

УДК 159.9.018:005.953.2:005.95  
DOI: 10.36979/1694-500X-2025-25-2-208-215

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОФАЙЛИНГА ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

*О.Ю. Сенаторова, Е.А. Горчакова*

*Аннотация.* Исследуется применение метода профайлинга в процессе отбора и управления персоналом. Основной темой работы является анализ возможностей и ограничений использования профайлинга в HR-практиках, а также его влияния на повышение эффективности процесса подбора, оценку и развитие сотрудников. Проблемой исследования является выявление рисков и этических аспектов, связанных с использованием профайлинга, а также необходимость комплексного подхода в его применении. Цель работы – оценить, как профайлинг может способствовать улучшению кадровых процессов, а также рассмотреть ключевые вызовы и перспективы его внедрения. В качестве методов исследования использовался аналитический обзор теории и практики применения профайлинга в HR. Результаты работы показывают, что профайлинг существенно повышает точность и объективность процесса подбора персонала, улучшает адаптацию сотрудников и способствует созданию эффективной корпоративной культуры. Однако для успешного применения метода важно соблюдать этические нормы, обеспечивать законность обработки данных и повышать квалификацию HR-специалистов. В статье также рассмотрены перспективы развития профайлинга с учётом внедрения новых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, что открывает новые возможности для анализа данных.

*Ключевые слова:* профайлинг; управление персоналом; отбор кандидатов; адаптация сотрудников; корпоративная культура; этика; правовые аспекты.

---

## ТАЛАПКЕРЛЕРДИ ТАНДООДО ЖАНА ПЕРСОНАЛДЫ БАШКАРУУДА ПРОФАЙЛИНГДИН НАТЫЙЖАЛУУЛУГУ

*О.Ю. Сенаторова, Е.А. Горчакова*

*Аннотация.* Кадрларды тандоо жана башкаруу процессинде профайлинг ыкмасын колдонуу изилденет. Иштин негизги темасы кадрларды тандоо, баалоо жана өнүктүрүү жараянынын натыйжалуулугун жогорулатуу боюнча иш-тажрыйбада, ошондой эле анын таасирин пайдалануу мүмкүнчүлүктөрүн жана чектөөлөрдү талдоо болуп саналат. Изилдөөнүн проблемасы кесиптик пайдалануу менен байланышкан тобокелдиктерди жана этикалык аспектилерин аныктоо болуп саналат, ошондой эле аны колдонуу үчүн комплекстүү мамиле зарыл. Иштин максаты – профайлинг кадрдык процесстерди жакшыртууга кандайча салым кошо аларын баалоо, ошондой эле аны ишке ашыруунун негизги чакырыктарын жана перспективаларын карап чыгуу. Изилдөөнүн методдору катары профайлингди колдонуунун теориясына жана практикасына аналитикалык сереп салуу колдонулган. Иштин жыйынтыгы көрсөткөндөй, профайлинг кадрларды тандоо процессинин тактыгын жана объективдүүлүгүн олуттуу жогорулатат, кызматкерлерди ишке киргизүүнү жакшыртат жана натыйжалуу корпоративдик маданиятты түзүүгө өбөлгө түзөт. Бирок методду ийгиликтүү колдонуу үчүн этиканы сактоо, маалыматтарды иштетүүнүн мыйзамдуулугун камсыз кылуу жана адистердин квалификациясын жогорулатуу маанилүү. Макалада ошондой эле жасалма интеллект жана машинаны үйрөнүү сыяктуу жаңы технологияларды киргизүүнү эске алуу менен профайлингди өнүктүрүүнүн келечеги каралып, маалыматтарды талдоо үчүн жаңы мүмкүнчүлүктөрдү ачат.

*Түйүндүү сөздөр:* профайлинг; персоналды башкаруу; талапкерлерди тандоо; кызматкерлерди ишке киргизүү; корпоративдик маданият; этика; укуктук аспектилер.

