

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА»  
Институт психолого-педагогического образования

Кафедра психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## **АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР: ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Направление подготовки **37.04.01 Психология**

Направленность образовательной программы  
**Бизнес-психология**

Квалификация (степень) выпускника: *магистр*

Красноярск 2019 год

Рабочая программа «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» составлена кандидатом психологических наук, доцентом кафедры социальной психологии Горняковой М.В.

РПД обсуждена на заседании кафедры социальной психологии  
протокол № 6 от «17» мая 2017 г.  
Заведующий кафедрой О.В. Груздева



Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО

«17» мая 2017 г. **Протокол № 4**  
Председатель НМСС(Н) О.В. Груздева



Рабочая программа «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» составлена кандидатом психологических наук, доцентом кафедры социальной психологии Горняковой М.В.

Рабочая программа дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» обсуждена на заседании кафедры социальной психологии

протокол № 6 от «17» мая 2018 г.  
Заведующий кафедрой О.В. Груздева



Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО «11» июня 2018 г. Протокол № 5

Председатель НМСС(Н) М.А. Кухар



Рабочая программа «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» составлена кандидатом психологических наук, доцентом кафедры социальной психологии Горняковой М.В.

Рабочая программа дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» обсуждена на заседании кафедры психологии

протокол № 4 от «08» мая 2019 г.  
Заведующий кафедрой Е.Ю. Дубовик



Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО «15» мая 2019 г. Протокол № 14

Председатель НМСС(Н) Т.Г. Авдеева



## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1.1. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Рабочая программа дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 37.04.01 Психология, утвержденным приказом Министерством образования и науки Российской Федерации от 23.09.2015 N 1043; Федеральным законом «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 № 273-ФЗ; профессиональными стандартами: Психолог в социальной сфере, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2013 № 682н и Специалист по управлению персоналом, утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 N 691н; нормативно-правовыми документами, регламентирующими образовательный процесс в КГПУ им. В.П. Астафьева по направленности образовательной программы Бизнес-психология заочной формы обучения в институте психолого-педагогического образования КГПУ им. В.П. Астафьева с присвоением квалификации магистр.

Дисциплина представляет собой дисциплину по выбору и относится к вариативной части учебного плана.

**1.2. Общая трудоемкость дисциплины – 72 часа (2 зачетных единицы):** 16 контактных часов, 52 часа самостоятельной работы, 4 часа – контроль. Форма итогового контроля – зачет. Дисциплина, согласно графику учебного процесса, реализуется на 3 курсе в 5 семестре.

### 1.3. Цели и задачи освоения дисциплины.

**Цель дисциплины:** формирование и развитие профессионально-личностных компетенций обучающихся в области применения социально-психологических технологий, приемов, и методов оценки и развития персонала в организации.

#### **Задачи освоения дисциплины:**

- Сформировать профессиональные представления об ассесменте как комплексной социально-психологической технологии оценки и развития персонала.
- Развить навыки применения технологий ассесмент-центра для решения профессиональных задач содействия эффективности организации.

### 1.4. Основные разделы содержания

1. Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала.
2. Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению.
3. Методы и инструменты оценки и развития персонала.
4. Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации.

### 1.5. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

*ОПК-3* – способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения;

*ПК-5* - готовность к диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности человека в норме и патологии с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития, факторов риска, принадлежности к тендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам;

*ПК-6* - способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;

*ПК-10* - способность к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности.

