

## Дослідження управлінської компетентності за допомогою методу центру оцінки

**Н.О. Омельченко**

аспірант,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*Науковий керівник:*

С.Л. Марков  
кандидат психологічних наук, доцент,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

*В статті розглянуто особливості дослідження управлінської компетентності менеджера за допомогою технології Ассесмент центру (АЦ) або методу центру оцінки (ЦО). Проаналізовано мету, завдання, зміст та етапи методу центру оцінки, доведено ефективність і валідність методу ЦО щодо оцінки та розвитку управлінської компетентності та відповідної системи управлінських компетенцій.*

*В статье рассмотрены особенности исследования управленческой компетентности менеджера с помощью технологии Ассесмент центра (АЦ) или метода центра оценки (ЦО). Проанализированы цели, задачи, содержание и этапы метода центра оценки, доказана эффективность и валидность метода ЦО по оценке и развитию управленческой компетентности и соответствующей системы управленческих компетенций.*

*The article discusses the features of the study of managerial competence by using the technology of Assessment center (AC). The goals, objectives, content and steps of the method of the Assessment center analyzed. Also effectiveness and validity of the using of the method of Assessment center for assessment and development of managerial competence and the corresponding system of management competencies proved.*

**Ключові слова:** *управлінська компетентність, управлінські компетенції, метод центру оцінки (ЦО), метод Ассесмент центр (АЦ), оцінка управлінської компетентності.*

### **Постановка проблеми**

На сьогодні ефективність, розвиток, процвітання і саме виживання організації залежить від компетентності управлінського персоналу, майстерності, професіоналізму і творчого потенціалу команди менеджерів. У цьому зв'язку системна реалізація всіх завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, а саме з пошуком, відбором, навчанням і розвитком співробітників, стає найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої компанії.

У сучасних умовах зростання складності та універсальності управлінської діяльності вже недостатньо виявляти та оцінювати окремі професійно значущі якості менеджера, його ключові здібності, уміння, знання та досвід. Особливої актуальності набуває вивчення такої інтегральної влас-

тливості, як управлінська компетентність і побудова цілісної моделі окремих управлінських компетенцій. Сучасна практика управління персоналом стоїть перед необхідністю розроблення нових, цілісних і ефективних методів підбору та розвитку висококваліфікованих менеджерів, що володіють специфічними для кожної управлінської задачі компетенціями.

Водночас такі традиційні методи оцінки управлінського потенціалу, як тестування, співбесіда, вивчення біографічних даних через свою фрагментарність і суб'єктивність не завжди можуть об'єктивно визначити кандидатів із необхідним набором управлінських компетенцій, виявити їх управлінський потенціал і можливості зростання. Тому на сьогодні активно розробляються нові комплексні технології підбору персоналу, серед яких

особливе місце займає спеціально розроблена процедура «Асесмент центр» (*Assessment Centre*) (АЦ), або метод центру оцінки (ЦО).

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням управлінської компетентності та відповідних окремих компетенцій менеджерів, а також здійснення на їх основі процесів підбору, атестації, оцінки, розвитку та навчання персоналу займалися такі вчені, як М.Н. Арцев, М.А. Лукашенко, В.М. Шепель, В.М. Шаріпов, Р. Бадер, Д. Мак-Клелланд, Р. Мертенс, Р. Бояціс, Б. Оскарссон, Дж. Равен, Л. Спенсер, С. Спенсер, А. Стууф, С. Уїддет, С.С. Холіфорд, С. Argyris, F.D. Le Deist, K. Keen, S.B. Parry, R.J. Mirabile, D.A. Bratton, V. Mansfield, L. Mitchell. *J. Winterton* [1-4].

У цих працях управлінська компетентність менеджера розуміється як заснована на особистісних, професійно значущих якостях і спеціальних знаннях, навичках і вміннях, здатність і готовність менеджера до успішної реалізації основних цілей і стратегій організації. При цьому особливо підкреслюється необхідність формування таких нових видів компетенцій, як здатність до продуктивного вирішення практичних проблем, креативність, винахідливість та інноваційне мислення, інтуїція та здатність до передбачення, уміння створювати сприятливий психологічний клімат і творчу атмосферу в команді [5-7].

