| Специалисты | 1284 | 1414 | 130 | 110,12 | 84% | 85% |

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.2.

Рис. 2.2. Распределение сотрудников по категориям в 2017 году

Из данных таблицы 2.2. видно, что среднесписочная численность персонала в 2017 году увеличилась против 2016 на 123 человек, темп роста составил 108,02%. Из общего числа работающих в ГУН ЖДВ в 2017 году (1657 человек) персонал распределяется по следующим категориям: руководители – 243 чел.; специалисты – 1414 чел.

В ГУН ЖДВ работает персонал разных возрастных групп.

Рис. 2.3. Распределение численности сотрудников ГУН ЖДВ по возрастным группам

Наибольшую группу составляют сотрудники от 30 до 50 лет – 72% или 113 человек. Персонал в возрасте до 30 лет – 22% или 34 человека. Далее идёт персонал старше 50 лет – 10 человек или 6%.

Наиболее трудоспособными является персонал в возрасте до 30 лет. Средний стаж работы персонала организации рассчитывается по формуле (1):

, (1)

где:

∑xifi – сумма произведения стажа на число персонала;

∑fi – общая численность персонала.

Средний стаж работы персонала представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3. - Средний стаж работы персонала ГУН ЖДВ на 2017 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стаж, лет, xi | Число персонала, fi | Удельный вес в % | xifi | Накопленные частоты |
|
| 1 | 34 | 2% | 34 | 34 |
| 3 | 94 | 6% | 282 | 128 |
| 5 | 207 | 12% | 1035 | 335 |
| 8 | 435 | 26% | 3480 | 542 |
| 10 | 779 | 47% | 7790 | 1321 |
| 15 | 108 | 7% | 1620 | 1429 |
| Итого | 1657 | 100% | 14241 |   |

Xар.взв. = 14241/1657 = 8,6 (лет).

Средний стаж работы персонала на 2016 г. составляет 8,6 лет.

Наиболее часто встречающийся стаж 10 лет (рисунок 2.4.).

Рис. 2.4. Соотношение количества сотрудников со стажем работы

Качественное соотношение кадрового состава во многом определяется уровень эффективности функционирования в целом ГУН ЖДВ, так как именно от личных и деловых качеств персонала, их способностей и образования зависит качество и эффективность принимаемых решений, а так же результаты их реализации.

Сравнительный анализ изменения общей численности персонала и количества уволенных за последние три года приведён в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Изменение общей численности персонала ГУН ЖДВ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность персонала | Количество уволенных  | Количество принятых  |
| 2015 год | 1393 | 32 | 126 |
| 2016 год | 1534 | 19 | 160 |
| 2017 год | 1657 | 14 | 137 |

Динамика выбытия и поступления сотрудников за последние три года показана на рисунке 2.5.

Рис. 2.5. Динамика выбытия и поступления сотрудников

В целом же уровень текучести (увольнение персонала по собственному желанию и за однократное грубое нарушение трудовых обязанностей) достаточно значительный для принятия мер по стимулированию и мотивации работников организации. Это объясняется высокими требованиями к результатам труда, социальной политикой.

В целях оценки и выявления причин текучести кадров необходима постоянная реализация социологических исследований и наблюдений с целью анализа протекающих изменений в составе персонала организации в разрезе квалификации, стажа работников, их специальностей, образования и возраста.

Кадровая политика организации ГУН ЖДВ направлена на формирование высококвалифицированного кадрового ресурса, на обеспечение эффективной работы путем системы отбора, а так же подготовки, мотивации и адаптации труда сотрудников организации.

Далее рассмотрим систему управления персоналом ГУН ЖДВ.

Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом в разрезе перечня подразделений и должностных лиц с указанием перечня функций управления персоналом представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. - Функциональные взаимосвязи системы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование функций управления персоналом | Функциональные подразделения и должностные лица |
| Начальник управления | Зам. Начальника управления | Главный бухгалтер | Начальник отдела комплекстования | Начальник технического отдела | Начальник финансовой службы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров | - | С, Р | О | С,О | - | - |
| Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда | Р | О | - | У | У | У |
| вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение | Р | О | - | - | У | У |
| Подготовка, переподготовка, кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Повышение квалификации кадров | - | Р, О | - | - | У | У |
| Аттестация рабочих мест и должностей | - | Р, О | - | - | У | У |
| Структура заработной платы с учетом социальных льгот | - | Р | О | - | - | - |
| Разработка отдельных статей коллективного договора | - | Р | - | П, О | - | - |
| Социальные вопросы анализ и выявление причин социальной напряженности | - | Р | - | - | У | У |
| Условия труда и техника безопасности  | - | Р | О | У | - | - |

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С- согласовывает подготовленный документ по функции;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Из таблицы 2.5. видно, что выполнение обязанностей и функций кадровой службы происходит следующим образом:

- Административная деятельность. Применение основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров. Исполнение возложено на заместителя начальника управления по общим вопросам.

