

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Кафедра психологии

**Методические рекомендации
по подготовке и проведению деловой игры
в курсе «Психология карьеры»**

для студентов
специальности 030301
«Психология»

Нижний Новгород
ННГАСУ
2010

ББК 88.4
УДК 159.9: 331 (075)

Методические рекомендации по подготовке и проведению деловой игры в курсе «Психология карьеры» для студентов специальности 030301 «Психология», Н.Новгород, ННГАСУ, 2010.

В методических рекомендациях содержатся материалы необходимые студентам для подготовки и проведения деловой игры в курсе «Психология карьеры»: подробные рекомендации по каждому этапу реализации деловой игры, информационно-справочные материалы, вопросы для самопроверки, задания для индивидуальной работы и аудиторной работы в малых группах, элементы сценария деловой игры.

Составитель: к.психол.н., доцент Зинина С.М.

Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет,
2010.

Оглавление

Введение.....	4
1. Методические рекомендации к основным этапам деловой игры.....	6
2. Справочно-информационные материалы для подготовки деловой игры.	13
3. Приложения	22

Введение

Деловая (имитационная) игра «Центр оценки персонала» является основным, центральным мероприятием в цикле практических занятий, посвященных овладению студентами специальности «Психология» технологией оценивания карьерного потенциала личности методом «ассесмент-центра». Цикл, состоящий из нескольких практических занятий, включает 4 этапа, каждый из которых предполагает время на самостоятельную индивидуальную подготовку студентов и рассчитан на определённое количество аудиторных часов. Каждый этап предполагает решение определённого круга задач и завершается достижением результата. Содержание каждого этапа цикла представлено в таблице 1.

Таблица 1

Циклограмма овладения студентами методом «ассесмент-центра»

Название этапа	Кол-во часов			Результат
	вс ег о	ауд.	Сам ост. ра- бо- та	
Теоретический	6	2	4	Знание истории возникновения метода «ассесмент-центра», его принципов использования, достоинств и недостатков. Умение определять цель, сроки, критерии оценки, объемы использования метода в зависимости от специфики его использования. Понимание принципиального отличия данного метода от традиционных методов оценки персонала.
Подготови- тельный	8	4	4	Знание методических аспектов технологии оценки персонала методом «ассесмент-центра». Умение составлять сценарий деловой игры с учетом специфики критериев

				оценки, распределять роли и ответственность при подготовке деловой игры, готовить необходимые протоколы. Понимание необходимости готовности к внесению изменений в организацию оценивания в зависимости от актуальной ситуации.
Пробный	6	4	2	Знание содержательных и организационных аспектов проведения упражнений деловой игры. Умение составлять и оформлять бланки протоколов экспертов-наблюдателей. Понимание значимости профессионально-важных качеств личности фасилитаторов и экспертов-наблюдателей для эффективного выполнения своей роли в деловой игре.
Основной	8	6	2	Знание процедуры проведения деловой игры в рамках метода оценки персонала «ассесмент-центр». Умение осуществлять экспертную оценку параметрам поведения и итоговую оценку на основе дискуссии. Понимать профессиональную ответственность за результаты оценивания качеств личности.
Всего	28	16	12	Овладение методом оценки персонала-«ассесмент-центр»

Проведение деловой игры подразумевает участие двух студенческих групп, одна из которых выступает в плане «организаторов» процедуры оценивания карьерных компетенций личности, другая выполняет роль «персонала», подлежащего оцениванию. Преподаватель выступает в роли «заказчика» процедуры оценки студентов (персонал) и в роли организатора-проектировщика, координатора в группе студентов-«организаторов».

Для реализации данного проекта студенту-«организатору» необходимо иметь:

- Информационные материалы (текст главы «Оценка персонала в деятельностиной игре «Имидж организации» из учебно-методического

пособия «Практикум по инженерной психологии и эргономике» / под ред. Ю.К. Стрелкова, М.: «Академия», 2003.

- Рабочую тетрадь для записей и выполнения контрольных заданий.

1. Методические рекомендации к основным этапам деловой игры

1.1. Теоретический этап

Самостоятельная работа студента

1. Внимательно ознакомьтесь с теоретическим введением в информационных материалах (с. 6 – 16).
2. Сформулируйте самостоятельно определение метода «ассесмент-центра», запишите его в рабочую тетрадь.
3. В рабочей тетради заполните содержание таблицы 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ методов оценки и отбора персонала

Линии анализа	Традиционные методы	Метод «ассесмент-центра»

4. Подготовьте устное сообщение об истории возникновения метода и о его неоспоримых достоинствах.