Сучасні дослідники відзначають процес конвергенції та інтеграції між функціональним підходом, згідно з яким під компетенціями розуміється здатність діяти відповідно до завдань і стандартів, прийнятих в організації, та особистісним підходом, зорієнтованим на загальні властивості особистості, що дають їй змогу успішно вирішувати поставлені перед організацією завдання. При цьому припускається можливість розроблення єдиного багатовимірного підходу з метою більш глобального розуміння цього цілісного та складного поняття [8].

Для дослідження та визначення управ-

лінської компетентності було розроблено спеціальну технологію оцінки та розвитку персоналу, яка забезпечувала високу об'єктивність при виборі претендентів і отримала назву метод Асесмент центр (АЦ) або метод центру оцінки (ЦО).

За свідченням К.Д. Лецієвскі та К.Ферч-Ревера на сьогодні дві третини найбільших компаній використовують метод Асесмент центру для пошуку високоосвічених фахівців [9].

На думку G.C. Thornton, у сучасній практиці управління метод центру оцінки ефективно використовують як для відбору персоналу, так і для розвитку його управлінських умінь і навичок [10]. Основні правила, методи, етапи та завдання методу центру оцінки розробляються в працях таких дослідників, як І. Баллантайн, Н. Пова, Р. Боуз, Д. Байноу, Ч. Вудраф, М. Кляйнман [11-14]. При цьому в цих дослідженнях під Асесмент центром, як правило, розуміють особливу процедуру, що включає певні методики оцінки, які відповідають прийнятним стандартам [15].

Окремим напрямом досліджень є метааналіз методу центру оцінки, виявлення критеріальної валідності вимірів окремих компетенцій. Так, B.B. Gaugler, D.B. Rosenthal, G.C. Thornton, C. Benson підтверджують високу валідність прогнозів, зроблених на основі методу ЦО. Учені I. Хермелін, Ф. Лайвенс, А.Т. Робертсон також виявили позитивну кореляцію між загальним оціночним рейтингом (ЗОР), який формується на основі оцінок спостерігачів-експертів, і рейтингом результативності (РР), складеним за результатами їх діяльності в організації. У свою чергу, W.Jr. Arthur, E.A. Day, T.L. McNelly, P.S. Edens підтверджують критеріальну валідність вимірів за допомогою цього методу таких значимих компетенцій менеджера, як повага або розуміння інших, комунікабельність, енергійність, вплив, організованість і планування, вирішення проблем [16-18].

Подальша теоретична та методологічна розробка методу центру оцінки, його культурна адаптація та дослідження особли-

востей застосування в умовах і практиці перехідних економік проводиться в працях таких учених, як О. Барішнікова, Т.Ю. Базаров, В.М. Даринська, А.П. Панфілова, С.К. Сергієнко та інших [19-26].

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Технологія центру оцінки (ЦО) на сьогодні визнана одним із найбільш ефективних, валідних і надійних методів оцінки персоналу. Разом з тим існує необхідність розроблення специфічних процедур дослідження та побудови конкретних моделей компетенцій, серед яких особливе місце займає управлінська компетентність.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є дослідження можливості вивчення управлінської компетентності за допомогою методу центру оцінки (ЦО) і розроблення відповідних процедур та алгоритмів.

### ***Виклад основного матеріалу дослідження***

Управлінська компетентність менеджера являє собою інтегративне особистісне утворення, структурні компоненти якого пов'язані зі здатністю фахівця вирішувати різнопланові проблеми, що стоять перед організацією, і успішно виконувати свої професійні обов'язки, пов'язані з управлінською діяльністю. При цьому компетентність є інтегральною характеристикою особистості, що включає в себе сукупність окремих компетенцій.