**-** Трудоустройство.Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри организации, выдвижение на более высокие должности, увольнение. Исполнениевозложено на заместителя начальника управления.

**-** Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров.Сюда относятся все вопросы, связанные с выявлением потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по служебной линии.

- Материальное вознаграждение**.** Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Таким образом, в реальной жизни организации функции кадровой службы структурно разобщены между отделами: административно-управленческое подразделение, бухгалтерия, юридический отдел, руководство и т.д., которые выполняют функции управления персоналом. В связи с этим существует сложность создания высокопрофессиональной эффективной команды занятой управлением персоналом (кадровой службы). Схожие проблемы возникают с разработкой будущей кадровой стратегии, с пересмотром функций и методов работы с персоналом, с системами планирования, мотивации и стимулирования персонала и другими функциями кадровой службы ГУН ЖДВ.

**2.3. Оценка социально-психологического климата ГУН ЖДВ**

Для оценки социально-психологического климата в ГУН ЖДВ использовался комплекс различных методик. В исследовании принимали участие сотрудники ГУН ЖДВ в возрасте от 26 до 47 лет.

На основании использования методики В.П. Захарова и А.Л. Журавлева по определению стиля руководства трудовым коллективом было выявлено, что руководитель (начальник главного управления) проявляет коллегиальный (демократический) стиль в управлении коллективом на 63%, преобладание директивного (авторитарного) компонента в управлении рабочим коллективом составляет 25% и лишь на 12 % проявляется наличие у руководителя попустительского компонента (пассивного невмешательства) в управлении коллективом.

В ходе исследования установлен высокий уровень (77%) социально-психологического климата (см. рисунок 2.6.), что свидетельствует об устойчивом характере психологического климата с преобладанием дружественной обстановки взаимоотношений ее членов. Данная ситуация позволяет сохранить необходимый резерв сил для дальнейшего роста эффективности труда.

Рис. 2.6. Уровневые характеристики психологического климата коллектива

Для оценки уровня реактивной и личностной тревожности в рамках проводимого исследования была использована методика Ч.Д. Спилберга и Ю.Л. Ханина (см. рисунок 2.7.).

Рис. 2.7. Уровень реактивной (ситуативной) тревожности коллектива

Специалисты ГУН ЖДВ используют низкий уровень реактивной (ситуативной) тревожности в коллективе, что благоприятно отражается на организации труда.

Рис. 2.8. Уровень личностной тревожности коллектива

Исследованием уровня личной тревожности персонала установлено, что сотрудники ГУН ЖДВ не склонны воспринимать различные трудные рабочие ситуации как угрозу своей личности и безопасности жизнедеятельности, тем самым подтверждая умеренный уровень личностной тревожности.

В ходе исследования на основе специально разработанной анкеты было проведено анкетирование сотрудников. Большая часть персонала (57%) выделяют дружескую атмосферу в трудовом коллективе, четверть персонала выделяет взаимное доверие друг к другу, лишь 20% отразили напряженность и непонимание по ряду вопросов в коллективе. Исследование отношений «руководитель – подчиненный» находится на очень высоком уровне, т.к. 86% опрашиваемых дали положительную оценку взаимоотношений, 83% сотрудников поддерживают применяемые в организации методы руководства.

Таким образом, по результатам проведенного комплексного исследования в ГУН ЖДВ можно заключить, что

1) непосредственный руководитель проявляет коллегиальный (демократический) стиль в управлении коллективом, при котором требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины;

2) значимость исследования социально-психологического климата в трудовом коллективе заключается в том, что при создании благоприятных условий совместного труда и межличностных отношений повышается уровень производительности труда, уменьшается количество конфликтов, разрешение которых отнимает много сил и времени и препятствует адаптации новых сотрудников;

3) сотрудники ГУН ЖДВ не склонны воспринимать угрозу своей жизнедеятельности в обширном диапазоне ситуаций и реагировать весьма выраженным состоянием тревожности. Данный уровень характеризуется субъективно переживаемыми эмоциями: низким напряжением, отсутствием беспокойства и озабоченности как реакции на стрессовые ситуации, возникающие на рабочем месте.

**3. Разработка рекомендаций по созданию благоприятного социально-психологического климата гун ждв**

**3.1. Разработка рекомендаций по созданию благоприятного социально-психологического климата ГУН ЖДВ**

Мероприятие 1 – Внедрения технологий профайлинга в систему отбора персонала

С целью подбора в ГУН ЖДВ квалифицированного, качественного персонала, будет полезен скрупулезный сбор любых сведений о кандидате, а так же применение психологических методов с целью прогнозирования поведения кандидата.