### Планируемые результаты обучения

Задачи освоения дисциплины	Планируемые результаты по дисциплине	Код результата обучения
Содействовать формированию профессиональных представлений об ассесменте как комплексной технологии оценки и развития персонала.	<b>Знать:</b> основные понятия и социально-психологические основы технологии ассесмента	ОПК-3 – способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения ПК-5 - готовность к диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности человека в норме и патологии с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития, факторов риска, принадлежности к тендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам
	<b>Уметь:</b> формировать пакет методик в соответствии с целями проведения оценочных процедур	
	<b>Владеть:</b> Навыками диагностики, проведения анализа и синтеза информации, полученной в ходе оценочных процедур	
Развить навыки применения технологий ассесмент-центра для решения задач содействия эффективности организации	<b>Знать:</b> Основные требования и принципы проведения, анализа и представления результатов ассесмента категории, понятия	ПК-6 - способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария ПК-10 - способность к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности.
	<b>Уметь:</b> Учитывать результаты оценочных процедур при создании программ развития персонала организации и при принятии кадровых управленческих решений	

	<p><b>Владеть:</b> Навыками применения социально-психологических технологий оценки для решения задач повышения эффективности деятельности персонала и организации</p>	
--	---	--

**1.6. Контроль результатов освоения дисциплины.** В процессе изучения дисциплины предполагается использовать следующие методы текущего контроля успеваемости: выполнение учебно-практических заданий, анализ ситуаций, оценка работы на семинарах и др. По окончании курса «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала». Оценочные средства результатов освоения дисциплины критерии оценки выполнения заданий представлены в разделе «Фонды оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала».

**1.7. Перечень образовательных технологий, используемых при освоении дисциплины**

При освоении дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» используются технологии активного обучения (метод ролевой игры), проблемного обучения (метод проблемных задач); современные традиционные методы обучения: разбор конкретных ситуаций, практические занятия, проведение которых осуществляется в форме развернутой беседы на основании плана, а также в форме анализа конкретных ситуаций, элементов социально-психологического тренинга, докладов и их обсуждения.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий, учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся разрабатываются с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, состояния здоровья на основе рекомендаций, данными МСЭ (медико-социальная экспертиза) или ПМПК (психолого-медико-педагогическая комиссия).

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ

### 2.1. Технологическая карта обучения по дисциплине

#### «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала»

для обучающихся основной образовательной программы **37.04.01 Психология** Направленность (профиль) **образовательной программы: «Бизнес-психология»**  
по заочной *форме* обучения (2,5 года)

Наименование модулей, разделов, тем	Всего часов	Аудиторных часов				Внеаудиторных часов	Формы и методы контроля
		Всего	Лекций	Практических занятий	Лабораторных занятий		
1	2	3	4	5	6	7	8
Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала	10	4		4		6	Таблица «Сравнительный анализ методов оценки и отбора персонала»
Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению	22	4		4		18	Составление профиля компетенций на должность/на организацию
Методы и инструменты оценки и развития персонала	24	6		6		18	Разработка элемента Центра оценки – деловой игры// Подборка пакета методик для оценки сотрудников *
Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации	12	2		2		10	Представление обобщенных результатов оценки//Подготовка плана построения системы развития персонала в организации*
	68	16		16		52	
<i>Зачет</i>	4						
<i>Итого</i>	72						

\* В ходе освоения дисциплины обучающиеся выполняют оба задания. Для отчета подготавливают один из вариантов задания на выбор на усмотрение обучающегося



## **2.2. Содержание основных разделов дисциплины**

### **Раздел 1. Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала**

#### *Тема 1. Понятие ассесмент-центра – центра оценки и развития персонала.*

Возникновение технологии Центра оценки и развития. Основные понятия, цели и задачи. Особенности применения. Основные подходы к типологии личности (К.Г. Юнг, сенсорные теории личности, модели DISC, теория командных ролей Белбина).

#### *Тема 2. Стандарты деятельности по оценке персонала.*

Основы психодиагностики. «Мишени» и инструменты диагностики в работе с персоналом. Требования к процедурам оценки и описанию результатов.

### **Раздел 2. Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению.**

#### *Тема 1. Компетенция как ключевое понятие ассесмент-центра.*

Понятие компетенции (Дж. МакКелланд, Р.Бояцис, П. Вейлл, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури). Компетентность и компетенции: отличительные характеристики.