Аудиторная работа в студенческой группе

1. Обсуждение теоретических основ использования метода «ассесмент-центра».
2. Знакомство со спецификой контингента студенческой группы, выполняющей роль «персонала», в которой будет организована деловая игра «Центр оценки персонала»: курс, специальность, задачи преподавателя в процессе обучения данной группы. Формулирование преподавателем «запроса» на оценку «персонала».
3. Определение цели, сроков, времени проведения деловой игры в зависимости от специфики «запроса» на оценку персонала.
4. Обсуждение, формулирование и запись в рабочей тетради 3-4 критериев по которым будет проводиться оценка «персонала».

1.2.Подготовительный этап

Самостоятельная работа студента

- 1.Подберите диагностические методики, позволяющих оценить степень выраженности качеств – критериев оценки персонала.
2. Внимательно ознакомьтесь с методическим обеспечением технологии оценки персонала (см. информационные материалы с. 16 – 49).
3. В рабочей тетради проведите максимально возможную операционализацию выделенных ранее критериев оценки поведенческими параметрами, которые поддаются наблюдению.

Пример

Операционализация оценочных критериев

<i>Критерий</i>	<i>Поведенческие параметры</i>
<i>Презентационные навыки и умения вести переговоры</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Умение вызвать у собеседника благоприятное впечатление и уважение с первого же контакта;</i>• <i>Умение достигать своих целей в процессе общения;</i>• <i>Способность к успешному взаимодействию с людьми иной точки зрения, ценностями и культурными особенностями;</i>• <i>Умение точно формулировать вопросы и ответы.</i>

Аудиторная работа в студенческой группе

1. Обсуждение методических аспектов технологии оценки персонала методом «ассесмент-центра».
2. Подбор упражнений, из технологии деловой игры (ДИ), позволяющих провести наблюдение некоторых поведенческих параметров критериев оценки. Результат группового обсуждения записывается в форме таблицы.

Критерии оценки	Упражнения деловой игры			
	Само- презентация	Публичное выступление	Групповая дискуссия	Рефлексия
Коммуникативные способности	+	+	+	+

3. Обсуждение «легенды» - условной ситуации, которая позволит осуществить централизацию, содержательное единство всех упражнений ДИ.
4. Разработка содержания инструкций (условных ситуаций) к каждому упражнению ДИ и их текстовое оформление.
5. Распределение ролей среди «организаторов» ДИ: фасилитаторы - ведущие групповых процедур, психодиагност, эксперты-наблюдатели, организатор-проектировщик всей технологии.
6. Составление и тестовое оформление фасилитаторами (ведущими ДИ) полного сценария мероприятия с полной проработкой всех организационных аспектов игры.
7. Закрепление за каждым из экспертов персонального номера*, а за каждым потенциальным «сотрудником», участником ДИ, подлежащим оценке – буквы русского алфавита**.

*-Персональные номера экспертов в центре оценке персонала

Первая группа экспертов	Вторая группа экспертов	Третья группа экспертов
1 _____ Ф.И. гл. эксперта, ст. эксперта первой группы	2 _____ Ф.И. ст. эксперта второй группы	3 _____ Ф.И. ст. эксперта третьей группы
4 _____	5 _____	6 _____
7 _____	8 _____	9 _____

**Персональные коды участников деловой игры

Группа А	Группа Б	Группа В
А _____	Б _____	В _____
Г _____	Д _____	Е _____
Ж _____	З _____	И _____
К _____	Л _____	М _____

8. Распределение поля ответственности за каждым экспертом по принципу: непосредственная оценка каждого кандидата осуществляется несколькими экспертами наблюдателями.