Резюме - это документ, отражающий видение кандидата о себе, и оно не всегда является объективным. Информацию о заслугах и достижениях кандидата необходимо проверять, и рекомендация - один из способов подтверждения его опыта. Даже если в резюме кандидата, который подходит на одну из вакансий компании, нет раздела «Рекомендации», специалист по подбору обязан найти людей, которые могли бы дать характеристику профессиональным и личностным качествам соискателя.

Изучение рекомендаций с предыдущего места работы, записи в трудовой книжке, общение с прежними начальниками и коллегами соискателя, как о нем отзываются, его положительные и отрицательные стороны, причины смены места службы. Подробно о вакансии следовало бы рассказать только в конце собеседования, чтобы кандидат не смог подобрать подходящие ответы на вопросы специалиста по подбору.

Стоит уточнить, что фактически всем специалистам по подбору любых организаций неоднократно доводилось писать подобные рекомендательные письма на увольняющихся или увольняемых сотрудников. Обычно в таких случаях используются часто повторяющиеся из письма в письмо описания: «пользуется уважением среди коллег», «проявил себя как активный и предприимчивый сотрудник», «установленную трудовую дисциплину не нарушал».

Но данные рекомендательные письма не соответствуют тому факту, что данный сотрудник был уволен, и по какой причине, если он зарекомендовал себя только с положительных сторон.

Причины могут быть самые различные: сотруднику не удалось справиться с поставленными организацией задачами, и с целью бесконфликтного прекращения трудовых отношений с работником, руководитель обещает ему составить положительную рекомендацию. Следует заметить, что в большом количестве организаций это устоявшееся правило хорошего тона – сочинять одобрительные рекомендательные документы при уходе сотрудника, и нужно сказать, объективность в этих случаях не на первом месте.

Несомненно, отслеживание рекомендаций как методика подбора персонала полезный процесс, но не во всех случаях объективный, по этой причине доверять рекомендательным письмам стоит не всегда. Помимо всего прочего - данная процедура в достаточной мере кропотливая и требует временных затрат - поэтому целесообразно прибегать к тщательному сбору рекомендаций по большей части при подборе руководящего персонала или высококвалифицированных специалистов. С целью подбора рядовых сотрудников следует овладеть такими технологиями сбора рекомендаций, которые бы не отнимали много сил и времени.

Что касается технологий, то процесс сбора рекомендаций включает три шага:

1) получение разрешения кандидата на сбор рекомендаций;

2) подготовку списка персон, подлежащих обзвону;

3) беседы с персонами, предоставляющими рекомендации.

Первый шаг - получение одобрения кандидата на проведение проверки данных важен не только с этической, но и методической точки зрения.

Кандидатам предлагают обычно заполнить и подписать анкету, включающий следующий пункт: «Достоверность указанных данных подтверждаю. Против проверки вышеизложенных данных не возражаю».

Наиболее эффективно использование обоих методов сбора рекомендаций: первый метод позволяет узнать имена, координаты сотрудников и должности, работавших с кандидатом, и пополнить ими базу резюме на предприятии.

Применение же второго метода делает оправданными звонки наиболее широкому кругу личностей, не названных лично кандидатом, и уменьшает риски появления проблем правового характера.

- Анкета, содержащая предупреждение о возможной проверке информации и заполненная кандидатом до интервью, в некотором роде дисциплинирует его, так как предполагаемая проверка делает обман слишком рискованным.

- Реакция кандидата на упоминание о проверке рекомендаций косвенно уже свидетельствует об истинности информации, предоставленной им в ходе интервью. Например, странным будет выглядеть специалист, рассказывающий о замечательных отношениях с руководителями прошлый мест работы, но под нелепыми предлогами отказывающийся предоставить их координаты для сбора рекомендаций.

Организация перечня персона, доступных обзвону, считается вторым шагом при сборе рекомендаций. Необходимым с целью достоверного сбора сведений является обращение к двум-трём специалистам (в том числе непосредственных руководителей, сотрудников и подчинённых) с каждого из мест работы претендента.

Беседы со всеми рекомендателями не являются обязательными и обретают смысл лишь в том случае, если первые два - три собеседника предоставили противоречащие друг другу или сказанному самим кандидатом данные.

Рекомендуется беседовать не только с указанными кандидатом специалистами, но и с сотрудниками, им не упомянутыми. Такой подход способствует получению более полной информации о кандидате.