#### *Тема 2. Профиль компетенций.*

Подходы к классификации компетенций (структурный, содержательный). Базовые, ключевые, ведущие компетенции. Принципы составления профиля компетенций.

### **Раздел 3. Методы и инструменты оценки и развития персонала.**

Методы, методики, организационные форматы и требования проведения ассесмент-центра. Этические принципы оценки персонала.

### **Раздел 4. Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации.**

#### *Тема 1. Представление результатов оценочных процедур.*

Количественные и качественные показатели. Матрица компетенций персонала. Формы представления результатов для руководителя, менеджера по персоналу, сотруднику. Принципы развивающей обратной связи.

#### *Тема 2. Построение системы развития персонала.*

Актуальные тенденции в оценке и развитии персонала. Стратегии развития персонала.

### **2.3. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» для обучающихся основной образовательной программы 37.04.01 Психология Направленность образовательной программы: «Бизнес-психология»**

Дисциплина по выбору носит прикладной (практикоориентированный) характер, поэтому предполагает работу по систематизации, обобщению, структурированию учебной информации, выполнение учебно-практических заданий, отработку специальных профессиональных навыков в ходе решения ситуационных задач, деловых игр.

Большое внимание уделяется организации аудиторной самостоятельной работы обучающихся.

#### **Организация и руководство аудиторной самостоятельной работы (работа на практических занятиях)**

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Основными видами аудиторной самостоятельной работы являются:  
выполнение письменных учебно-практических заданий по инструкциям; работа с литературой и другими источниками информации, в том числе электронными;

само- и взаимопроверка выполненных заданий;  
решение ситуационных задач.

Выполнение практических работ осуществляется в соответствии с графиком учебного процесса. Для обеспечения самостоятельной работы преподавателями разрабатываются методические указания по выполнению практической работы.

Работа с литературой, другими источниками информации, в т.ч. электронными может реализовываться на практических занятиях. Данные источники информации могут быть представлены на бумажном и/или электронном носителях, в том числе, в сети Internet. Преподаватель формулирует цель работы с данным источником информации, определяет время на проработку документа и форму отчетности.

Само- и взаимопроверка выполненных заданий чаще используется на практическом занятии и имеет своей целью приобретение таких навыков как наблюдение, анализ ответов других обучающихся, сверка собственных результатов с эталонами.

Решение ситуационных задач используется как в рамках аудиторной работы, так и в ходе самостоятельной внеаудиторной работы обучающихся. Ситуационная задача должна иметь четкую формулировку, к ней должны быть поставлены вопросы, ответы на которые необходимо найти и обосновать. Критерии оценки правильности решения ситуационной задачи должны быть известны всем обучающимся и обсуждаются перед началом ее проведения.

### **Составление итоговых сравнительных и обобщающих таблиц.**

Это вид самостоятельной работы по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы основано на систематизации материала и призвано развивать умения по структурированию информации. Важна краткость изложения информации как характеристика способности ее свертыванию. В рамках таблицы наглядно отображаются как разделы одной темы (одноплановый материал), так и разделы разных тем (многоплановый материал). Таблица/схема содействует изучению и усвоению большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Оформляется письменно.

Задачи обучающегося: изучить информацию по теме;  
выбрать оптимальную форму таблицы;  
информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;  
пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии оценки:

- соответствие содержания теме;
- логичность структуры таблицы;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

### **Выполнение письменных, учебно-практических заданий.**

Это такой вид самостоятельной работы, который требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации по соответствующему разделу дисциплины, кратко отражающей теоретические вопросы изучаемой проблемы (определение, структура, виды), а также практические ее аспекты (методики изучения, значение для усвоения последующих тем, профессиональная значимость). Умение формировать информацию по теме и применить ее для выполнения задания развивает системное видение вопросов, научное мышление, приучает к основательности в изучении теоретических вопросов для решения прикладных задач. Информационный блок может включать таблицы, схемы, рисунки, методики исследования, выводы. Задание оформляется письменно, в свободном формате, контроль выполнения может быть произведен на практическом занятии путем обсуждения эффективности его использования для выполнения заданий.