Водночас окрема компетенція розуміється як процедурне вміння, особиста здатність фахівця вирішувати певний клас професійних завдань, завжди пов'язана з людиною, ефективністю та результативністю її поведінки. Серед управлінських компетенцій можна виділити такі специфічні вміння, як комунікабельність, мистецтво вирішення проблем, здатність впливати на співробітників, вміння планувати, делегувати, віддавати розпорядження. Існує три групи управлінських компетенцій: а) базові або універсальні, які включають

творчі, комунікативні, вольові здібності та професійно значущі якості особистості; б) професійно-функціональні компетенції – пов'язані зі знаннями та вміннями в галузі управлінської діяльності, а також із комунікативними властивостями особистості, що виражаються у здатності успішно реалізовувати основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль; в) спеціальні компетенції – вміння та навички, пов'язані з конкретною сферою виробництва та бізнесу або з галуззю спеціалізації підприємства.

Управлінська компетентність виступає як інтегральна властивість, готовність та реалізація засвоєних менеджером компетенцій в його професійній діяльності. У свою чергу управлінська компетенція розуміється як система професійно значущих якостей, вмінь та навичок необхідних для успішної реалізації окремої задачі управлінської діяльності описані в термінах спостережуваної поведінки. Компетенція це еталон опису бажаних професійних дій, модель поведінки, необхідної для успішного досягнення мети.

Найбільш оптимальною технологією визначення та розвитку управлінської компетентності та компетенцій є метод центру оцінки або технологія Асесмент центру.

Метод центру оцінки (ЦО) являє собою комплексний, найбільш точний і ефективний інструмент оцінки професійних якостей та потенціалу фахівців, заснований на моделюванні ключових моментів їхньої реальної діяльності. Ця технологія дає змогу кандидатові або співробітнику продемонструвати все різноманіття їхніх знань, умінь, навичок, здібностей і особистісних якостей у ситуаціях, що моделюють повсякденну роботу, а також поведінку, близьку до реальної професійної діяльності.

Крім цього, метод центру оцінки (ЦО) – це процес цілісної оцінки персоналу, до якого одночасно залучено кілька кандидатів, що виконують комплекс вправ, ролевих і ділових ігор, кейсів та інших методів оцінки, які, у свою чергу, оцінюються де-

кількома спеціально навченими спостерігачами за задалегідь заданими критеріями, отриманими в результаті попереднього аналізу професійної діяльності.

Водночас основні завдання методу центру оцінки (ЦО) по суті реалізують три основні цілі кадрового менеджменту:

### **1. Набір і відбір персоналу та оцінка учасників:**

а) відбір кандидатів «на вході», при прийомі на роботу;

б) оцінка компетентності співробітників для визначення їх відповідності вимогам займаної посади.

### **2. Розвиток персоналу:**

а) діагностика потреб співробітників у навчанні та розвитку;

б) аналіз вимог і деталізація завдань для конкретного працівника на конкретній позиції; визначення рівня, якого співробітник здатний досягти в середньостроковій перспективі (оцінка за прогностичним індикатором);

в) розроблення планів індивідуального розвитку, виходячи з важливих для цієї позиції факторів, і створення індивідуальних програм розвитку;

г) підготовка рекомендації з розвитку компетенцій співробітника, спонукання персоналу до саморозвитку.

### **3. Оптимізація управління персоналом:**

а) забезпечення ефективності горизонтальної та вертикальної ротації;

б) відбір учасників на вакантні керівні позиції;

в) формування кадрового резерву, визначення управлінського потенціалу співробітників, оцінка компетентності співробітника щодо вимог до іншої посади.

Відмінною рисою методу центру оцінки є не тільки його комплексність, різноманіття використовуваних інструментів, а й багатоступінчастість. Так, процедура цього методу традиційно складається з чотирьох етапів:

**1. Побудова моделі компетенцій.** Визначення переліку або профілю необхідних співробітникам компетенцій.

На підставі аналізу професійної діяль-

ності та інтерв'ю з керівниками компанії, фахівці в галузі оцінки персоналу проводять і обирають компетенції, якими повинен володіти співробітник. Критерії обираються задалегідь і детально описуються – відповідно до встановлених корпоративних стандартів.

У цьому разі будується модель компетенцій менеджера, що є сукупністю компетенцій, які системно описують якості, уміння, навички та здібності, необхідні управлінцям для успішної реалізації цілей організації. Побудова моделі компетенцій завжди прив'язується до існуючої ситуації та цілей і будується відповідно до ситуації на ринку, специфіки діяльності компанії, її стратегічних цілей, корпоративної культури та рівня управління.