Необходимо удостовериться в том, что рекомендатель в действительности мог со всех сторон рассмотреть претендента в период его работы. Подходящим будет вопрос: Сколько времени вы работали вместе? В первую очередь чем начать проверку, необходимо указать рекомендателю, что его слова будут сохранены в тайне и применены на благо кандидату.

В процессе сбора рекомендаций необходимо уточнить время работы кандидата в организации, названия занимаемых им должностей, основные выполняемые обязанности, задать некоторые общие для оценки кандидатов на большинство вакансий вопросы. Стоит учесть, что 95% вопросов должны требовать развёрнутого ответа, среди конкретных вопросов, подходящих для оценки претендентов на большинство должностей.

За рекомендациями к третьей стороне стоит обращаться, если при беседе с соискателем у вас возникли какие-либо сомнения. В частности когда:

- Сомнения в правдивости слов кандидата (если соискатель путается в названиях собственных проектов, обтекаемо рассказывает о своей роли в них или не может вспомнить сроки работы, лучше уточнить эти сведения у третьей стороны).

- Никак не удаётся составить чёткое мнение о каком-то навыке соискателя.

- Два интервьюера не сходятся во мнениях (рекомендации здесь могут склонить чашу весов в чью-либо пользу).

- Специалист покинул предыдущее место работы, проработав там очень долго, а его ответ на вопрос: «почему вы ушли из этой компании?», - звучит нелогично или не совсем понятно.

- Наоборот, человек покинул предыдущую компанию очень скоро.

- Кандидат предоставил рекомендации в письменном виде.

- Кандидат претендует на вакансию, в принятии решения по которой рекомендации могут сыграть решающую роль (например: главный бухгалтер, руководитель, личный помощник).

Было бы неверно утверждать, что специалист по подбору должен собирать рекомендации всегда. Они, несомненно, полезны, но не в каждом случае необходимы. К примеру:

- Не стоит запрашивать рекомендации абсолютно на всех кандидатов.

- Сбор рекомендаций - это один из финальных этапов подбора.

- Сбор рекомендаций до интервью не даст эффективного результата.

Нельзя утверждать, что рекомендации всегда полезны, так же как и заявлять, что они не нужны. Рекомендации - лишь один из инструментов получения информации, который даёт возможность составить наиболее полный портрет кандидата и избежать ошибок при найме.

Что касается оценки количественных и качественных характеристик персонала мною была сформирована модель, в ней предполагается использование следующих видов оценок:

- рейтинговая оценка;

- экспертные оценки;

- контролирующие курсы (оценка специальных знаний);

- тесты (оценка личностных качеств).

Представленная модель сочетает в себе результативно-деятельностный и компетентностный подходы, что позволяет делать отбор сотрудника более эффективно и качественно.

Представленная методика позволит принимать обоснованные кадровые решения, привлекать к ответственным и сложным видам работ более подготовленных и проверенных специалистов, формировать линейный резерв, проводить гибкую кадровую политику, что способствует росту кадрового потенциала предприятия.

Мероприятие 2 – Совершенствование системы нематериального стимулирования

Текущий экономический кризис повысил интерес к нематериальным инструментам стимулирования. Жёсткие экономические рамки не позволяют сегодня многим организациям, в том числе и ГУН ЖДВ, делать ставку на материальный интерес в вопросе мотивации персонала.

Варианты морального (нематериального) стимулирования (компоненты одноименной подсистемы):

* + - Поздравления. Важно, чтобы от лица предприятия именинников поздравлял директор.
		- «Витрина успехов» или «Доска почета».
		- Прописанные и доведенные до сведения сотрудников организации критерии и этапы программы профессионального и карьерного развития (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности).
		- Включение сотрудников в процесс принятия решений, как средство повышения их инициативности и лояльности.

В подсистему социально-психологического стимулирования, входят варианты требующие инвестиций, распределяемых безадресно, главным образом, это стимулы работают на повышение качества трудовой жизни (контроль гигиенических факторов мотивации): например, предоставление абонементов в оздоровительные и культурные учреждения города.

Мотивация персонала свободным временем – призвано регулировать поведение сотрудника на основе изменения времени его занятости. Использование мотивации свободным временем будет направлено, в конечном счете, на повышение эффективности производства на основе роста трудовой активности сотрудников. Данный вид мотивации осуществляется регулированием времени занятости сотрудника на основе: предоставления дополнительных выходных. Стимулирование свободным временем будет подразделяться на:

- общее – для всех сотрудников;

- эталонное – для сотрудников, которые достигли определенных результатов;

Потери в производительности в организации, связанные со стимулированием свободным временем, за счет сокращением фонда рабочего времени (таблица 3.1.).