## THE EFFECTIVENESS OF PROFILING IN THE SELECTION OF CANDIDATES AND PERSONNEL MANAGEMENT

*O.Y. Senatorova, E.A. Gorchakova*

**Abstract.** The article is devoted to the study of the application of the profiling method in the selection and personnel management process. The main topic of the work is the analysis of the possibilities and limitations of using profiling in HR practices, as well as its impact on improving the efficiency of the recruitment, evaluation and development of employees. The problem of the research is to identify the risks and ethical aspects associated with the use of profiling, as well as the need for an integrated approach in its application. The purpose of the work is to assess how profiling can contribute to improving HR processes, as well as to consider key challenges and prospects for its implementation. The research methods used were an analytical review of the theory and practice of profiling in HR, as well as consideration of examples of successful implementations of this method in companies. The results of the work show that profiling significantly increases the accuracy and objectivity of the recruitment process, improves employee adaptation and contributes to the creation of an effective corporate culture. However, for the successful application of the method, it is important to comply with ethical standards, ensure the legality of data processing and improve the skills of HR specialists. The article also discusses the prospects for the development of profiling, taking into account the introduction of new technologies such as artificial intelligence and machine learning, which opens up new opportunities for data analysis.

**Keywords:** profiling; personnel management; candidate selection; employee adaptation; corporate culture; ethics; legal aspects.

Профайлинг представляет собой совокупность методов и приёмов, направленных на оценку вербального и невербального поведения человека с целью анализа и прогнозирования его действий в определённых ситуациях. В контексте психологии и управления персоналом профайлинг используется для быстрого и точного определения психологических характеристик личности, что способствует более эффективному подбору персонала и управлению кадрами [1].

Исторически профайлинг зародился в криминалистике, где применялся для составления психологических портретов преступников. Со временем его методы были адаптированы для использования в бизнесе и HR, что позволило глубже понимать поведение сотрудников и кандидатов.

В современных условиях, когда человеческий ресурс становится ключевым фактором успеха компании, профайлинг приобретает особую значимость. Он позволяет не только оценивать профессиональные навыки кандидатов, но и выявлять их личностные качества, такие как стрессоустойчивость, мотивация и способность к командной работе. Это особенно важно в условиях возрастающей конкуренции и необходимости быстрого адаптивования к изменениям на рынке труда.

Цель данной статьи – проанализировать эффективность профайлинга при отборе кандидатов и управлении персоналом.

Для достижения поставленной цели в статье использован метод анализа научной литературы.

Профайлинг опирается на несколько ключевых психологических подходов, каждый из которых вносит свой вклад в понимание и прогнозирование поведения человека:

1. *Поведенческий анализ.* Этот подход фокусируется на наблюдении и интерпретации действий индивида в различных ситуациях. Профайлеры изучают, как человек реагирует на стресс, принимает решения и взаимодействует с окружающими, что позволяет составить детальный поведенческий портрет.

2. *Психометрия.* Если поведение можно наблюдать, то личностные черты и когнитивные способности требуют количественного подхода. Психометрия включает использование тестов, таких как оценка эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости или уровня мотивации. Психометрические данные помогают объективно оценить личностные черты и предсказать поведение в определённых условиях [2].

3. *Нейропсихология.* Изучение связи между структурой и функциями мозга и психологическими процессами. Нейропсихологические исследования позволяют понять, как различные области мозга влияют на поведение, эмоции и когнитивные способности, что важно при составлении профиля личности. Это позволяет HR-специалистам прогнозировать, насколько

человек будет продуктивен в условиях многозадачности [3].

В профайлинге особое внимание уделяется наблюдению, анализу невербальных сигналов и проведению интервью:

1. *Наблюдение.* Систематическое слежение за поведением человека в естественных или контролируемых условиях для выявления характерных моделей и реакций.

2. *Анализ невербальных сигналов.* Интерпретация жестов, мимики, поз и других невербальных проявлений, которые могут раскрыть истинные эмоции и намерения человека. Например, выражения лица могут указывать на скрытые чувства.

3. *Интервью.* Структурированные беседы, направленные на получение информации о личностных особенностях, мотивации и об опыте индивида. Правильно проведенное интервью позволяет выявить несоответствия между вербальными и невербальными сигналами, что способствует более точному пониманию собеседника [4].

Профайлинг строится на ряде принципов, которые позволяют смотреть на человека не только как на индивидуум, но и учитывать его место в группе или организации:

- *Индивидуальный профайлинг.* Анализ личных характеристик конкретного человека для понимания его поведения, мотивов и предсказания будущих действий. Например, понимание того, как человек принимает решения, может быть ключевым для назначения на руководящую должность.
- *Групповой профайлинг.* Исследование динамики и взаимодействия внутри группы, определение общих черт и моделей поведения, присущих определенным социальным или профессиональным группам. Групповой профайлинг помогает понять, как люди взаимодействуют друг с другом, кто из них «лидер», а кто – «исполнитель» и как можно улучшить эту динамику.

