

МЕТОД ЦЕНТРОВ ОЦЕНКИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

К. К. Лукьянова, Д. И. Новикова

Донецкий национальный университет, Донецк, ДНР

Проанализирован метод центров оценки в управлении персоналом, приведены альтернативные способы создания каждого элемента оценочного центра. Проведена сравнительная характеристика альтернативных методов оценки и метода центра оценки. Представлен практический пример, иллюстрирующий использование центров оценки в реальных условиях организации. Авторами разработаны альтернативные элементы метода центров оценки для принятия решения о том, каким процедурам необходимо следовать, а также даны рекомендации по использованию данных об аттестованном сотруднике. Особое внимание уделяется методологии работ центров оценки.

Ключевые слова: *центр оценки, управление человеческими ресурсами, методы, оценка персонала.*

За последние несколько десятилетий стала заметной тенденция использования организациями центров оценки. Метод центров оценки используется для более широкого круга целей, чем в прошлом. Технологические достижения в области оценки и развития внедряются различными способами. Кроме того, изменения в работе организаций потребовали изменений в способах управления и контроля над человеческими ресурсами.

Метод центра оценки — это процедура, используемая менеджментом человеческих ресурсов (HRM) для оценки и развития персонала с точки зрения атрибутов или способностей, имеющих отношение к эффективности организации [9]. Несмотря на то что все центры оценки имеют общие черты, процесс можно адаптировать различными способами для достижения разных целей.

Цель данной статьи состоит в разработке альтернативных элементов метода центров оценки для принятия решения о том, каким процедурам необходимо следовать, чтобы грамотно организовать управление человеческими ресурсами на предприятии.

Отдельные теоретические положения относительно сущности метода центров оценки нашли отражение в работах таких зарубежных и отечественных исследователей, как Т. Ю. Базаров, С. В. Гуцыкова, Я. Н. Зубова, А. И. Исаенко и др.

Важной особенностью метода оценочного центра является использование имитационных упражнений для наблюдения за конкретным поведением участников. Эти упражнения, также называемые симуляциями, могут включать, например,

ситуации, требующие от участников подготовки письменного отчета после анализа проблемы, составления устного ответа по электронной почте и презентации входящих сообщений или разговора с клиентом о проблеме.

В дополнение к индивидуальным упражнениям групповые упражнения часто используются, если групповое взаимодействие является частью целевой работы. Такие упражнения могут включать ситуацию, когда несколько участников наблюдают за обсуждением организационной проблемы, следуют поведению, отображаемому в упражнениях, и проводят независимую оценку (мнение о том, что они видели).

Эти оценки в основном интегрированы. Результатом интеграции обычно являются сильные стороны оценки и благосостояние или принятие деловых решений. Однако чтобы понять сущность использования центров оценки в современных организациях, а также эволюцию метода центров оценки с течением времени, необходимо понимать меняющийся характер работы, сотрудников и организаций [13].

Во-первых, рынок труда значительно растет. Во-вторых, меняется структура рынка труда. В-третьих, в сфере труда произошли заметные изменения в неявных трудовых договорах. Необходимо проанализировать, что все эти изменения означают для управления человеческими ресурсами.

Увеличение кадрового резерва в сочетании с изменяющимся характером и содержанием договора между работником и работодателем оказывает дополнительное давление на HRM в плане разви-

тия инструментов, которые помогут организациям набирать, отбирать, обучать и удерживать самых талантливых специалистов. Из-за растущего разнообразия в составе рабочей силы и важности соблюдения различных законов о найме необходимо, чтобы эти инструменты были признаны соискателями и сотрудниками справедливыми, то есть свободными от различных форм предвзятости [3].

Организации должны быть в состоянии измерить атрибуты, необходимые для достижения успеха на определенных должностях. К таким атрибутам относятся адаптивность, аккультуризация, готовность и мотивация к обучению, а также другие групповые навыки. Изменение характера самих рабочих мест создает дополнительные трудности, которые сложно определить, измерить и развить.