Таблица 3.1. - Расчет затрат на стимулирование персонала фирмы рабочим временем

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | 2017 год |
| 1. Среднегодовая численность работающих, чел. | 1657 |
| 2. Количество часов, отработанных одним работником | 1907 |
| 3. Средняя продолжительность рабочего дня, час | 8 |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./год | 11595 |
| 5. Производительность труда, руб./час | 6080,23 |

Мероприятие по стимулированию персонала ГУН ЖДВ свободным временем заключается в предоставлении наиболее отличившемуся сотруднику одного 8-часового дополнительного выходного дня раз в месяц. В связи с чем, потери в годовом фонде рабочего составят:

1человек\*12месяцев\*8часов = 96 часов.

Тогда потери в производительности за год составят:

96 часов\* 6080,23 руб./час = 583 702, 08 рубля.

При внедрении подсистемы нематериальной социально-психологической мотивации очень важно, чтобы критерии предоставления льгот были бы четко прописаны, и персонал был с ними ознакомлен.

Мероприятие 3 – Разработка блок-схемы планирования карьеры персонала ГУН ЖДВ

Мероприятие по разработке блок-схемы по карьерному росту состоит в реализации следующих этапов: оценка карьерного потенциала сотрудника;

формирование стратегии карьерного роста отдельного сотрудника; утверждение и реализация стратегии карьерного роста сотрудника.

Оценка карьерного потенциала сотрудника осуществляется в ходе

проведения конкурса на замещение должности. Планирование стратегии карьерного роста предлагается осуществлять в течение трех месяцев.

Рассмотрим предлагаемую блок-схему планирования стратегии карьерного роста сотрудника в ГУН ЖДВ.

БЛОК-СХЕМА

планирования карьеры персонала ГУН ЖДВ

**Сотрудник**

**Руководство ГУН ЖДВ**

**Оценка карьерного потенциала сотрудника**

(профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности)

**Самооценка**

(определение целей развития карьеры и методов их реализации)

**Непосредственный**

**руководитель**

**Кадровая служба**

анкетные данные (возраст, образование, стаж),

результаты конкурсных испытаний, прохождения аттестаций и сдачи квалификационных экзаменов, материалы изучения

оценка результатов профессиональной деятельности,

оценка мотивации,

предложения по стимулированию,

предложения по росту (ротации)

**Формирование стратегии карьерного роста**

(вертикальное/горизонтальное продвижение)

**Мероприятия по подготовке к замещению должности**

**(профессиональное развитие):**
повышение квалификации

профессиональная переподготовка

стажировка

самоподготовка

**Планируемая должность**

Рис. 3.1. Блок-схема планирования стратегии карьеры сотрудников ГУН ЖДВ

 При разработке стратегии карьерного роста сотрудника должны быть самостоятельно определены профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять (либо иные цели).

 Стратегия карьерного роста сотрудника должен представлять собой документ, который включает:

 - общие сведения о сотруднике;

- возможную схему продвижения сотрудника в данном самостоятельном структурном подразделении;

- мероприятия по профессиональному развитию сотрудника, необходимые для достижения целевой (планируемой) должности.

При прохождении всех промежуточных этапов карьерного роста, определенных схемой продвижения сотрудника организации, он установленном порядке участвует в конкурсе на замещение должности.

Выбор схемы продвижения сотрудника включения в стратегию карьерного роста осуществляется непосредственным руководителем по согласованию с начальником подразделения (отдела).

В целях совершенствования (приобретения) профессиональных знаний и навыков, необходимых для замещения определенной должности, определенной на соответствующем этапе схемой продвижения сотрудника в стратегии карьерного роста предусматриваются мероприятия по его профессиональному развитию.

* 1. **Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание мероприятий по мотивации персонала организации должны быть получены определённые экономические и социальные результаты:

- Повышение уровня (материальной и нематериальной) мотивации персонала.

- Повышение величины оплаты труда в соответствии с прилагаемыми усилиями.

- Разработка программы по профессиональному и карьерному росту.

Все перечисленные результаты направлены на достижение единой цели – создание социально-благоприятного климата в коллективе.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимы финансовые затраты, перечень которых приведен в таблице 3.2. Основные затраты будут связаны с разработкой стандартов в области управления персоналом.

Таблица 3.2. - Финансовые затраты, тыс. руб

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Стоимость |
| 2.Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 83,59 |
| 3. Разработка Программы по карьерному росту | 492,00 |
| Общая величина издержек | 575, 59 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия составит 575,59 тыс. руб.

Затраты на систему нематериального стимулирования персонала представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Затраты на систему нематериальной мотивации персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Затраты, руб. |
| Предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (бассейн)Стоимость месячного абонемента (на 8 посещений) 5572 руб.Из расчета в течение года премировать 15 сотрудников.  | 83 590 |
| Итого | 83 590 |

Таким образом, годовой объем затрат на мероприятия – 83590 руб.

