

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/10EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/10EVN515>)

УДК 331.108.2

Имашева Зия Закуановна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет»
Россия, Уфа¹

Доцент кафедры «Управления в социальных и экономических системах»

Кандидат экономических наук

E-mail: imasheva_z@mail.ru

Карамышева Эльвира Фархатовна

ООО «Кроношпан Башкортостан»

Россия, Уфа

Магистрант по направлению «Управление персоналом» УГАТУ

Менеджер отдела кадров

E-mail: elviraim@yandex.ru

Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией

¹ 450000, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12

Аннотация. В статье рассмотрены современные HR-технологии, необходимые для стратегического управления компанией.

Для реализации стратегии необходимо формирование модели компетенций должностей сотрудников, оценка компетенций сотрудников.

Метод оценки 360⁰ - оцениваются результаты деятельности и компетенции сотрудника с точки зрения окружающих его в трудовой деятельности людей, по отношению к которым он проявляет свои компетенции. Метод оценки Assessment center - оцениваются характеристики, устойчиво появляющиеся в поведении сотрудника.

В результате оценки осуществляется дифференциация персонала. Сотрудников ранжируют на девять групп по критериям результаты/потенциал роста. Для каждой из групп разрабатываются определенные кадровые решения.

Для сотрудников с высоким потенциалом рекомендуется повышение уровня профессионального образования, обучение на курсах профессиональной подготовки/переподготовки кадров, курсах повышения квалификации; самообразование; организация обучения внутри компании.

Оценку эффективности обучения сотрудников предлагается осуществлять на пяти уровнях по модели Дональда Киркпатрика и Джека Филлипса.

Помимо работы с перспективными сотрудниками, для стратегического развития компаниям необходимо заниматься хэдхантингом – поиском, привлечением и наймом талантливых специалистов, затем необходима разработка программы по развитию и удержанию талантов. Высокие затраты, связанные с талантами, экономически целесообразны.

Таким образом, авторы считают, что для реализации стратегии компании необходимо использование следующих HR-технологий: формирование компетентностной модели должностей компании; оценка компетенций сотрудников методами 360⁰ и Assessment Center с целью дифференциации персонала; разработка кадровых решений для каждой группы персонала; развитие и обучение наиболее потенциальных сотрудников с целью формирования новых и развития имеющихся компетенций; поиск и привлечение талантов с рынка труда и из других компаний, их удержание.

Ключевые слова: стратегическое управление компанией; HR-технологии; модель компетенций; оценка и дифференциация персонала; оценка 360⁰; Ассесмент-центр; развитие и обучение персонала; оценка эффективности обучения персонала; управление талантами.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Имашева З.З., Карамышева Э.Ф. Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/10EVN515

Стратегическое управление компанией подразумевает постановку и решение новых целей и задач, организацию новых бизнес-процессов, формирование человеческих ресурсов, отвечающих новым требованиям, для этого необходимо использование современных HR-технологий. Прогрессивные компании используют компетентностный подход управления персоналом. При стратегическом управлении необходимо сформировать модель компетенций должностей сотрудников, соответствующую стратегии компании. Разрабатываются корпоративные компетенции, соответствующие миссии, ценностям, новому видению; менеджерские/личностные компетенции, определяемые новыми условиями функционирования компании, стадией ее жизненного цикла; профессиональные, зависящие от осваиваемых видов деятельности. Модель компетенций должностей в компании показывает, компетенции, которые должны проявляться у сотрудников в рассматриваемой перспективе. Эта модель должна стать эталоном компетенций сотрудников компании и все кадровые решения должны приниматься с целью обеспечения соответствия компетенций сотрудников этой модели. При разработке стратегических программ необходима оценка компетенций персонала компании по новой модели и, в случае несоответствия, принятие решений об увольнении некоторых сотрудников, обучении и развитии других, поиске, подборе и найме новых сотрудников, в соответствии с новой моделью компетенций [1, 2, 3].

Для принятия кадровых решений, направленных на реализацию стратегии компании необходимо классифицировать персонал, ранжировать его по критериям результаты труда и потенциал. Идея дифференциации персонала на способных и результативных, со средними результатами и способностями, и неэффективных, предложена исследователями McKinsey в конце 1990-х, начале 2000-х годов XX века и представлена в книге «Война за таланты» [4].