Наконец, глобализация технологических достижений, сделавшая возможным удаленный бизнес, привела к созданию бизнес-структур, требующих инструментов для управления человеческими ресурсами, которые также являются удаленными, портативными, гибкими и безопасными.

В целом изменения в организационной среде изменили потребности в различных инструментах управления человеческими ресурсами и отношение соискателей и сотрудников к таким инструментам. Организациям необходимо уделять много внимания разработке, проверке и администрированию практик управления человеческими ресурсами, используя лучшие инструменты для достижения своих целей [12].

Метод центра оценки предлагает всеобъемлющий и гибкий инструмент для оценки и развития кандидатов и сотрудников в современной рабочей среде [2]. Центры оценки имеют много сильных сторон:

- они могут измерять сложные атрибуты;
- являются справедливыми по мнению участников;
- предсказывают состояние деловой среды.

Кроме того, последние технологические инновации были включены в метод центра оценки, чтобы позволить этому методу адаптироваться к глобализации и компьютеризации. Такие достижения включают компьютерное моделирование, передачу данных центра оценивания через Интернет, программное обеспечение для выставления оценок в письменной форме, тон голоса и другие релевантные атрибуты, а также другие средства автоматизации оценки [11].

Вот как работает один центр оценки. В понедельник утром 12 участников, или «оценщиков» (например, супервайзеры рассматриваются для повышения до высшего руководства), 6 «оценивающих» (например, линейные менеджеры третьего уровня, персонал отдела кадров) и администратор приезжают в центр, находящийся вдали от организации. До этого времени оценивающие были обучены критериям оценивания, а оценщики проинформированы о программе. В центре оценки администратор вводит информацию и просматривает расписание. В течение дня участники принимают участие в серии имитационных упражнений и наблюдаются экспертами [6]. В то время как шесть сотрудников участвуют в групповом обсуждении решения проблем, остальные шесть индивидуально анализируют тематическое исследование одной организационной проблемы и подготавливают письменный отчет. Затем каждый участник проводит сеанс проверки эффективности с «проблемным» сотрудником (ролевым игроком), представляет идеи по улучшению операций и анализирует материалы, которые накопились во входящих ящиках (электронная почта, голосовая почта, рабочая корзина на столе). Менеджеры (моделируемые оценщики) переходят от упражнения к упражнению с ноутбуками, подключенными через беспроводную сеть. В упражнениях они наблюдают и составляют заметки. После каждого упражнения они делают отчет, в котором резюмируются типы принятия решений в межличностном общении, за которыми им было поручено наблюдать. Об этом сообщает администратор центра оценки. Ротация экспертов такова, что за каждым участником наблюдают по крайней мере трое [1].

В конце дня оцениваемые уходят домой, в то время как эксперты проводят вечер и, возможно, следующий день, обсуждая свои наблюдения, и оценивают управленческий потенциал каждого объекта оценки. Каждый подробно обсуждается. Оценщики по очереди сообщают о наблюдаемом ими поведении, имеющем отношение к параметрам производительности. После того как все отчеты представлены, оценщики вводят свои оценки оцениваемого по каждому параметру эффективности, используя пятибалльную шкалу (электронную таблицу, созданную для иллюстрации оценщиков). С помощью таблицы обсуждаются различия в рейтингах до тех пор, пока оценщики не достигнут согласия. Затем составляются индивидуальные рейтинги вероятности успеха

в качестве менеджера более высокого уровня (то есть общий оценочный рейтинг по всем измерениям). Во многих программах оценщики затем обсуждают потребности оцениваемого в развитии и вносят предложения о том, что можно сделать для повышения эффективности работы.