При цьому в процесі реалізації методу центру оцінки складові моделі компетенцій трансформуються в модель критеріїв оцінки, зміст яких становлять дії та особливості поведінки менеджерів, що демонструють для спостерігачів ступінь освоєння випробовуваними цих критеріїв. Такі критерії включають у себе якості, дії та особливості поведінки, пов'язані з успішністю управлінської діяльністю.

Критерії оцінки, бланки також розробляються з огляду на особливості діяльності компанії та вимог до конкретної посади. Це досягається завдяки тому, що оцінюється реальна робоча поведінка в ситуаціях, максимально наближених до реальних. Система критеріїв при реалізації методу ЦО створюється індивідуально для кожного підприємства з урахуванням специфіки діяльності та спрямована на виявлення потенціалу працівників.

У свою чергу ці критерії розгортаються в систему індикаторів, які описують окремі складові кожного критерію.

### **2. Процедура оцінки компетенцій і поведінки учасників.**

У рамках методу центру оцінки використовується система вправ і технік, завданням яких є оцінка кожної професійної компетенції учасників. Оцінка окремої управлінської компетенції за допомогою

як мінімум двох інструментів дає змогу підвищити надійність одержуваних результатів. Вибір інструментів і зміст вправ повинен відповідати специфіці реальної професійної діяльності співробітника. При цьому одночасно оцінюються кілька людей, що дає змогу змоделювати умови реальної взаємодії, у якій кандидати на управлінські посади проявляють такі якості, як уміння працювати в команді, впливати на інших, розуміти колег, уміння делегувати та ставити завдання.

Учасникам пропонується взяти участь у ділових іграх, які імітують такі реальні управлінські ситуації, як переговори з партнерами, відносини з колегами, керівництво підлеглими, вирішення конфліктів, необхідність мотивації підлеглих, делегування і постановка завдань. Можливе також проведення дискусій, презентацій і публічних виступів. Учасники проходять інтерв'ю з експертами, під час якого обговорюють особливості їхньої реальної професійної діяльності та етапи трудової біографії.

Проводиться також тестування професійних умінь, розбір бізнес-кейсів і вирішення спеціально підібраних управлінських проблем і завдань. Ефективним методом є розроблення в складі групи проекту, пов'язаного з реальною професійною діяльністю випробовуваного та вирішенням конкретних управлінських завдань. Як правило, для проведення методу ЦО вже існує досить багато типових вправ і завдань, однак необхідно комбінувати їх зі спеціально розробленими інструментами, релевантними цілям оцінки, спрямованими на дослідження та розвиток саме управлінських компетенцій.

### 3. Процедура оцінки за критеріями.

У ході проведення методу ЦО одночасно оцінюються кілька людей, причому кожного оцінюють кілька спеціально навчених спостерігачів або асесорів. Ми вважаємо оптимальним співвідношенням: один оцінювач на двох учасників, а оптимальною кількістю учасників у групі – чотири-п'ять осіб. Аналіз професійної діяльності та виставлення оцінок асесорами

може доповнюватися самооцінкою, взаємною оцінкою та закінчуватись узгодженням оцінок і виставленням зведеної оцінки асесорів. Таким чином, після завершення всіх заходів асесори: виставляють оцінки на основі своїх спостережень, погоджують індивідуальні оцінки учасників і ухвалюють підсумкове рішення.

Необхідно зазначити, що предметом оцінки є параметри та критерії, що описують різні аспекти діяльності та поведінки оцінюваних працівників, а її об'єктивність досягається за рахунок:

а) застосування системи взаємодоповнюваних методик, орієнтованих на реальну робочу поведінку оцінюваного кандидата;

б) залучення незалежних асесорів;

в) ретельного аналізу особливостей оцінюваної позиції.

Для оцінки прогностичної валідності використовуваних інструментів ми порівнювали отримані в ході оцінки результати та прийняті в компанії об'єктивні показники успішності.