Современными учеными предлагается более детальная классификация персонала. Сиродж Лоиков предлагает использовать матрицу «Результаты работы/Потенциал роста», согласно которой персонал классифицирован на девять групп [5]:

- в первую группу относятся самые ценные HiPo (high potential) высокопотенциальные сотрудники;
- во вторую – сотрудники, которые вносят высокий вклад в результаты компании и имеют потенциал роста;
- в третью - имеют стабильные высокие результаты, но рост не ожидается;
- в четвертую - средние результаты, но демонстрируют профессиональный рост и имеют потенциал развития;
- в пятую - сотрудники, которые достигают требуемых результатов, ожидается, что и в дальнейшем они будут обеспечивать необходимые результаты;
- в шестую - неплохие результаты, но ожидать таких же в будущем, не следует;
- в седьмую - результаты работы не высокие, но демонстрируют хороший потенциал роста;
- в восьмую - пока не выполняют работу в требуемом объеме и качестве, низкий потенциал;
- в девятую - сотрудники, плохо справляющиеся с работой и без потенциала роста.

На основании такой классификации кадровые решения разрабатываются для персонала каждой из групп. Сотрудники первой группы – лидеры, готовые уже сейчас к занятию более

высоких должностных позиций, их нужно планировать на новые вакансии с карьерным ростом.

Сотрудники второй группы имеют высокие результаты и средний потенциал, это хорошие специалисты, при необходимости их можно переквалифицировать, они будут результативно работать на новых должностях.

В третьей группе специалисты с высокими результатами и низким потенциалом, это, скорее всего, сотрудники предпенсионного возраста, они могут быть хорошими наставниками для молодых.

Четвертая группа – сотрудники со средними результатами и высоким потенциалом, это молодые специалисты с хорошими возможностями, их необходимо развивать, включить в кадровый резерв, предоставить возможности для профессионального и должностного роста.

Пятая – сотрудники со средними результатами и потенциалом, они могут продолжать работать на прежних местах, для достижения более высоких результатов их нужно обучать.

Шестая – средние результаты и низкий потенциал, при отсутствии возможности заменить они могут продолжать работать желательно после обучения, при возможности замены, их необходимо перевести на другие менее ответственные должности.

Седьмая – низкие результаты и высокий потенциал, это, скорее всего, недавно нанятые сотрудники, им необходимо обеспечить возможности для применения своего потенциала, давать возможности для проявления себя, они могут развиваться в новых направлениях бизнеса, в соответствии со стратегией компании.

Восьмая – низкие результаты и средний потенциал, в результате обучения ожидается, что они будут демонстрировать более качественные показатели.

С персоналом девятой группы необходимо расстаться. Для безболезненного увольнения могут быть применены технологии аутплейсмента – мягкого увольнения.

На вакантные позиции компании, открывающиеся в связи новой стратегией бизнеса, наибольший интерес представляют высокопотенциальные сотрудники первой, второй, четвертой, пятой, седьмой групп, инвестиции, в развитие которых, позволят получить высокие результаты в перспективе.

Дифференциация персонала осуществляется в результате оценочных мероприятий. Обычно в российских компаниях применяют традиционные методы оценки, такие как метод заданного распределения, метод балльной оценки, метод шкалирования, метод ранжирования персонала. Оценка осуществляется руководителями подразделений и является субъективной. Также распространена аттестация персонала, но целью аттестации является определение соответствия сотрудника занимаемой должности, а не оценка его потенциала.

Проведение оценки с целью дифференциации персонала предлагается на основе метода 360⁰. Впервые этот метод был предложен Питером Уордом в 1987 году, в настоящее время активно применяется в ведущих российских компаниях для разных целей в управлении персоналом, таких как определение потребности в обучении, командообразование, разработка системы мотивации и др. [6]. Метод 360-градусной оценки позволяет оценить результаты деятельности и некоторые компетенции сотрудника с точки зрения окружающих его в трудовой деятельности людей, по отношению к которым он проявляет свои компетенции: руководителя, подчиненных, коллег, клиентов, а также собственная оценка. В результате эксперты рассчитывают результирующий коэффициент каждого оцениваемого. На основании этих результирующих оценочных коэффициентов от руководителя, коллег, подчиненных, клиентов и самого сотрудника можно рассчитать итоговый средний показатель,

и использовать его для определения ранга сотрудника. Таким образом, можно разнести оцененных сотрудников по представленным выше девяти группам.