На следующей неделе каждый оцениваемый получает устный и письменный отчет о том, насколько хорошо он или она справились. Детальность и специфика обратной связи зависят от причины использования центра оценки. Если центр будет использоваться для принятия кадровых решений, отчеты также могут быть представлены руководителям более высокого уровня, которые будут принимать такие решения. Когда центр оценки используется для диагностики потребностей в развитии, оцениваемый и его непосредственный руководитель могут получать обратную связь для планирования последующих действий [8].

Необходимо отметить, что это всего лишь один пример конкретного центра оценки.

Еще одна процедура, получившая более широкое распространение, — статистическая интеграция рейтингов. Например, некоторые организации вычисляют среднее значение оценок отдельных оценщиков для получения окончательных оценочных параметров; другие используют формулу для объединения окончательных оценочных параметров в общий прогноз успеха.

Метод центра оценки аналогичен некоторым процедурам оценки, но существенно отличается от других [15]. Для принятия кадровых решений существуют такие методы, как индивидуальная оценка, при которой практикующий специалист по оценке поочередно оценивает важные для работы характеристики отдельных лиц, чтобы сделать выводы о потенциале. Как правило, необходимо сделать целостное суждение о соответствии кандидата должности.

Для развития сотрудников используются такие методы, как обратная связь с несколькими источниками, которая включает в себя сбор опросов от нескольких оценщиков (например, руководителей, коллег, подчиненных) об эффективности оцениваемого. Обычно отчет обратной связи возвращается оцениваемому сотруднику. Как и центры аттестации, эти методы служат множеству целей, с обучением использованием психологических техник на работе.

Альтернативные методы оценки персонала включают использование форм личного анамне-

за, тестов способностей, проективных тестов, интервью, тесты честности и т. д. У каждого из этих методов есть свои сильные стороны, и многие из них оказались эффективными в прогнозировании управленческого успеха.

Ниже в таблице представлены сравнения некоторых характеристик центров оценки и других методов оценки [5].

Особенностью метода оценочного центра является то, как различные индивидуальные процедуры оценки используются в сочетании друг с другом [10].

Центр оценки может включать несколько различных типов методов оценки (например, тесты, имитационные упражнения, собеседования), более одного имитационного упражнения, представляющего важные элементы целевой работы, наблюдение за сложным поведением, относящимся к управленческим компетенциям, наличие нескольких обученных оценщиков (часто включая менеджеров более высокого уровня), а также систематический процесс объединения наблюдений и интеграции оценок.

Результатом работы центра оценки является оценка нескольких управленческих компетенций и, во многих случаях, общая оценка потенциала для достижения успеха на целевых должностях.

Имитационные упражнения — одна из отличительных черт метода оценочного центра. Моделирование дает возможность наблюдать за поведением кандидатов, когда они взаимодействуют с другими людьми, решают проблемы и действуют в соответствии со своими установками. Эти упражнения не обязательно должны быть образцами реальной работы [4].

Образец работы — это подробная копия одного из сегментов реальной рабочей ситуации. Упражнение в центре оценки для менеджеров может быть образцом работы (например: реальной проблемой, стоящей перед организацией), но это не обязательно должно быть полной копией элемента задания. Вместо этого может быть только частичное моделирование задания.

Наиболее важной характеристикой индивидуальных упражнений-симуляторов является то, что они вызывают явное поведение, имеющее отношение к делу [7].

Центры оценки могут представить ценную информацию для большого количества функций (например, ведение организационной структуры предприятия), которые выполняются любой си-