**4. Зворотний зв'язок.** Зворотний зв'язок з учасниками є найважливішим і невід'ємним етапом методу ЦО та полягає в донесенні в усній і письмовій формі до оцінюваних кандидатів, співробітників та їхніх керівників результатів проходження процедури оцінювання. При цьому описується реальна поведінка, виділяються сильні та слабкі сторони кожного учасника, надаються рекомендації з подальшого їх розвитку та саморозвитку.

Перспективним напрямом розвитку методу ЦО є створення комплексної технології та інституту центру оцінки та розвитку, який допоможе компанії:

1) на ранніх етапах виявляти людей із високим потенціалом;

2) надавати талантам можливості для швидкого зростання;

3) діагностувати сильні та слабкі сторони співробітників у роботі;

4) системно розвивати управлінські компетенції.

Саме системна робота в цьому напрямі уможливить об'єктивний кількісний і

якісний аналіз управлінського складу компанії, підвищить якість управлінських рішень, а також допоможе знайти відповідь на ключове запитання: «Які психологічні та професійні характеристики співробітника та управлінця роблять його успішним на тій чи іншій посаді?»

Наша практика говорить про те, що одним із кращих предикторів успіху є позитивна самооцінка і творча активність людини, упевненість у тому, що саме він – кращий кандидат на цю позицію, а також його здатність переконати в цьому майбутнього роботодавця. Практика показує, що саме такі співробітники, як правило, і стають кращими менеджерами компанії.

Одним із можливих варіантів удосконалення методу ЦО є проведення оцінювання колегами один одного. Подібна практика допомогла б керівникам розвивати навички отримання та надання зворотного зв'язку, який надалі став би в нагоді їм при оцінюванні підлеглих у їх реальній управлінській діяльності.

При відборі кандидатів на управлінські позиції можна також використовувати метод відпусток, при якому заступникові пропонують тимчасово виконувати обов'язки начальника. У цей період менеджери з персоналу, незалежні оцінювачі та керівники уважно спостерігають, як заступник справляється з новою роллю. На жаль, як показує практика, здебільшого кандидат імітує поведінку свого начальника.

Зараз ми розробляємо Програму розвитку середньої управлінської ланки, до якої плануємо включити окремий блок – «Навчання управлінню в стилі коучингу». Сподіваємося, що це допоможе сформуванню у наших керівників нові патерни ефективної управлінської взаємодії – як із підлеглими, так і з колегами.

### **Висновки**

Сучасна практика управління персоналом стоїть перед необхідністю розроблення нових, цілісних і ефективних методів підбору висококваліфікованих менеджерів, що володіють специфічними для кожного завдання компетенціями.

При цьому в умовах ускладнення змісту управлінської діяльності вже недостатньо виявляти окремі професійно значущі якості, знання, навички та вміння. Прогностичну цінність становлять більш інтегральні і глибинні особистісні та професійні структури, серед яких виділяється поняття «управлінська компетентність менеджера».

Управлінська компетентність являє собою інтегративне особистісне утворення, структурні компоненти якого пов'язані зі здатністю фахівця вирішувати різнопланові проблеми, що стоять перед організацією, а також успішно виконувати свої професійні обов'язки, пов'язані з управлінською діяльністю. При цьому компетентність є інтегральною характеристикою особистості та включає в себе сукупність окремих компетенцій.

Виявлення та визначення рівня розвитку управлінської компетенції неможливе за допомогою традиційних методів і методик, тому вимагає більш комплексних, цілісних і багатоетапних технологій, серед яких виділяється метод центру оцінки. На сьогодні метод центру оцінки є одним із найефективніших методів групової оцінки кандидатів на управлінську посаду, а також оцінки менеджерів для складання програм їх індивідуального розвитку професійних навичок і ділових якостей.

Цей метод дає змогу не тільки отримати максимально об'єктивну оцінку ступеня розвитку кожної управлінської компетенції, а є умовою, інструментом та імпульсом до розвитку персоналу компанії.

У зв'язку з тим, що цей метод є досить дорогим, тривалим і залежить від кваліфікації оцінювачів, не слід проводити оцінку, якщо компанія не має наміру використовувати отримані результати. До кожного етапу та вправиметоду центру оцінки слід підходити творчо, гнучко з урахуванням конкретної ситуації та поставлених цілей, урізноманітнювати використовувані інструменти та прив'язувати їх до реальної управлінської діяльності в конкретній компанії.