Для определения компетенций, которые необходимо развивать у персонала, планируемого на руководящие должности, а это сотрудники первой и четвертой групп, предлагается использовать оценку методом Assessment Center. На сегодняшний день этот метод является наиболее валидным методом оценки компетенций сотрудников, и единственным методом оценки, нацеленным на будущее. При Assessment оцениваются характеристики, устойчиво проявляющиеся в поведении сотрудника, позволяющие делать вывод о том, что сотрудник будет демонстрировать их и в будущем. Этот метод является комплексным, при котором, с помощью различных индивидуальных и групповых упражнений, профессиональных тестов и заданий, экспертами-наблюдателями определяется уровень проявления компетенций оцениваемого сотрудника. Формируется профиль компетенций, по которому эксперты делают выводы об уровне компетенций сотрудника в соответствие с моделью компетенций должности, на которую он планируется. Определяются те компетенции, уровень которых недостаточен, принимается решение о том каким образом их можно развить. [7, 8, 9].

Основой развития компетенций сотрудников является обучение. Профессиональное обучение сотрудников предполагает целенаправленный процесс формирования и развития необходимых компетенций.

Сотрудникам может быть предложено повышение уровня профессионального образования. Если сотрудник имеет начальное профессиональное образование, то компания направляет его в колледж, если имеет среднее профессиональное образование – то в высшее учебное заведение. Для занятия руководящих должностей, современный бизнес предъявляет требования к наличию степени мастера бизнес-администрирования (МБА). Степень МБА, является квалификационной степенью в менеджменте, присвоенной бизнес-школой. Обучение в бизнес-школе направлено, прежде всего, на развитие управленческих компетенций.

При необходимости повысить квалификацию, или получить новую профессию сотруднику рекомендуется пройти курсы дополнительного профессионального образования, а также заняться самообразованием.

Для получения новой профессии сотрудник направляется на курсы профессиональной подготовки/переподготовки кадров, для повышения квалификации - на курсы повышения квалификации. Учебные программы курсов переподготовки кадров включают обучение новым знаниям, умениям и навыкам по соответствующей профессии, срок обучения на них должен быть не менее 250 академических часов. Программы курсов повышения квалификации направлены на углубление некоторых компетенций слушателей, являющихся специалистами соответствующего направления, их объем не менее 16 часов.

Новым и перспективным направлением самостоятельного профессионального обучения являются Массовые открытые онлайн курсы (МООК). Первые МООК возникли в университетах США в 2008 году. Сейчас их проводят ведущие ВУЗы разных стран, в том числе и России [10].

Помимо перечисленных, внешних видов профессионального образования, компании организуют внутреннее обучение, которое подразумевает проведение обучающих мероприятий внутри компании на рабочих местах и вне рабочих мест сотрудников.

Традиционными методами обучения являются лекция, практическое занятие, семинар. В настоящее время признано эффективным увеличение объема практических занятий, активно применяются такие методы практического обучения как кейс-метод (case-study) -

разбор практических ситуаций из опыта практической деятельности компании; тренинг – проведение деловых, ролевых имитационных игр, групповых дискуссий; баскет-метод (in-basket) - работа с деловыми бумагами, разбор документов, корреспонденции [11].

Современные технологии организации учебного процесса предполагают обучение по блокам-модулям. Каждый модуль направлен на формирование определенной компетенции и включает в себя лекционные и различные практические занятия.

Формы обучения, также, могут использоваться традиционные, такие как очные или заочные, при которых имеет место личное общение обучаемого с преподавателем, но с развитием информационных технологий большую популярность приобретает дистанционная форма обучения. При дистанционной форме используются такие методы обучения как видео-лекция, практические занятия в виде чат-занятий, веб-занятий. Общение с преподавателем осуществляется по Интернету. Обучение по МООК предполагает общение студента не только с преподавателем, у каждого студента имеется персональная учебная среда, по Интернету он взаимодействует с другими студентами, просматривает их работы и предоставляет им свои, получает отзывы по ним.