Пример

Матрица ответственности групп экспертов в ДИ

<i>Критерии оценки</i>	<i>Упражнения деловой игры</i>			
	<i>Групповая дискуссия</i>	<i>Переговоры</i>	<i>Карьерный слалом</i>	<i>Рефлексия</i>
<i>Коммуникативные способности</i>	1 <i>A</i>		2 <i>B</i>	3 <i>B</i>
<i>Стрессоустойчи- вость</i>	2 <i>B</i>	3 <i>A</i>	1 <i>B</i>	
<i>Презентационные навыки и умение вести переговоры</i>		2 <i>B</i>	3 <i>A</i>	1 <i>B</i>
<i>Умение работать в команде</i>	3 <i>B</i>	1 <i>B</i>		2 <i>A</i>

1,2,3 – номера групп экспертов

A, B, B – коды групп участников деловой игры

1.3. Пробный этап

Самостоятельная работа студента

1. Подготовка экспертами бланков оценочных протоколов для каждого упражнения деловой игры (см. приложение 1).
2. Подготовка главным экспертом бланка итогового протокола (см. приложение 2).

Аудиторная работа в студенческой группе

1. Апробация вступительного выступления организатора-проектировщика (преподавателя)
2. Группа студентов - организаторов игры делится на 2- 3 подгруппы. Принимается решение о порядке участия этих групп в упражнениях деловой игры.
3. Фасилитаторами – ведущими групповых процедур, апробируется сценарий деловой игры.
4. Свободные от участия в упражнениях выполняют роль экспертов-наблюдателей, оформляя протоколы (см. приложение 1).
5. По окончании пробной игры в группах экспертов организуется дискуссия*, результатом которой является выставление оценки участнику игры за то или иное качество (критерий). Старшие эксперты проводят сбор протоколов и совместно с главным экспертом проводят оформление итогового протокола (см. приложение 2)
6. Проведение итоговой рефлексии в группе студентов-организаторов, по следующими вопросам:
 - Какие были трудности в процессе апробирования деловой игры?
 - Чем они были вызваны?
 - Что необходимо учесть при проведении деловой игры в последующем?

* Примечание:

Принципиальное методическое требование ассесмент-центра: непосредственная оценка каждого кандидата осуществляется несколькими экспертами-наблюдателями. Групповое обсуждение результатов каждого

кандидата выстраивается по определенным правилам: четкая аргументация всех оценок, доказательный, а не соглашательский принцип выставления итоговой оценки. Это существенно снижает субъективность, свойственную каждой оценке.

1.4.Основной этап

Самостоятельная работа студента

1. Подготовка экспертами бланков оценочных протоколов для каждого упражнения деловой игры с учетом результатов апробации.
2. Подготовка главным экспертом бланка итогового протокола с учетом результатов апробации.
3. Составление и окончательное тестовое оформление полного сценария проведения деловой игры фасилитаторами.
4. Подготовка пакета психодиагностических материалов для психометрических исследований некоторых качеств личности, подлежащих оценке в процессе имитации процедуры «ассесмент-центра».

Аудиторная работа в студенческой группе

1. Проведение деловой игры согласно сценарию.
2. Дискуссия экспертов на предмет оценок участнику игры по каждому критерию.
3. Оформление итогового протокола по всей деловой игре.
4. Выявление групп участников деловой игры: наименее успешных, сравнительно успешных, наиболее успешных.
5. Доведение результатов оценки до участников деловой игры.
6. Рефлексия переживаний участников деловой игры.
7. Рефлексия проведения деловой игры среди группы студентов-организаторов, по следующим вопросам:
 - Что является, вашему мнению, результатом игры для её участников и для её организаторов?

- Какие были упущения в процессе проведения деловой игры и с чем они были связаны?
- Чему лично вас научила эта игра? Что позволила осознать?
- Какие знания, умения, навыки приобрели вы лично в процессе подготовки и проведения деловой игры?

1.5.Контрольные вопросы для экзаменационных испытаний

1.В чем суть метода «центр оценки»? Какие требования предъявляются к центру оценки? В чем преимущества центра оценки по сравнению с другими методами?

2.Каковы цели центра оценки?

3.Какова процедура центра оценки? Назовите этапы и стадии подготовки и проведения центра оценки. Дайте характеристику упражнений.

4.Каковы достоинства и недостатки центра оценки? Каким образом можно предотвратить возможные негативные последствия использования данного метода?

5.Каковы основные принципы центра оценки?

6.Какие инструкции даются участникам по ходу игры?

7.Какие параметры подлежат наблюдению и регистрации в процессе игры? Дайте краткую характеристику каждого параметра.

8.Как проводится оценка критериальной валидности технологии?