Сравнение характеристик альтернативной оценки. Методы и центры оценки

Альтернативные методы оценки (использование форм личного анамнеза, тестов способностей, проективных тестов, интервью, тесты честности и т. д.)	Метод центра оценки
<i>Индивидуальная оценка</i>	
Составлено целостное суждение; оценка проводится одним человеком; одновременно оценивается один человек	Конкретные суждения могут быть объединены в общую оценку; оценка проводится несколькими людьми; одновременно оценивается несколько человек
<i>Обратная связь</i>	
Оценщики не проходят обучение; обратная связь в основном записывается; используется несколько оценщиков, например: подчиненные, клиенты и т. д.	Оценщики проходят обширный курс обучения; обратная связь часто устная и письменная; используется несколько оценщиков, но обычно от высшего руководства, отдела кадров или извне организации
<i>Поведенческое интервью</i>	
Самостоятельно подготовленные отчеты о прошлом поведении; могут быть подделаны	Наблюдение за текущим поведением; трудно подделать: кандидат должен демонстрировать реальное поведение
<i>Ситуационное интервью</i>	
Самостоятельно подготовленный отчет о будущем поведении	Наблюдение за реальным текущим поведением
<i>Тесты когнитивных способностей</i>	
Назначаются абстрактные проблемы; возможности, вытекающие из ответов на вопросы; может вызвать неблагоприятное воздействие	Определенные, конкретные проблемы, связанные с работой; требуется демонстрация открытого поведения; вызвано незначительное неблагоприятное воздействие
<i>Анкета личности</i>	
Легко подделать; самоописание; измеряются стабильные черты; низкая валидность лица	Трудно подделать; описан наблюдателями; может измерять как стабильные черты, так и развиваемые навыки; участники отзываются положительно

Источник: составлено авторами.

стеймой HRM в организации [14]. Эти функции призваны гарантировать, что организация набирает, отбирает, обучает, оценивает и удерживает персонал таким образом, чтобы поддерживать цели организации.

Центры оценки объективны и не предвзяты по отношению к людям из расовых, гендерных и возрастных групп и, таким образом, полезны в продвижении целей организаций, имеющих дело с управлением человеческими ресурсами, меняющим персонал.

Приведем краткий пример, показывающий, как центры оценки использовались в реальных условиях организации по этапам [3].

1. *Подбор.* Любая организация должна привлекать постоянный поток талантливых и мотивированных людей, готовых занять все должности в ор-

ганизации. Источник нового персонала может располагаться вне организации (в виде соискателей) или внутри организации (в виде акций и трансфертов). Так, Diamond Star Motors, совместное предприятие Chrysler и Mitsubishi использовали метод центра оценки, чтобы показать соискателям, что они испытают в японской системе управления. Также были использованы результаты оценочного центра для принятия решения о выборе. В лабораториях Лоуренса Ливермора центр оценки использовался, чтобы показать инженерам и ученым, что влечет за собой управление, и дать им возможность открыть для себя некоторые из сильных управленческих сторон. Этот опыт помог привлечь некоторых сотрудников на руководящие должности.

2. *Отбор.* Организации должны решить, кого выбрать, а кого нет. Выбор процедуры принятия

соискателя на должность должен помочь организации идентифицировать людей, которые могут добиться успеха на работе. Но организации не должны допускать дискриминации.

Например, центры оценки использовались для проверки и отбора пилотов (Damitz, Manzey, Kleinmann & Severin, 2003), инструкторов по программе обучения производителей автомобилей (Franks, Ferguson, Rolls & Henderson, 1999) и полицейских (Coulton & Feild, 1995).

3. *Наём.* Часто есть несколько возможных должностей, на которые могут быть назначены новые сотрудники. В идеале, назначение приводит к тому, что требования к должности хорошо соответствуют сильным сторонам человека. Так, в программе набора стажеров по менеджменту Sears использовали оценочный центр не только для отбора кандидатов, но также и для замещения сотрудников на наиболее подходящих должностях. Например, люди, обладающие навыками устного общения, были назначены на работу, требующую частых коммуникаций с клиентами. Тогда как люди, испытывающие трудности в планировании, были переданы менеджерам с хорошими навыками планирования.

4. *Развитие.* Обучение и развитие — это процесс передачи соответствующего знания, навыка, способности и других характеристик, необходимых человеку для эффективного функционирования организации. Центры оценки использовались для диагностики недостатков сотрудников и обучения навыкам в отдельных областях.