При обучении на рабочем месте используются традиционные методы, такие как наставничество, ротация кадров. Инновационными методами обучения являются: shadowing «быть тенью» - постоянное нахождение, в течение двух-трех дней, с ведущим сотрудником, наблюдение на его работу; buddying «партнерство» - закрепление равноправного сотрудника-партнера, с которым обучаемый может обсудить свою работу. Для обучения руководящей деятельности эффективно применение коучинга – закрепление коучера, который с помощью психотехнологий направляет обучаемого к достижению поставленных целей.

Осуществление обучения персонала компании подразумевает инвестирование в формирование новых и развитие имеющихся компетенций сотрудников с целью обеспечения качественной деятельности персонала в новых условиях. При организации обучения персонала очень важно, чтобы обучение проводилось в соответствии с новыми потребностями компании, т.е. в результате обучения должны быть сформированы компетенции по новой модели компетенций, а вложенные средства окупились и обеспечили рост доходов компании.

Оценка эффективности инвестиций в обучение персонала может быть осуществлена по признанной в HR-сообществе модели Дональда Киркпатрика и Джека Филлипса [12]. Согласно этой модели, оценка эффективности обучения выполняется на пяти уровнях. Первые четыре предложены Д. Киркпатриком, пятый – Д. Филлипсом.

Первый уровень оценки эффективности обучения подразумевает оценку реакции на обучение сотрудника сразу после окончания курсов. Определяется, понравилось или не понравилось обучение, позитивное или негативное отношение к обучению говорит о том, будет или нет, сотрудник применять полученные знания на практике.

Второй уровень – научение. Предполагает оценку уровня усвоения новой информации сотрудником, сравнение его знаний до и сразу после обучения.

Третий уровень – поведение. Через три – шесть месяцев оценивается изменение поведения сотрудника, применение полученных знаний в работе. На этом уровне определяется уровень сформированности новых компетенций.

Четвертый уровень – результаты. Определяются результаты работы, которые показывает сотрудник, их улучшение.

Пятый уровень – возврат инвестиций. Определение ROI – рентабельности инвестиций, расчет отношения прибыли, которую получила компания (ожидает получить) в результате обучения на затраты, которые понесла в связи с обучением сотрудника. Вывод об

эффективности обучения, его экономической целесообразности делается при положительных результатах оценки, в противном случае, инвестирование в обучение не эффективно, что недопустимо для компаний в условиях рыночной экономики.

Помимо работы с перспективными сотрудниками, для стратегического развития компаниям необходимо заниматься хэдхантингом (headhunting – охота за головами) – поиском, привлечением и наймом талантливых специалистов. Талантами в HR-менеджменте называют результативных, высокопрофессиональных специалистов с высоким потенциалом.

Технология найма талантов существенно отличается от обычного найма, когда из списка соискателей специалист по подбору персонала отбирает наиболее подходящих претендентов для работы в своей компании. Рекрутеры компании должны сами искать талантливых соискателей на рынке труда, талантливых студентов выпускных курсов учебных заведений, а также высокопрофессиональных сотрудников других компаний этой же и других отраслей, которые занимаются поиском работы, и тех, которые пока не намерены менять работу.

Формируется база данных с перечнем талантливых соискателей и талантов других компаний, как потенциальных сотрудников рассматриваемой компании. По ним собирается информация о их мотивации, тех потребностях, которые у них имеются, но не удовлетворены на сегодняшний день. На основании этой информации разрабатывается ценностное предложение для сотрудников (ЦПС), в котором учитываются их потребности и ожидания, которые может реализовать компания. Это не только хорошее материальное вознаграждение, это особые принципы оплаты труда, свобода в выполнении профессиональных обязанностей, возможность самостоятельного принятия решений, карьерного роста, более полной реализации своих возможностей, удобный график и место работы, другие выгоды и привилегии. ЦПС должно быть сильнее, чем у конкурентов, оно должно быть таким, чтобы человек не смог отказаться от предложения работать в рассматриваемой компании. Технология найма талантов включает следующие этапы: поиск, охота на талантливых сотрудников; определение их мотивации, неудовлетворенных потребностей; разработка ценностного предложения для сотрудника, установление контакта; предложение и убеждение принять ЦПС; непосредственно найм [4].