9.Каковы конкретные величины валидности по каждой из трех категорий менеджеров (по тексту информационных материалов)?

2. Справочно-информационные материалы к деловой игре

2.1. Основные принципы центра оценки (ЦО)

1. ЦО — процедура оценки, основанная на наблюдении кандидата в упражнениях, моделирующих типичные для выполняемой деятельности ситуации.

2. Система критериев оценки и программа оценки специально разрабатываются для каждого ЦО в соответствии со спецификой деятельности.

3. Оценка основывается на четко определенных измерениях управленческого поведения.

4. Должно использоваться множество оценочных техник.

5. Экспертам необходимо знать, что требуется для успеха в выполнении оцениваемой деятельности. Они должны быть хорошо знакомы с работой и организацией и по возможности иметь опыт этой работы.

6. Эксперты должны быть хорошо обучены и натренированы для участия в наблюдении и оценке.

7. Поведение участников в ходе процедуры оценки надлежащим образом описывается, фиксируется, и данные о нем должны быть доступны всем экспертам.

8. Для получения оценок по критериям и конечной оценки экспертам необходимо использовать метод групповой дискуссии.

9. Процесс оценки должен быть разбит на стадии, которые отделяют формирование общих представлений, оценок по критериям и итоговых оценок от непосредственного наблюдения поведения кандидата в ходе упражнений.

10. Оценивание кандидатов должно происходить не относительно друг друга, а относительно четко установленных норм.

2.2. Описание интегральных критериев оценки менеджеров

Наименование критерия	Содержание критерия
Инновационная направленность и активность	Стремление к развитию организации, установка на инновации
Общие знания в области бизнеса и менеджмента	Понимание сути рыночных отношений, знание современных методов управления
Предпринимательский и творческий потенциал	Способность продуцировать новые идеи в сфере бизнеса, быстро усваивать новые знания и реагировать на изменяющиеся условия, гибкость мышления
Стратегическое видение организации	Видение различных сторон деятельности организации, понимание ее стратегических целей, представление о ней как адаптивной развивающейся системе
Стремление к профессиональному развитию	Стремление приобретать новые знания и опыт в сфере бизнеса и менеджмента
Коммуникативные способности	Умение говорить и слушать, ориентация на партнера, способность к эффективному поведению в различных коммуникативных ситуациях
Энергетический потенциал	Высокая поведенческая активность, постоянная и долговременная включенность в работу
Стремление и способность работать в команде	«Мы-подход», принятие и исполнение командных ролей, поддержка, активизация и организация работы партнеров, принятие ответственности за результаты командной работы
Культурная открытость	Способность воспринимать новый опыт, идеи, нормы, ценности; способность к адекватному поведению в новой культурной среде

2.3. Классическая структура ДИ в рамках «ассесмент-центра»

Название этапа	Длительность, мин
Вступительное слово (руководителя)	15
Установка на игру (ведущего): правила игры выбор формы обращения	20 5
Самопрезентация: инструкция	10
подготовка	2-3
выступления участников	40
Перерыв	10
Подготовка программ формирования имиджа организации:	30
Перерыв	15
Публичные выступления с программой: инструкция	5
выступления с докладами и их «обсуждение»	120
Перерыв (обеденное время)	60
Психологическое тестирование: Инструкция	10
инструкция письменная работа	15
Групповая дискуссия: инструкция	30 5
индивидуальная работа в группе	40
Перерыв	10
Переговоры: инструкция	20
подготовка	10
проведение переговоров	45
Перерыв	10
Итоговая рефлексия: инструкция	5
подготовка	2-3
выступления участников	20

Заключительное слово (ведущего)	15
Итого:	
рабочее время	465
общее время	570

2.4. Профессиональные роли в процедуре «ассесмент-центра» (по Е.А. Могилёвкину)