Методы анализа личных характеристик разнообразны, и каждый из них раскрывает уникальный аспект личности:

- *Мотивация.* Определение внутренних и внешних факторов, побуждающих

человека к действию. Например, для кого-то важны карьерные перспективы, а для другого – гибкий график.

- *Стрессоустойчивость.* Оценка способности индивида сохранять эффективность деятельности в условиях стресса. В стрессовых условиях, таких как работа с клиентами, это качество может стать решающим.
- *Лидерские качества.* Выявление способностей к руководству, влиянию на других людей и принятию решений [5].

Профайлинг делится на несколько видов, каждый из которых имеет свои особенности и сферы применения:

1. *Психологический профайлинг.* Составление психологического портрета личности на основе её мыслительных процессов, эмоций и поведения. Используется там, где важно понимать личность глубже, например, при подборе руководителей или специалистов творческих профессий.

2. *Поведенческий профайлинг.* Фокусируется на анализе конкретных действий и реакций человека в различных ситуациях, что позволяет предсказать его будущее поведение. Этот метод эффективен для анализа работы на производстве, в продажах или других ситуациях, где важны действия, а не размышления [6].

Исследование «Большая Пятёрка личностных черт и производительность труда: метаанализ» авторов Мюррея Р. Баррика и Майкла К. Маунта (1991) является одним из ключевых вкладов в понимание связи между личностными характеристиками и успехом в профессиональной сфере, которое было проведено в США и опубликовано в журнале «Personnel Psychology» в 1991 году [7].

Исследование Мюррея Р. Баррика и Майкла К. Маунта представляет собой метаанализ множества существующих исследований, посвящённых связи между пятью основными чертами личности (известными как модель «Big Five») и эффективностью работы в различных профессиях и организационных контекстах. Модель «Big Five» включает пять основных факторов:

1. Добросовестность (Conscientiousness).
2. Экстраверсия (Extraversion).
3. Открытость опыту (Openness to Experience).

4. Дружелюбие (Agreeableness).

5. Нейротизм (Neuroticism), или эмоциональная стабильность.

Главной целью исследования было выяснить, насколько каждая из этих черт личности влияет на производительность на рабочем месте, а также какие из этих факторов являются наиболее важными для разных типов профессиональной деятельности.

Баррик и Маунт провели метаанализ данных из 117 различных исследований, которые рассматривали связь между личностными чертами, измеряемыми с помощью различных опросников и производительностью работников. В анализе приняли участие данные о более чем 20 000 человек в различных отраслях и профессиях.

Для каждой из пяти черт личности была оценена её связь с рабочей эффективностью, а также проводился анализ различий в значимости этих факторов для разных типов работы. Результаты были сгруппированы по категориям профессиональной деятельности, таким как рабочие места, требующие взаимодействия с клиентами, творческие профессии, управленческие позиции, и др.

Исследование выявило несколько ключевых выводов относительно связи между личностными чертами и производительностью сотрудников:

1. *Добросовестность* (Conscientiousness) оказалась самым стабильным и сильным предсказателем высокой производительности на всех типах работ. Люди с высокой добросовестностью, как правило, проявляют большую дисциплинированность, надёжность, настойчивость и организованность, что сказывается на их успешности в работе.

2. *Экстраверсия* (Extraversion) показала значительную связь с эффективностью в профессиях, требующих взаимодействия с людьми, таких как продажи, управление и другие должности, предполагающие активное общение и лидерство. Экстраверты, как правило, лучше справляются с задачами, требующими социальной активности и взаимодействия.

3. *Открытость опыту* (Openness to Experience) оказалась менее предсказуемой для производительности, но всё же важной для

творческих и инновационных профессий, таких как работа в научных исследованиях, искусстве или дизайне. Люди с высоким уровнем открытости к новым идеям, как правило, более успешны в ситуациях, требующих нестандартного подхода.

4. *Дружелюбие* (Agreeableness) в целом не показало значимой связи с производительностью на рабочих местах, однако эта черта оказалась важной для эффективной работы в командах, где предъявляются высокие требования к кооперации и отношениям между коллегами.