5. *Оценка производительности.* Организациям необходимы процедуры для оценки профессиональных навыков сотрудников. В большинстве организаций непосредственный руководитель ежегодно проводит аттестацию. В остальных случаях оценочные центры были использованы для подтверждения компетентности отдельных лиц для выполнения требуемых технических заданий. В этих ситуациях упражнения часто являются образцами работы.

6. *Организационное развитие.* Под организационным развитием понимается набор процедур, улучшающих эффективность отдела или всей организации. Развитие организации отличается от развития менеджмента, в котором цель заключается в улучшении индивидуальных навыков. Многие организации используют крупномасштабные сложные организационные симуляции как средство содействия организационному развитию.

Например, есть центр оценки, разработанный для крупного городского поставщика услуг, который использовался для отбора наиболее подходящих кандидатов на должности.

7. *Планирование отбора персонала.* Эффективные организации прогнозируют будущий спрос на определенные навыки и определяют предложение этих навыков в своей текущей рабочей силе. Так, подразделение Kodak обнаружило, что оценочный центр выявил общий недостаток среди своих менеджеров первого и второго уровня в навыках управленческого контроля (то есть применение методов для определения того, был ли рабочий процесс или проект завершен своевременно и сделан качественно).

8. *Продвижение.* Возложить на себя новый, более высокий уровень ответственности — важное решение для сотрудника и для персонала, которым он или она будет руководить. К примеру, AT & T и многие компании Bell использовали центры оценки для определения потенциала сотрудников в достижении успеха на руководящих должностях.

9. *Сокращение.* Когда организация должна сократить количество своих сотрудников по экономическим причинам или из-за изменений в ее структуре, она сталкивается с трудными решениями относительно того, кого уволить, а кого оставить.

Так, подразделение безопасности Хоффмана использовало центр оценки для моделирования должностных требований реорганизованного отдела. Каждому сотруднику была предоставлена возможность продемонстрировать свои способности в новой должности. Участники сообщили, что, по их мнению, оценочный центр дает хороший шанс продемонстрировать соответствующие навыки [1].

Итак, эти краткие примеры демонстрируют широкое разнообразие применений метода оценочного центра. Однако это не означает, что все центры оценивания похожи или что существует только одна модель центра оценки. Как раз наоборот. Модель оценочного центра зависит от цели, которой он будет служить и от типа климата, который организация хочет создать.

Чтобы быть устойчивыми, центры оценки должны соответствовать культуре и среде организации. Подход организации к управлению человеческими ресурсами и реакция участников являются важными факторами при адаптации метода центров оценки.

Организации сильно различаются по типу систем управления человеческими ресурсами, которые они используют [14]. Некоторые из них жесткие и механистические; другие, наоборот, гибкие и гуманные. Процесс оценки является одним из проявлений разной ориентации сотрудников в организации; они будут отличаться от организации к организации, в зависимости от характера организации, требований контекста и образа, который организация желает создать [5].

Центр оценки достаточно гибкий, для адаптирования к различным принципам управления человеческими ресурсами. Центр оценки может моделировать тип отношений, которые организация хочет развивать со своими сотрудниками. Например, в соответствии с договоренностями в ремеслах Anheuser-Busch использует образцы рабочих процедур (рабочего процесса) для оценки должностей квалифицированных рабочих, таких как механики на командном уровне и сантехники [3].

AT & T и ряд операционных компаний в телефонной отрасли следуют модели отбора, основанной на должностных заслугах, и используют центр оценки для повышения по службе до супервайзера первого уровня.

Подразделение Kodak следовало модели карьерного роста, создав ряд центров оценки, чтобы стимулировать карьерный рост технического персонала, руководителей первого уровня и руководителей отделов.

В поисках сотрудников для работы на своем сборочном предприятии, руководствуясь философией, основанной на обязательствах, Diamond Star Motors использовала центр оценки для моделирования заводских условий, требующих тесной командной работы и постоянного совершенствования рабочих навыков.