- Психодиагност – им может быть психолог или ассистент психолога, владеющий навыками проведения тестовых и анкетных процедур и качественной интерпретацией полученных результатов.
- Эксперт-наблюдатель – специалист, обладающий способностью эффективно вести структурированное наблюдение за несколькими кандидатами в ходе различных оценочных процедур (доклад, мозговой штурм, групповая дискуссия, презентация и т.д.), удерживать при этом существенный объём персональной информации; от качества представляемых им на итоговое обсуждение материалов во многом зависит качественный уровень всего ассесмента.
- Фасилитатор- ведущий групповых процедур (представление, доклад, дискуссия), его задача создать условия для раскрытия каждого участника оценки, оставаясь при этом «в тени», мягко и умело добиваясь работы группы в деловом режиме; главный принцип фасилитатора - не стимулировать участников оценочных процедур (поскольку в противном случае в дальнейшем при сведении данных невозможно будет понять, сам ли кандидат проявил активность или это результат прямого влияния ведущего).
- Организатор-проектировщик всей технологии (руководитель группы оценщиков-ассессоров) – центральная фигура, несущая персональную ответственность за точность соблюдения организационных и процедурных моментов и качество полученных результатов, своего рода – диспетчер, координатор и технолог.

2.5.Технология проведения упражнения «Карьерный слалом»

(автор Е.А. Могилёвкин)

Цели

Отработка на практике умения адаптироваться в сложной, информационно насыщенной ситуации, способность одновременно отслеживать проблемы разного плана, быстро переключаться с задач одного типа на другие, развитие навыков рефлексии.

Необходимые материалы

Два отдельных помещения, листы бумаги для фиксации мини-кейсов.

Время: 60 минут

Содержание

Упражнение состоит из нескольких этапов.

На первом этапе участники разбиваются на две мини-группы, каждая из которых переходит в отдельное помещение и в ходе коллективной работы в течении 15 минут формирует набор из 5 мини-кейсов – ситуационных задач, часто встречающихся в практике кадрового менеджмента и управления карьерой.

Пример одной из возможных ситуаций:

«Необходимо принять решение по сложной кадровой проблеме: на место уволенного руководителя отдела принят новый сотрудник; уволенный сотрудник восстановлен по суду и заинтересован в продолжении работы в прежней должности; вновь принятый сотрудник также мотивирован на выполнение той же работы. Предлагается найти вариант решения проблемы»

На втором этапе тренер оценивает качество кейсов, их адекватность задачам тренинга и при необходимости добавляет участникам ситуацию, разработанную заранее. Все 5 ситуаций распределяются между участниками мини-групп.

На третьем этапе все участники переходят в одно из помещений, которое становится общим. Каждый участник мини-группы представляет по очереди каждому участнику из другой группы свою ситуацию (на

представление ситуации отводится 0,5 минуты, а на обдумывание и ответ – 1 минута, при этом своей минутой отвечающий может распорядиться по своему желанию: ответить сразу, обдумать своё решение и ответить через отведенное время, задать уточняющий вопрос и только потом ответить).

Участники проходят слалом по-одному. Пока первый участник поочередно решает предлагаемые ему 5 ситуаций, остальные 4 участника ждут своей очереди в отдельном помещении. После полного прохождения слалома первым участником его проходит второй и так вплоть до последнего пятого участника.

Таким образом, в «Карьерном слаломе» от обеих групп участвуют 5 человек, озвучивающих ситуации, и 5 человек, которые принимают решение по каждой из 5 ситуаций.

Инструкция

Тренер: «1.Предложите 5 ситуаций из практики карьерного менеджмента, являющиеся проблемными, но в принципе решаемыми и которые можно изложить за 0,5 минуты.

2. Распределите ситуации среди 5 участников вашей мини-группы так. Чтобы они могли коротко изложить их 5 раз разным участникам из второй мини-группы.

3. Воспроизведите поочередно 5 ситуаций для каждого участника из второй мини-группы, проходящего слалом, давая время на обдумывание не более 1 минуты.

4. Поменяйтесь местами (группа, задававшая вопросы, становится отвечающей группой, то есть проходящей слалом) и повторите всю процедуру».

Обсуждение

- В какой роли – излагающего ситуацию или решающего её – вам было легче и почему?
- Что помогало справиться со стрессовой ситуацией ?

- Какие техники быстрой обработки значительного массива информации вы использовали?
- Уровень развития каких метакомпетенций можно приблизительно оценить в этом упражнении?
- Какие уроки вы извлекли для себя из этого упражнения?

2.6. Анкета как метод оценки кандидата на должность (по Е.А. Могилевкину)

Цель: выявить наличие у кандидата основных качеств, необходимых для успешной профессиональной деятельности, получить дополнительную информацию, которую можно сравнить с результатами кадрового интервью.