5. *Нейротизм* (Neuroticism), или склонность к эмоциональной нестабильности, показал обратную связь с производительностью: люди с высоким уровнем нейротизма (эмоционально неустойчивые) обычно демонстрируют более низкую эффективность, особенно в стрессовых ситуациях.

Исходя из полученных данных, Баррик и Маунт сделали несколько ключевых выводов и рекомендаций для практического применения:

1. Профайлинг на основе личностных характеристик может значительно повысить точность отбора кандидатов. Добросовестность особенно полезна для предсказания успешности кандидатов на большинство должностей. Для таких профессий, как продажи и руководство, экстраверсия также может быть важным фактором.

2. Рекомендуется использовать личностные тесты в сочетании с другими методами отбора. Одного лишь профайлинга недостаточно для полного понимания потенциала кандидата. Например, комбинирование результатов личностных тестов с когнитивными тестами или интервью может дать более полную картину о кандидате.

3. Открытость и дружелюбие могут быть полезными для определённых рабочих мест. Например, для творческих профессий важно учитывать открытость опыту, а для позиций, связанных с командной работой, – уровень дружелюбия.

4. Важно избегать использования личностных характеристик как единственного критерия при принятии решений. Например, в стрессовых профессиях следует учитывать и другие факторы, такие как эмоциональная стабильность, а не только личностные характеристики.

Исследование «Большая Пятёрка личностных черт и производительность труда» внесло значительный вклад в эволюцию методов отбора кандидатов и управления персоналом. Оно позволило работодателям и HR-специалистам более точно определять, какие личностные черты наиболее важны для успешной работы на тех или иных должностях. Использование этих знаний способствует созданию более гармоничных и продуктивных команд, а также помогает минимизировать текучесть кадров и повысить мотивацию сотрудников.

Современные компании стремятся к тому, чтобы процесс найма не только закрывал вакансии, но и формировал основу для долгосрочного развития. Именно здесь профайлинг становится незаменимым инструментом. Он помогает не только оценивать профессиональные навыки кандидатов, но и понимать, как их личные качества и поведенческие особенности впишутся в корпоративную культуру.

Каждый этап отбора требует уникального подхода, а профайлинг позволяет выделить ключевые аспекты, на которые стоит обратить внимание:

- Профайлинг в анализе резюме помогает выявить несоответствия или пробелы в предоставленной информации, обращая внимание на детали, которые могут указывать на определённые личностные черты или поведенческие тенденции. Например, длительные перерывы в трудовом стаже могут говорить о личных кризисах или поиске себя, а частая смена мест работы – о гибкости или, напротив, неспособности к долгосрочной адаптации.
- Собеседование. Интервью – это не просто вопросы и ответы, а тонкая игра, в которой важно уметь «читать между строк». Например, нервные движения руками или частое касание лица могут быть индикаторами стресса или неискренности. Профайлинг помогает не только задавать правильные вопросы, но и анализировать, как кандидат отвечает, какие эмоции проявляет и что пытается скрыть.
- Тестирование. Психометрические тесты, такие как опросники на стрессоустойчивость,

когнитивные способности или эмоциональный интеллект, дают объективные данные о кандидате. Но только в сочетании с методами профайлинга тестирование становится действительно полезным. Например, если кандидат успешно прошёл тест, но при этом демонстрирует неуверенность на интервью, это сигнал к более глубокому изучению [8].

Часто важнейшие качества кандидата остаются за рамками привычного процесса отбора. Профайлинг открывает двери к этим скрытым аспектам:

- Определение мотивации, лидерских качеств, стрессоустойчивости. Что движет человеком? Желание расти профессионально или просто комфортное место работы? Профайлинг помогает ответить на эти вопросы. Например, кандидаты с высоким уровнем мотивации и лидерскими качествами часто демонстрируют активную жестикуляцию и уверенный тон голоса. А уровень стрессоустойчивости можно определить по тому, как человек реагирует на неожиданные или сложные вопросы.
- Анализ поведения и невербальных сигналов. Слова – это лишь вершина айсберга. Профайлинг позволяет погрузиться глубже. Например, если кандидат отвечает уверенно, но при этом опускает глаза или напрягает руки, это может указывать на скрытую неуверенность. Наблюдение за невербальными сигналами помогает распознать истинные эмоции и мотивы [9].