Принятые на работу таланты требуют особого внимания. Их классифицируют, как и всех сотрудников компании. Талантам, отнесенным в четвертую, пятую и седьмую группы, необходимо предоставить возможности для профессионального и должностного роста. Сотрудникам, отнесенным к первой группе, должна быть разработана система оплаты труда в соответствии с ценностью, которую они создают компании. Хотя материальное вознаграждение не всегда является решающим фактором, не менее важны корпоративная культура, возможность развития своих способностей и др., тем не менее, признание компанией личной эффективности и достойное вознаграждение удержит талантов от принятия ЦПС компаний-конкурентов.

Затраты на привлечение, удержание, развитие талантов очень высоки. Но, известно, что результаты талантов в несколько раз превосходят результаты сотрудников со средними показателями [4]. Реализация технологии управления талантами приводит к значительному повышению результативности компании. Компания получает правильные решения, высокие результаты работы, повышение качества деятельности, конкурентоспособности.

Таким образом, при стратегическом управлении компанией необходимо применять современные технологии HR-менеджмента. В компании должна быть сформирована модель компетенций, соответствующая стратегии. На основании новой модели осуществляется оценка уровня компетенций персонала методами 360⁰ и Assessment center. Выполняется

дифференциация персонала, разнесение его по группам на основании показателей результативность работы и потенциала роста. Для каждой группы персонала разрабатываются определенные кадровые решения. Перспективных сотрудников с потенциалом роста направляют на обучение и/или занимаются их обучением и развитием внутри компании.

На рынке труда необходим постоянный поиск талантов, работы по их привлечению. Реализуются мероприятия по развитию и удержанию талантливых сотрудников.

Эффективное инвестирование в обучение с использованием современных методов, форм и технологий, обеспечивает развитие компетенций персонала в соответствие со стратегией компании. Привлечение в компанию талантливых сотрудников позволит компаниям ставить и достигать более смелых решений, реализовывать стратегии развития компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Имашева З.З. Стратегия управления персоналом – как основа реализации кадровой политики и стратегии организации // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Сб. науч. трудов. В 2-х ч. Уфа: УГАТУ, 2011. Ч.1. 198 с.
2. Имашева З.З. Обзор результатов фундаментальных исследований в области компетентностного подхода управления персоналом // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х частях. Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. Часть II. 204 с.
3. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям Пер. с англ. Москва: Гиппо, 2008. 228 с.
4. Майклз. Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.
5. Лоиков С. Управление талантами «проактивность» // HR – лига Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1390>.
6. Уорд, П. Метод 360 градусов, пер с англ. А. Андреев – М.: ГИППО, 2006. 352 с.
7. Баллантайн И., Пова Н. Ассесмент центр: полное руководство, пер с англ. Е. Горелова. М.: ГИППО, 2012. 208 с.
8. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. Assesment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании. Самара: Вершина, 2007. 208 с.
9. Ассесмент-центр для будущих руководителей: продвигаемся по карьерной лестнице играючи // Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами. URL: <http://www.hr-director.ru/article/57200-assessment-tsentr>.
10. Массовые онлайн курсы (MOOK) // сайт электронного обучения Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. URL: <http://e-learning.apkpro.ru/about/mook.php>.
11. Васильева О. Обучение и развитие персонала в современных условиях // Про-персонал информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом. №12. 2013 г. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/1027/612718>.
12. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство, по оценке эффективности обучения. Москва: Эйч Ар Медиа, 2008. 128 с.

Рецензент: Габидуллина Гульнара Рафаэлевна, кандидат социологических наук, доцент, заведующая кафедрой «Управления персоналом» Стерлитамакского филиала, ФГОУ ВПО «Башкирский государственный университет».

Imasheva Zilya Zakuanovna

Federal state budgetary educational institution of higher professional education
«Ufa State Aviation Technical University»
Russian Federation, Ufa
E-mail: imasheva_z@mail.ru

Karamysheva Elvira Farhatovna

«Kronospan Bashkortostan» Ltd.
Russian Federation, Ufa
E-mail: elviraaim@yandex.ru

HR-management technologies in the strategic management of the company

Abstract. The article discusses modern HR-technologies which are necessary for strategic management of the company.