Задачи обучающегося: изучить материал, требующийся для выполнения задания, выделяя главное и второстепенное;

установить логическую связь между теоретическими аспектами и практическими задачами или между элементами темы;

подобрать и записать основные определения и понятия; дать краткую характеристику объекту изучения; предложить решения задания и обосновать выделить главную информацию в схемах, таблицах, рисунках;

сделать выводы, обозначить важность объекта изучения в образовательном или профессиональном плане.

Критерии оценки: соответствие содержания теме; правильная структурированность информации; наличие логической связи изложенной информации; аккуратность и грамотность изложения; работа представлена в срок. При выполнении письменных и учебно-практических заданий по разделам дисциплины важно ориентироваться на следующие критерии подготовки:

- Способность анализировать информацию, выделять главное, систематизировать.
- Способность применять психологические знания в мини-исследовании, проектной деятельности.
- Способность проводить самоанализ поведения и деятельности в контексте социально-психологических знаний
- Способность выполнять рефлекссию собственного процесса обучения по дисциплине.
- Владение письменной коммуникацией (грамотность, стиль, логика изложения).

### **Решение ситуационных задач (кейсов).**

Решение кейсов проводится по алгоритму:

1. Анализ структуры задачи (содержание, теоретический вопрос, практические вопросы);
2. Определение основных категорий, понятий, проблемы (на основе теоретического вопроса);
3. Выдвижение гипотезы в виде предполагаемого ответа;
4. Ссылка на теоретические положения, лежащие в основе содержания задачи или вопроса;
5. Изложение и обоснование предложенного решения ситуации с опорой на имеющиеся знания, описание возможных вариантов решения и развития ситуации.

Для успешного решения ситуации важно внимательно изучить ее содержание: на каком уровне разворачивается ситуация (индивидуальном, групповом или организационном, какие трудовые процессы затрагивает, кто является субъектами (участниками) ситуации.

Выберите главное и второстепенное в описании ситуации, установите логическую связь между элементами ситуации (что является причинами, что следствием, представьте основные краткие характеристики субъектов

ситуации, условий, в которых она разворачивается, выбрав опорные сигналы для акцентирования главной информации.

Далее установите, какие теоретические знания в области организационной психологии, социальной психологии, психологического сопровождения позволят вам проанализировать ситуацию и сформировать ее решение.

### **Подготовка сценариев и проведение деловых игр.**

Деловая игра - форма взаимодействия, где моделируются определенные виды деятельности, в данном случае - управленческая деятельность, с возможностью выявить лидерский потенциал.

Формат деловой игры предполагает оценку ключевых компетенций, определяемых для каждого конкретного случая.

Продолжительность 3-5 часов. Содержание - кейсы для решения, с возможностью проявить компетенции руководителя во взаимодействии с другими участниками и индивидуально. Формы взаимодействия: чередование разных форматов взаимодействия участников - индивидуальный, групповой, работа в мини-группах, позволяет расширять возможности для объективности в оценке участников. По завершении каждого этапа/упражнения, экспертами, с участниками были проведены мини-интервью.

Состав организаторов: Ведущий – специалист по оценке. Наблюдатели (1 на 2-3 участника). Наблюдатели формируются из числа экспертов, сотрудников организации.

Эксперты и наблюдатели закрепляются за разными участниками на каждом этапе, для большей объективности в выявлении уровня развития компетенций. Оценка уровня компетенций проводилась по 4 - бальной шкале, где 0 – уровень некомпетентности; 1 – уровень ограниченной компетентности; 2 – уровень базовой компетентности; 3 – уровень мастерства.

По итогам деловой игры, коллегиально обсуждаются особенности поведенческих проявлений участников в группе в соответствии с компетенциями, затем каждый наблюдатель выставляет итоговые балльные оценки по соответствующим компетенциям.