Приоритетность выбора того или иного направления нематериальной мотивации в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Выбор средства нематериального стимулирования зависит от наличия финансовой возможности организации. Кроме указанного варианта, возможны и другие способы нематериального стимулирования в пределах данной ценовой конкуренции.

На взгляд руководства организации наиболее оптимальным, как по мнению сотрудников, так и с финансовой точки зрения, является предоставление абонементов в оздоровительные учреждения (спортзалы, бассейн), что создаст необходимые предпосылки для нормального и эффективного трудового процесса в ГУН ЖДВ.

Затраты на разработку Программы по профессиональному и карьерному росту включают заработную плату сотрудникам кадровой службы (2 специалиста: начальник подразделения – 22 тысячи рублей и специалист – 18 тысяч рублей).

Таблица 3.4 - Экономические результаты внедрения проекта совершенствования (рублей)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й |
| месяц | месяц | месяц | месяц | месяц | месяц |
| Доходы от проекта | 115 500 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 | 176 000 |
| Издержки | 200 000 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 | 114 560 |
| Прибыль | - 84 500 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 | 61 440 |
| Аккумулированная прибыль | - 84 500 | - 23 060 | 38 340 | 99 780 | 161 220 | 222 660 |

С целью внедрения мероприятий по созданию социально-благоприятного климата в коллективе ГУН ЖДВ на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план внедрения проектных предложений (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - План мероприятий по внедрению проектных предложений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Мероприятие | Срок исполнения | Ответственное лицо |
| 1 | Разработка и внедрение Положения о нематериальном стимулировании персонала  | 4 недели | Зам. директора,Главный бухгалтер |
| 2 | Изменение и согласование статьи расходов по оплате труда и отчислений на социальное страхование, внесение изменений в учетную политику, закрепление директоров | 1 мес. | Директор,Зам. директора,Главный бухгалтер.  |
| 3 | Разработка Программы по профессиональному и карьерному росту | 7 недели | Зам. директора,Главный бухгалтер,Начальник юридического отдела |

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Заместитель начальника управления как представитель высшего руководящего состава;

- Заместитель начальника по общим вопросам;

- Главный бухгалтер;

- Начальник отдела боевой подготовки;

- Начальник оперативного отдела;

- Ведущий специалист юридического отдела;

- Специалист отдела кадров.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1. - повышение степени удовлетворенности трудом персонала ГУН ЖДВ;
2. - снижение текучести кадров;
3. - повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием;
4. - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей

Таблица 3.6. - Результаты экспертного ранжирования

|  |
| --- |
| Результаты экспертного ранжирования |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.7.

Таблица 3.7. - Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

|  |  |
| --- | --- |
| Результаты экспертного ранжирования | Сумма |
| Ранжируемыепоказатели | NN экспертов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |

Таблица 3.8. - Определение согласованного ранжирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Согласованнаяоценка экспертов | NN экспертов | Ранжированные суммы по возрастанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 |
| 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 16 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 19 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 24 |

 Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1. повышение степени удовлетворенности трудом персонала ГУН ЖДВ;
2. улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;
3. снижение текучести кадров;
4. повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием.

Наивысшую оценку получил показатель «повышение степени удовлетворенности трудом персонала организации», а наименьшую – «повышение удовлетворенности персонала оплатой труда и стимулированием».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (4) и (5):

  , (4)

где, Х-квадрат

  (5)

 где, m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1. В случае если *W >= 0,5*, то согласование мнений экспертов является положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике, т.е. эксперты постановили, что проектные мероприятия необходимы и актуальны для улучшения социальных и экономических показателей деятельности организации.

Если W < 0,5, то согласование мнений экспертов – неудовлетворительное и оно отбрасывается, а стало быть, внедрение мероприятий не является актуальным и значимым.

Х2 = (12\*1314)/(7\*4\*(4+1)) – 3\*7\*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7\*(4-1) = 0.21

Полученное значение менее 0,5, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,7>0,5* указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Рис. 3.2. Графическое представление коэффициента конкордации

Из рисунка 3.2. видно, что значение коэффициента конкордации (WW=0,21) в пределах порогового значения - 0,5, что свидетельствует о возможности реализации и использования согласованной оценки.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

**Заключение**

Прием на работу сотрудника – одна из сложных задач и проблем в системе управления персоналом. От правильности ее решения зависит не только эффективность работы организации в контексте выполнения ею экономических задач, но состояние психологического здоровья коллектива и каждого отдельного работника. Для решения этой задачи перманентно формируется, совершенствуется инструментарий набора и отбора персонала. В данной ситуации важно использовать все источники информации, от этого будет зависеть объективность оценки кандидата на вакантную должность.