Профайлинг, помимо использования на этапе отбора, может сыграть ключевую роль в оценке и развитии сотрудников внутри компании. Применяя методы профайлинга, HR-специалисты могут не только анализировать личностные черты сотрудников, но и выявлять их сильные и слабые стороны для оптимизации рабочих процессов и повышения производительности:

1. Использование профайлинга для оценки текущих сотрудников позволяет более глубоко понять их сильные и слабые стороны, а также мотивацию и удовлетворённость работой. Этот метод помогает выявить, какие личностные качества играют ключевую роль в успехе сотрудника

на конкретной должности, например, такие как добросовестность, которая способствует выполнению задач с высокой степенью ответственности. Профайлинг также позволяет точно определить, что мотивирует сотрудников, а что мешает их вовлечённости, создавая таким образом возможности для более индивидуализированного подхода к мотивации. Важно, что профайлинг помогает прогнозировать готовность сотрудников к обучению и профессиональному росту, особенно в тех случаях, когда важно учитывать их открытость к новым идеям и изменениям.

2. Адаптация сотрудников с помощью профайлинга. Метод профайлинга играет ключевую роль в успешной адаптации новых сотрудников. Он помогает сделать процесс интеграции в коллектив более гладким, позволяя снизить уровень стресса, связанного с адаптацией. Знание личностных особенностей сотрудников позволяет создавать комфортные условия для их работы и взаимодействия с командой. Профайлинг также способствует созданию персонализированных планов развития, что позволяет наиболее эффективно разрабатывать стратегии обучения, учитывая индивидуальные потребности и особенности каждого сотрудника.

3. Корпоративная культура и профайлинг. Профайлинг влияет на формирование корпоративной культуры, обеспечивая подбор сотрудников, чьи личностные качества и ценности гармонируют с идеями и миссией организации. Это способствует улучшению внутренней атмосферы и более эффективному взаимодействию внутри коллектива. Кроме того, профайлинг помогает повысить производительность, поскольку позволяет выявить те качества, которые способствуют достижению высоких результатов, и корректировать те, которые могут быть улучшены через обучение или мотивацию [10].

4. Применение профайлинга в управлении конфликтами и повышении продуктивности. Профайлинг становится полезным инструментом для управления конфликтами в коллективе. Понимание личностных особенностей сотрудников помогает предсказать потенциальные источники напряжённости, что позволяет своевременно предотвратить или минимизировать конфликты. Этот метод также способствует улучшению

работы в команде, поскольку помогает найти индивидуальные подходы для разрешения спорных ситуаций и повышения общей продуктивности [11].

Однако применение профайлинга в HR вызывает беспокойство в связи с конфиденциальностью и защитой личных данных. Психологические тесты и анализ личностных характеристик могут нарушать права сотрудников на неприкосновенность личной жизни, если результаты этих процедур не защищены должным образом. Важно учитывать требования законодательства, таких как GDPR в Европе [12], и другие нормы, регулирующие обработку персональных данных.

Главный нормативно-правовой акт, регулирующий защиту личных данных в России, – Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [13], защищающий права граждан на конфиденциальность их личной информации и устанавливающий требования к обработке персональных данных. Также в России действуют нормы, защищающие права работников на неприкосновенность частной жизни и свободу от дискриминации, включая закон Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» [14].

Профайлинг, несмотря на свою эффективность, не лишён рисков и ошибок. Одна из главных проблем – это возможные искажения при интерпретации данных. Психологические тесты и наблюдения могут быть неправильно поняты, что приводит к неверным выводам о кандидатах. Также существует риск субъективности, когда HR-специалисты поддаются личным предвзятым мнениям, что снижает объективность процесса отбора.

Для эффективного применения профайлинга необходимо, чтобы HR-специалисты проходили специализированное обучение. Качественная подготовка помогает минимизировать риски ошибок, связанные с недооценкой или переоценкой значимости определённых характеристик. Профессионализм и соблюдение этических стандартов имеют ключевое значение для того, чтобы профайлинг не превращался в инструмент дискриминации или предвзятости.

Подводя итог, можно сказать, что профайлинг представляет собой ценнейший инструмент в области отбора и управления персоналом, позволяющий глубже понять личностные характеристики сотрудников и кандидатов. Использование данного метода повышает эффективность принятия кадровых решений, улучшает процессы подбора, адаптации и развития сотрудников, а также способствует более точной оценке их профессиональных качеств.