## Література

1. Спенсер Л. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы : [пер. с англ.] / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
2. Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера : Управленческая антропология : профессиональная энциклопедия для менеджера / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2000. – 544 с.
3. Уиддет С. Руководство по компетенциям [Текст] : [пер. с англ.] / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : НІРРО, 2003. – 224 с.
4. Boyatzis R. E. The competent manager: a model for effective performance / R. E. Boyatzis. – New York: John Wiley & Sons. – 1982.
5. Марков С. Л. Психологічні чинники управлінської компетентності менеджера / С. Л. Марков, Н. О. Омельченко // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. –Т. I., Вип. 31. – 210 с. – С. 69-74.
6. Равен Дж. Компетентность в современном обществе : выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
7. Boyatzis R.E. Competencies in the 21<sup>st</sup> century / R.E. Boyatzis // Journal of Management Development. – Vol. 27. – No. 1 – 2008. – P. 5-12.
8. Le Deist F. D. What Is Competence? / F. D. Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. – 2005. – Vol. 8, No. 1. –P. 27-46.
9. Лециевски Клаус Д. Assessment Center. Как успешно пройти тестирование в Центре оценки специалистов / К. Д. Лециевски, К. Ферч-Рёвер. – М. : SmartBook, 2013. – 128 с.
10. Thornton G.C., III. Assessment Centers and Human Resource Management / G.C., III. Thornton Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
11. Баллантайн И. Центры оценки и развития : [перев. с англ.] / И. Баллантайн, Н. Пова. – М. : НІРРО, 2003. – 201 с.
12. Боуз Р., Байноу Д. и команда SHL. Методы проведения интервью. Интервью по компетенциям / Р. Боуз, Д. Байноу. – М. : Изд-во ГИППО, 2009. – 207 с.
13. Вудраф Ч. Центры развития и оценки : [пер. с англ.] / Ч. Вудраф. – М. : НІРРО, 2005. – 384 с.
14. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр [пер. с нем.] / Мартин Кляйнманн. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 128 с.
15. Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations // International Journal of Selection and Assessment. Volume 17, Issue 3, September 2009. – P. 243-253 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2009.00467.x/full>
16. Хермелин И. Прогностическая валидность Центра оценки : метаанализ / И. Хермелин, Ф. Лайвенс, А. Т. Робертсон // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 39-49. URL // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://orgpsyjournal.hse.ru>
17. Arthur W. Jr., Day EA., McNelly T.L., Edens P.S. A Meta-Analysis of the Criterion-Related Validity of Assessment Center Dimensions // Personnel Psychology. 2003. Vol. 56. – P. 125-154.
18. Gaugler B.B., Rosenthal D.B., Thornton G.C., Bentson C. Meta-Analysis of Assessment Center Validity // Journal of Applied Psychology. 1987. Vol. 72. – P. 493-511.
19. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е. Барышникова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 256 с.
20. Базаров Т. Ю. Технология центра оценки персонала : процессы и результаты : практическое пособие / Т. Ю. Базаров. – М. : Кнорус, 2011. – 304 с.
21. Базаров Т. Ю. Оценка персонала / Т. Ю. Базаров // Организационная психология : Учебник. – М. : ИНФРА-М, 2013. – С. 349-368.
22. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – СПб. : Речь, 2008. – С. 52-53.
23. Красностанова М. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы / Н. В. Осетрова, Н. В. Самара. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.
24. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С. К. Сергиенко. – М. : Книжный мир, 2004. – 206 с.
25. Сергиенко С. К. Роль центра оценки в развитии персонала организации / С. К. Сергиенко, Т. Ю. Колкунова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006. – № 12. – С. 50-54.
26. Панфилова А. П. Оценка ключевых компетентностей менеджеров в условиях перемен / А. П. Панфилова // Менеджмент XXI века : стратегии, технологии, человеческие ресурсы : сб. науч. ст. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2009. – С. 32-37. – М. : Книжный мир, 2004. – 206 с.