На настоящий момент в широком смысле слова профайлинг – это комплекс социально-психологических методик по диагностике личностных особенностей, скрываемых мотивов и оценке сообщаемой информации, основанных на оценке невербального поведения объекта. Соединение опросного скрипта и теории микровыражений позволило профайлингу перейти на иной уровень развития и постепенно начинать интегрироваться в различные виды профессиональной деятельности.

Объектом исследования в рамках данной работы является ГУН ЖДВ.

В рамках исследования социально-психологического климата ГУН ЖДВ и применяемых технологий мотивации персонала было проведено обследование сотрудников в форме анкетирования, которое позволило выявить, что большинство всех работников фирмы не удовлетворенны своей работой. Основные причины неудовлетворенности, которые были указаны сотрудниками, это: несоответствие оплаты прилагаемым усилиям; нехватка ощущения сопричастности к общему делу, значимости работы для медицинской организации; несовершенство системы вознаграждений; недостаточно возможностей для повышения квалификации и карьерного роста.

К основным недостаткам применяемой системы мотивации, выявленным в ходе анализа являются: не фиксируется индивидуальная результативность работников; отсутствует обратная связь «руководитель – работник» по достигнутым за месяц показателям (работники не знают фактических результатов своей работы и работы службы); формально не закреплена категоризация специалистов, хотя фактически такая категоризация присутствует: специалисты, младшие специалисты, персонал. Не формализован переход сотрудников из категории в категорию, не определены требования к сотрудникам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении.

В рамках данной работы предлагается внедрение перечня мероприятий, а именно повышение уровня оплаты труда. Автором были сформулированы основные принципы разработки денежного вознаграждения на фирме, а именно: необходимость увязки размера денежного вознаграждения с индивидуальной результативностью сотрудника для поощрения личной эффективности; в целях координации усилий различных специалистов; а для развития корпоративности необходима система «участие в успехах и неудачах фирмы» для всех сотрудников.

Так же в работе предложены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ГУН ЖДВ: предоставление абониментов в оздоровительные учрждения, а конкретно в бассейн, а так же мотивация персонала свободным временем.

И немаловажным направлением совершенствования выступила разработка стратегии карьерного роста сотурдников ГУН ЖДВ, в соответствии с которой определяются профессиональные интересы и цели, а также методы их реализации, то есть должность, которую хотел бы занять сотрудник (либо иные цели) и этапы реализации этого процесса