To implement the strategy it is necessary to make a model of competence for positions of employees, assessment of competence of staff.

The method of assessment 360⁰ - to evaluate the operating results and competence of personnel from those who are around the employee in work, from people to whom he manifests his competences. Assessment center method - when characteristics which stable appear in the behavior of employee are being evaluated.

There is ranking of personnel as a result of assessment. The employees are classified into nine groups by criteria the results/potential of growth. Certain personnel decisions are developed for each group.

For the employees with high potential are recommended: raising the level of professional education, professional training/retraining, refresher courses, internal training.

It is offered to use 5-level model of Donald Kirkpatrick and Jack Phillips for evaluating the effectiveness of training.

For the strategic development of the companies in addition to working with prospective employees it's needed make headhunting – search for, attract and hire talented specialists, after that it's necessary to make a program for the development and retention of talents. The high costs associated with talents, are economically viable.

Thus, the authors consider that for realization of the company's strategy it is necessary to use the following HR-technologies: make the model of competences for the positions, evaluate the competences of employees by methods 360⁰ and Assessment Center for ranking personnel, develop certain personnel decisions for each group, develop and train of the most potential employees in order to create new competencies and raise of existing ones; search for and attract talents from the labor market and other companies, retain them.

Keywords: the strategic management of the company; HR-technologies; model of competencies; assessment and ranking of staff; evaluation 360⁰; Assessment Center; development and training of staff; evaluation of the effectiveness of training personnel; talent management.

REFERENCES

1. Imasheva Z.Z. Strategiya upravleniya personalom – kak osnova realizatsii kadrovoy politiki i strategii organizatsii // Upravlenie ekonomikoy: metody, modeli, tekhnologii: Sb. nauch. trudov. V 2-kh ch. Ufa: UGATU, 2011. Ch.1. 198 s.
2. Imasheva Z.Z. Obzor rezul'tatov fundamental'nykh issledovaniy v oblasti kompetentnostnogo podkhoda upravleniya personalom // Innovatsionnye tekhnologii upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii: Materialy VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 2-kh chastyakh. Ufa: ISEI UNTs RAN, 2015. Chast' II. 204 s.
3. Uiddet S., Kholiford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam Per. s angl. Moskva: Gippo, 2008. 228 s.
4. Mayklz. E. Voyna za talanty / E. Mayklz, Kh. Khendfild-Dzhons, E. Ekselrod; per. s angl. Yu.E. Kornilovich. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2005. 272 s.
5. Loikov S. Upravlenie talantami «proaktivnost'» // HR – liga Soobshchestvo kadrovikov i spetsialistov po upravleniyu personalom URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1390>.
6. Uord, P. Metod 360 gradusov, per s angl. A. Andreev – M.: GIPPO, 2006. 352 s.
7. Ballantayn I., Pova N. Assesment tsentr: polnoe rukovodstvo, per s angl. E. Gorelova. M.: GIPPO, 2012. 208 s.
8. Krasnostanova M.V., Osetrova N.V., Samara N.V. Assesment Center dlya rukovoditeley. Opyt realizatsii v rossiyskoy kompanii. Samara: Vershina, 2007. 208 s.
9. Assessment-tsentr dlya budushchikh rukovoditeley: prodvigaemysya po kar'ernoy lestnitse igrayuchi // Direktor po personalu prakticheskii zhurnal po upravleniyu chelovecheskimi resursami. URL: <http://www.hr-director.ru/article/57200-assessment-tsentr>.
10. Massovye onlayn kursy (MOOK) // sayt elektronnoy obucheniya Akademii povysheniya kvalifikatsii i professional'noy perepodgotovki rabotnikov obrazovaniya. URL: <http://e-learning.apkpro.ru/about/mook.php>.
11. Vasil'eva O. Obuchenie i razvitie personala v sovremennykh usloviyakh // Pro-personal informatsionnyy portal dlya spetsialistov po kadram i upravleniyu personalom. №12. 2013 g. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/1027/612718>.
12. Kirkpatrik D.L., Kirkpatrik D.D. Chetyre stupen'ki k uspešnomu treningu: prakticheskoe rukovodstvo, po otsenke effektivnosti obucheniya. Moskva: Eych Ar Media, 2008. 128 s.