Вывод

Деятельность центра оценки обычно генерирует большой объем данных о человеке, прошедшем аттестационный центр. Эти оценочные данные бывают разных форм и могут включать заметки наблюдателя, отчеты об эффективности упражнений, оценки экспертов, оценки коллег, бумажные или компьютеризированные тесты, а также заключительные отчеты центра оценки. Этот список не является исчерпывающим, но указывает объем необходимой информации о человеке, который может быть принят на ту или иную должность.

Предлагаются следующие рекомендации по использованию этих данных:

1. Оцениваемые, являющиеся членами организации, имеют право читать любые официальные сводные письменные отчеты, касающиеся их собственных результатов и рекомендаций, которые подготовлены и представлены руководству. Кандидатам на прием в организацию следует сообщить как минимум окончательную рекомендацию и, если возможно (и по запросу заявителя), причину рекомендации.

2. Организация должна проинформировать оценивающего о том, какие записи и данные собираются, хранятся, используются и распространяются.

3. Если организация решает использовать результаты оценки в целях кроме тех, о которых было объявлено изначально и которые могут повлиять на оцениваемого, сотрудник должен быть проинформирован и дать согласие.

Каждая организация должна осознавать, что методы управления человеческими ресурсами и процедуры оценки оказывают сильное влияние на отношение и поведение соискателей и сотрудников. Если с сотрудниками обращаются рутинно и механически, они могут прилагать лишь ограниченные усилия. Но если с ними обращаются справедливо и индивидуально, они с большей вероятностью приложат дополнительные усилия в работе [9].

Для более эффективного применения метода центров оценки авторами предлагаются следующие альтернативные элементы:

- подготовка к проведению оценки персонала;
- формирование критериев оценивания;
- моделирование заданий для оценивания;
- создание плана проведения;
- обучение экспертов-наблюдателей;
- анализ результатов;
- заключение по результатам;
- итоговое собеседование с участниками;
- принятие кадровых решений исходя из полученных результатов.

Существует достаточно свидетельств того, что соискатели и сотрудники весьма положительно относятся к методу центра оценки. Были проведены исследования реакции участников на центры оценки, используемые для различных целей. Кандидаты на должности операционных управляющих рассматривают эту процедуру как справедливый процесс отбора. Кандидаты на повышение считают, что этот метод дает им

шанс продемонстрировать свой управленческий потенциал. Как успешные, так и неуспешные участники оценочного центра выказывают положительную реакцию.

Список литературы

1. Brannick M. T., Michaels C. E., Baker D. P. Construct validity of in-basket scores // *Journal of Applied Psychology*. 1989. Vol. 74. Pp. 957–963.
2. Feldman J. Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal // *Journal of Applied Psychology*. 1981. No. 66. Pp. 127–148.
3. Garcia L. T., Erskine N., Hawn K., Casmay S. R. The effect of affirmative action on attributions about minority group members // *Journal of Personality*. 1981. No. 49. Pp. 427–437.
4. Haaland S., Christiansen N. D. Implications of trait-activation theory for evaluating the construct validity of assessment center ratings // *Personnel Psychology*. 2002. No. 55. Pp. 137–163.
5. Mitchel J. O. Assessment center validity: A longitudinal study // *Journal of Applied Psychology*. 1975. No. 60. Pp. 573–579.
6. Pinolli P.L., Anderson J.R. The role of learning from examples in the acquisition of recursive programming skills. // *Canadian Journal of Psychology*, 39, 240–272, 1985.
7. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. М. : КНОРУС, 2011. 300 с.
8. Гуцыкова С. В. Метод экспертных оценок. Теория и практика. V / : Litres, 2019. 419 с.
9. Зубова Я. Н. Оценка эффективности персонала : учеб. пособие. Ухта : УГТУ, 2011. 118 с.
10. Исаенко А. И. Кадры управления в корпорациях США. М. : Наука, 1988. 140 с.
11. Киселева М. Н. Оценка персонала. СПб. : Питер, 2015. 256 с.
12. Козак Н. Н. Оценка персонала и эффективности управления. Библиотека топ-менеджера. М. : Юнион, 2018. 229 с.
13. Мехтиханова Н. Н. Психологическая оценка персонала. М. : Litres, 2017. 438 с.
14. Охотский Е. В. Служебная карьера. М. : Экономика. 301 с.
15. Рыжова Н. В., Михеев Ю. Д. Центр оценки. Шаг за шагом. Навигатор по разработке и проведению. М. : Litres, 2017. 142 с.