Для того чтобы профайлинг стал важной частью HR-практик, необходимо внедрять его в комплексную систему оценки персонала, сочетая с другими методами, такими как интервью и тестирование. Важно также соблюдать этические нормы и учитывать требования законодательства в сфере защиты персональных данных, обеспечивая законность и конфиденциальность получаемых данных. Ключевым моментом является подготовка HR-специалистов, которые должны быть грамотными в применении методов профайлинга и избегать возможных ошибок в интерпретации информации.

В перспективе развитие технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение, откроет новые горизонты для профайлинга в HR, что позволит значительно повысить точность и автоматизировать процессы, а также даст возможность для более глубокого анализа данных. В будущем профайлинг станет неотъемлемой частью эффективных кадровых практик, обеспечивая компаниям конкурентное преимущество на рынке труда.

Поступила: 30.12.2024;

рецензирована: 10.01.2025; принята: 17.01.2025.

#### Литература

1. *Ветрова Т.В.* Место профайлинга в системе наук о человеке. Виды и отрасли профайлинга / Т.В. Ветрова, В.М. Стагный // International journal of professional science. 2019. № 12. С. 13–21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-profaylinga-v-sisteme-nauk-o-cheloveke-vidy-i-otrasli-profaylinga> (дата обращения: 25.11.2024).
2. *Абрамовский А.А.* Методологические основы профайлинга / А.А. Абрамовский // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гум. и общ. науки. 2021. № 2. С. 16–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovy-profaylinga> (дата обращения: 25.11.2024).
3. *Сергей В.Д.* Экспериментальная диагностика мнемических способностей: описание методики и возможности использования / В.Д. Сергей // Российский девиантологический журнал. 2024. № 1. С. 10–21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eksperimentalnaya-diagnostika-mnemicheskikh-sposobnostey-opisanie-metodiki-i-vozmozhnosti-ispolzovaniya> (дата обращения: 25.11.2024).
4. *Анищенко И.Н.* Основы профайлинга. 2024. URL: <https://aivexpert.ru/articles/profiling/osnovy-profajlinga-cto-eto-i-kak-rabotaet/> (дата обращения: 25.11.2024).
5. *Антонов В.В. и соавт.* Системная модель интеллектуальной предметно-ориентированной профайлинг-системы / В.В. Антонов и соавт. // Онтология проектирования. 2020. № 3 (37). С. 338–350. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-model-intellektualnoy-predmetno-orientirovannoy-profayling-sistemy> (дата обращения: 25.11.2024).
6. Методы и психотипы профайлинга. Национальная академия дополнительного профессионального образования. 2024. URL: <https://nadpo.ru/academy/blog/metody-i-psihotipy-profaylinga/> (дата обращения: 25.11.2024).
7. *Баррик М.Р.* Большая пятёрка личностных аспектов и эффективность работы: метаанализ / М.Р. Баррик, М.К. Маунт // Психология персонала. 1991. 44 (1). С. 1–26. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x> (дата обращения: 25.11.2024).
8. *Борисова О.Н.* Что такое кадровый профайлинг и как его применять? 2024. URL: <https://rosco.su/consult/cto-takoe-kadrovyy-profayling-i-kak-ego-primenyat/> (дата обращения: 25.11.2024).
9. *Козлова А.В.* Как профайлинг помогает в HR-практике. 2022. URL: <https://www.e-xecutive.ru/mirbis/mba-mirbis/1995385-kak-profailing-pomogaet-v-hr-praktike> (дата обращения: 25.11.2024).
10. *Баркова Д.Ю.* HR-профайлинг: новый взгляд на управление персоналом. 2024. URL: <https://vc.ru/life/1449498-chast-1-hr-profailing-novyivzglyad-na-upravlenie-personalom> (дата обращения: 25.11.2024).
11. *Марцева Т.Г.* Профайлинг как современная методика диагностики бизнес-процессов / Т.Г. Марцева // Вестник Академии знаний. 2012. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru>

- ru/article/n/profayling-kak-sovremennaya-metodika-diaagnostiki-biznes-protsessov (дата обращения: 25.11.2024).
12. General Data Protection Regulation (GDPR). URL: <https://gdpr-info.eu/> (дата обращения: 25.11.2024).
  13. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция). Принят Государственной думой 8 июля 2006 года. Одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/) (дата обращения: 25.11.2024).
  14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024). Принят Государственной думой 21 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 25.11.2024).