**Список использованной литературы**

1. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя // Научное обозрение. Экономические науки. - 2016. - № 6. - С. 22-26.
2. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2014. - №4(16). - С. 83-88.
3. Балабанова JI.B. Управление персоналом / JI.B. Балаванова, А.В. Сардак. - М.: Центр учеб. лит-ры, 2016. - С.468.
4. Баранов М.А. Управление процессами социально-экономического характера // Социология. 2015/ - вып. №6. - С. 41-52.
5. Бодалев А.А. Психология личности. М.: Юнити, 2012. 312 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 c.
7. Веснин, В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014. – 344 с.
8. Виханский О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник 3-е изд. М.: Гардарики, 2015. - 528 с.
9. Возженикова О. С., Кузнецов Д. А. Применение технологии профай-линга в сфере обеспечения авиационной (транспортной) безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № 12 (де-кабрь). - С. 176-180. - URL: http://e-koncept.ru/2014/14368.htm.
10. Дафт, Р. Менеджмент. 6-еизд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2015. – 455 с.
11. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в ХХI веке : учебное пособие / П. Ф. Друкер; пер. сангл. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2014. – 272 с.
12. Дудник Т.А. Маркетинговые исследования в России. Сборник статей по материалам 71-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2015 год, 2016 - С.670-671.
13. Зайцева О. А. Основы менеджмента : [учебное пособие] / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 507 с.
14. Карагодин А.В., Столбина Л.В. К вопросу об эффективности профайлинга при осуществлении досмотровых мероприятий на объектах транспортной инфраструктуры // Проблемы правоохранительной деятельности. 2014. - №3. - С.24-27.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 c.
16. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы /О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская, Ю.Е. Мелихов. – М. : Альфа–пресс, 2014. – 309 с.
17. Коркина, М.В. Психиатрия: Учебник для студ. мед. вузов / М.В. Коркина, Н.Д. Лакосина, А.Е. Личко, И.И. Сергеев. — 3-е изд. — М.: МЕДпресс-информ, 2014. — 576 с.
18. Кокорев В. П. Мотивация в управлении: курс лекций. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.dcn-asu.ru/book/kokorev/2/index.html
19. Кредисов А.И., Панченко Е.Г. Менеджмент для руководителя. [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://refdb.ru/look/2437460.html>
20. Кудин В.А., Статный В.М. Профайлинг в деятельности органов внутренних дел: от теории и методологии к практике // Вестник Санкт- Петербургского университета МВД России. - 2013. - № 3 (59)- С.4-15.
21. Луговский В.А., Булатов В.В. Взаимосвязь методов управления в процессе руководства/ Булатов В.В., Луговский В.А.// Fundamental and applied Sciences today VIII: Proceedings of the Conference. North Charleston, 10-11.05.2016, – North Charleston, USA:CreateSpace, 2016. – 321 с.
22. Лукичёва Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" /Л. И. Лукичёва; под ред. Ю. П.Анискина Москва: Изд-во Омега-Л, 2014. - 405 с.
23. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 c.
24. Марцева Т. Г. Коммерческий профайлинг как технология управления / Общество и право. - 2014. - № 2 (48). - С.292-294
25. Маслова В.М. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2015. - 492 с.
26. Методики невербальной диагностики правды и лжи: пособие для бизнеса. URL: http://www.diplus.ru/event/12/95/ (дата обращения: 01.02.2018).
27. Незоренко Т.К. Управление персоналом. М.: Лаборатория книги, 2014. - 92 с.
28. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2016. - 513 с.
29. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова.– М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 544 с.
30. Прохоров А. П. Русская модель управления/А. П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2014. – 376 с.
31. Сизикова В.В., Аникеева О.А. Моделирование профессиональных стандартов специалистов социальной сферы как основа преобразования социальной практики // Сервис в Рос-сии и за рубежом. 2016. - Т.10. №8(69). - С. 105-117.
32. Симоненко Н.Н. Управление стимулированием и мотивацией персонала организаций реального сектора экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н.Симоненко, Е. Ю. Старкова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток: Издательский дом Дальневосточного федерального ун-та, 2015. - 199 с.
33. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 c.
34. Статный В.М. Основы профайлинга в обеспечении безопасности на транспорте: технология и учебная дисциплина (Электронный ресурс) // Пси-хология и право. 2013. № 2. URL: http://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61033.shtml (дата обращения: 05.02.2018)
35. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. —5-еизд. —М.: Дело. 2014. — 272 с.
36. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент : [учебное пособие] / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2015. — 256с.
37. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 c.
38. Шегда, А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2014. – 687 с.
39. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. Изд. 4-е, доп. М.: ЦЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. - 368 с.
40. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 c.

**Приложение 1**

**Организационная структура ГУН ЖДВ**



1. Статный В.М. Основы профайлинга в обеспечении безопасности на транспорте: технология и учебная дисциплина (Электронный ресурс) // Психология и право. 2013. № 2. URL: http://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n2/61033.shtml (дата обращения: 05.02.2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. Возженикова О. С., Кузнецов Д. А. Применение технологии профайлинга в сфере обеспечения авиационной (транспортной) безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № 12 (де¬кабрь). - С. 176-180. - URL: http://e-koncept.ru/2014/14368.htm. [↑](#footnote-ref-2)
3. Возженикова О. С., Кузнецов Д. А. Применение технологии профайлинга в сфере обеспечения авиационной (транспортной) безопасности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - № 12 (де¬кабрь). - С. 176-180. - URL: http://e-koncept.ru/2014/14368.htm. [↑](#footnote-ref-3)
4. Методики невербальной диагностики правды и лжи: пособие для бизнеса. URL: http://www.diplus.ru/event/12/95/ (дата обращения: 01.02.2018). [↑](#footnote-ref-4)
5. Марцева Т. Г. Коммерческий профайлинг как технология управления / Общество и право. - 2014. - № 2 (48). - С.292-294 [↑](#footnote-ref-5)
6. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова.– М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 544 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Марцева Т. Г. Коммерческий профайлинг как технология управления / Общество и право. - 2014. - № 2 (48). - С.292-294 [↑](#footnote-ref-7)
8. Методики невербальной диагностики правды и лжи: пособие для бизнеса. URL: http://www.diplus.ru/event/12/95/ (дата обращения: 01.02.2018). [↑](#footnote-ref-8)
9. Кудин В.А., Статный В.М. Профайлинг в деятельности органов внут¬ренних дел: от теории и методологии к практике // Вестник Санкт- Петербургского университета МВД России. - 2013. - № 3 (59)- С.4-15. [↑](#footnote-ref-9)
10. Прохоров А. П. Русская модель управления/А. П. Прохоров. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2014. – 376 с. [↑](#footnote-ref-10)