Выявляет следующие характеристики:

- Опыт работы в данной сфере
- Желание развиваться как профессионал и как личность
- Умение трезво оценивать свои возможности
- Умение работать в команде
- Нестандартность мышления, способность генерировать новые идеи
- Умение быстро и адекватно ориентироваться в ситуации неопределенности, находить различные пути решения, подходить к работе творчески
- Наличие у кандидата собственной системы оценки работы
- Навыки самопрезентации

Диагностическая информация на основе анкеты

№ пункта	Формулировка пункта анкеты	На что направлен вопрос
1	ФИО и контактные данные	Позволяет получить первичную информацию, обозначающую претендента, необходимые данные для мобильного доступа к нему
2	Ваше базовое образование (профессиональные семинары, курсы переподготовки, мастер-классы, тренинги)	Позволяет оценить профессиональный теоретический базис, готовность и желание учиться, повышать свой уровень

3	Укажите кратко ваши предыдущие места работы и продолжительность пребывания на них	Позволяет оценить профессиональный опыт, способность к долгосрочному сотрудничеству и уровень профессиональной мобильности – насколько выражен у претендента такой «карьерный ориентир» как стабильность
4	Укажите причины ухода с последнего места работы	Позволяет увидеть причины ухода, оценить «проблемные зоны», наличие способности работать в команде
5	Назовите ваши самые известные (узнаваемые) работы и клиентов (компании, 3-5 основных) с которыми вы работали	Позволяет увидеть и оценить профессиональные способности и уровень креативности мышления
6	Если вы не уверены в своих силах, возьметесь ли вы за сложный и дорогой заказ (укажите варианты)	Позволяет увидеть умение трезво оценивать свои силы, способность подчинять свои интересы общему делу,
7	Если вы не успеваете сделать проект в срок, каковы будут ваши действия?	Позволяет увидеть варианты поведения в экстремальной ситуации, а так же дает дополнительную информацию, возможно уточняющего и перепроверяющего характера о способностях работать в команде
8	По каким критериям вы оцениваете успешность выполнения вашей работы до предъявления её заказчику?	Позволяет определить уровень осознания карьерной успешности выполненной работы самим исполнителем ещё до оценки её заказчиком
9	Если вы уверены в том, что работа сделана хорошо, но не соответствует потребностям рынка или требованиям заказчика, как вы поступите в этом случае?	Позволяет определить умение находить варианты решений творческих заданий, способность подчинять собственные интересы требованиям проекта

10	Какие качества, черты личности, характера, с вашей точки зрения, мешают / помогают вам успешно выполнять свою работу?	Позволяет оценить уровень развития способности к самооценке сильных и слабых сторон личности
11	Чего вам не хватает до полного самораскрытия личности, так и профессионала? Что вы делаете для устранения этих помех?	Позволяет оценить способность осознавать свои проблемные зоны развития, препятствующие достижению максимального успеха в творческой работе, а также стремление осуществлять конкретную программу действий по их преодолению
12	Опишите ваш самый удачный проект. Какие уроки вы извлекли из этого?	Позволяет определить умение объективно видеть свои недостатки в работе и готовность к обучению и поиску оптимальных вариантов несмотря на неудачи, также обеспечивает оценку уровня мотивации достижения и карьерной стойкости
13	Опишите ваш самый удачный проект	Позволяет увидеть , какова высшая планка претендента как профессионала на данный момент, и оценить уровень притязаний
14	Напишите короткий рекламный ролик и слоган о себе как о бренде	Позволяет оценить навыки самопрезентации, умение выполнять заказы в сжатые сроки, способность уловить главную идею в ситуации неопределенности, креативный дар; в развитии ответа следуют вопросы и целевой аудитории ролика, его задачах и целях т выясняется, выполнил ли претендент эти цели и задачи, по его мнению; оценивается способность защищать собственный проект.

*Зинина
Снежана Михайловна*

**Методические рекомендации
по подготовке и проведению деловой игры
в курсе «Психология карьеры»**

для студентов
специальности 030301
«Психология»

Подписано в печать _____ Формат 60X90 1/16 Бумага газетная. Печать трафаретная
Уч.изд. л. 2. Усл. печ.л. 2,0 Тираж 100 экз. Заказ № _____

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»
603950, Н.Новгород, Ильинская, 65

Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, Ильинская 65.