Сведения об авторах

Лукьянова Ксения Константиновна — кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого национального университета, Донецк, ДНР. k.lukianova@donnu.ru

Новикова Дарина Игоревна — студентка второго курса экономического факультета Донецкого национального университета, Донецк, ДНР. rinastren666@mail.ru

Bulletin of Chelyabinsk State University.

2021. № 10 (456). *Economic Sciences. Iss. 74. Pp. 156–163*

ASSESSMENT CENTERS METHOD IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

K. K. Lukyanova

Donetsk National University, Donetsk, DPR. k.lukyanova@donnu.ru

D. I. Novikova

Donetsk National University, Donetsk, DPR. rinastren666@mail.ru

Over the past few decades, there has been a noticeable trend in the use of assessment centres by organizations. Evaluation centres are used for a wider range of purposes than in the past. Technological advances in assessment and development are being incorporated into this method in a variety of ways. In addition, changes in the way organizations operate required changes in the way people manage and control human resources. The article provides alternative ways of creating each element of the assessment center and deciding which procedures to follow. Particular attention is paid to the methodology of work of the assessment centers and the presentation of specific examples.

Keywords: *assessment center, human resource management, methods, personnel assessment*

References

1. Brannick M. T., Michaels C. E., Baker D. P. (1989) *Journal of Applied Psychology*, no. 74, pp. 957–963.
2. Feldman J. (1981) *Journal of Applied Psychology*, no. 66, pp. 127–148.
3. Garcia L. T., Erskine N., Hawn K., Casmay S.R. (1981) *Journal of Personality*, no. 49, pp. 427–437.
4. Haaland S., Christiansen N. D. (2002) *Personnel Psychology*, no. 55, pp. 137–163.
5. Mitchel J. O. (1975) *Journal of Applied Psychology*, no. 60, pp. 573–579.
6. Pinolli P. L., Anderson J. R. (1985) *Canadian Journal of Psychology*, no. 39, pp. 240–272.
7. Bazarov T. Yu. (2011) *Technology of personnel assessment centers: processes and results*. Moscow, KnoRus. 300 p. [in Russ.].
8. Gutsykova S. V. (2019) *Method of expert assessments. Theory and practice*. Moscow, Liters. 419 p. [in Russ.].
9. Zubova Ya. N. (2011) *Assessment of the effectiveness of personnel: a tutorial*. Ukhta, USTU. 118 p. [in Russ.].
10. Isaenko A. I. (1988) *Management personnel in US corporations*. Moscow, Nauka, 140 p. [in Russ.].
11. Kiseleva M. N. (2015) *Assessment of personnel*. Sankt-Petersburg, Piter. 256 p. [in Russ.].
12. Kozak N. N. (2018) *Assessment of personnel and management efficiency*. Top manager's library. Moscow, Union. 229 p. [in Russ.].
13. Mekhtikhanova N. N. (2017) *Psychological assessment of personnel*. Moscow, Litres, 438 p. [in Russ.].
14. Okhotskiy E. V. *Service career*. Moscow, Economics. 301 p. [in Russ.].
15. Ryzhova N. V., Mikheev Yu. D. (2017) *Evaluation Center. Step by step*. Navigator for development and implementation. Moscow, Liters. 142 p. [in Russ.].