### **Выбор психодиагностических методов и методик, адекватных проблеме и целевой функции оценки персонала**

Выбор методов и методик диагностики определяется в первую очередь содержанием задачи, которую должен решить оценщик. В этом плане важен смысл диагностики для каждого участника диагностического процесса, ее конечный результат, возможность принимать рекомендации и готовность следовать им. Далекое не последнюю роль играет также знание инструментария, при помощи которого планируется доказывать или опровергать психодиагностические гипотезы и решать проблему в целом. К.

Бартон предложил девятимерную модель упорядочения способов выбора определенного психодиагностического набора из множества опубликованных [Barton, 1985; цит. по: Гайда, 1994]. Эта модель основана на трех критериях:

- кто и что является предметом тестирования?
- какие методы будут использованы в диагностическом процессе?
- каким образом будут производиться измерения?

Далее приводятся, с некоторыми комментариями, параметры модели К.Бартона, которые необходимо учитывать при выборе методик:

- Уровень развития. Психодиагност должен определить степень соответствия инструкции и сложности задач уровню развития обследуемого. В зависимости от уровня психического развития следует выбор инструментария и инструкции. Например, в тесте СФТ-1 Р. Кэттелла для детей в возрасте 5-9 лет указаны две инструкции: одна для детей с нормальным психическим развитием, вторая – для детей с подозрением на умственную отсталость.

- Состояние или свойства. Психодиагност должен определить, диагностирует ли он динамические проявления психики (например, состояние тревоги) или относительно устойчивые личностные образования (например, тревожность как свойство личности). В зависимости от этого выбираются соответствующие тесты.

- Нормы или экстремум. Выбор методики определяется ожиданиями психодиагноста по отношению к положению обследуемого на континууме. Ожидает ли психодиагност, что результаты тестирования обследуемого будут похожи на результаты других или же они будут заметно отличаться от них? Занимает ли обследуемый среднее положение в распределении или его место ближе к асимптотам этого распределения?

- Область исследования. Выбор методики определяется спецификой той психической реальности, которая должна быть предметом диагностики. При диагностике свойств личности, мотивации, темперамента или сенсорно-перцептивной организации используются разные методические приемы. Особенности каждого диагностируемого психического образования обуславливаются выбор не только конкретной методики, но и метода исследования, его организации.

- Инструментарий. Выбор методики определяется существованием уже готовых и апробированных средств измерения. Однако при использовании разработанных другими исследователями методик довольно часто возникает непростой вопрос о соответствии этих средств требованиям объективности, надежности, валидности. Выбор методики зависит и от других факторов, таких, как резистентность по отношению ко всякого рода манипуляциям исследователя, направленным на получение «ожидаемых» результатов, умение психодиагноста пользоваться данной методикой, профессиональная компетентность.

- Исследования, направленные на сравнение с нормой, или исследование единичного случая. Выбор методики зависит от того, предполагает ли психодиагност определить место обследуемого внутри референтной группы для дальнейшего обобщения или же он предполагает выявлять уникальные внутриличностные особенности обследуемого.

- Измерительная шкала. Выбор методики определяется видом шкалы получения диагностируемого признака. Речь идет об использовании качественных или количественных признаков диагностируемого феномена. К. Бартон обращает внимание на то, что многие исследователи ставят этот вопрос после, а не перед получением эмпирических результатов. Он подчеркивает, что вопрос о виде необходимых для исследования шкалы не следует смешивать с решением вопроса о применении адекватных целевой установке статистических процедур. Допустимый способ обработки результатов исследования – это лишь логическое следствие ответа на предыдущий вопрос.

- Количество мер. Выбор методики определяется в зависимости от того, используется ли одна или несколько мер для получения одного и того же признака. Важно также уяснить, насколько выбранные меры являются внутренними разновидностями одного измерительного средства или одинаковыми мерами разных средств.

- Количество измерений. Выбор методики определяется длительностью и многократностью исследования. Методический набор может меняться в зависимости от того, насколько важны для исследователя многократные повторные измерения, позволяющие выявить направленность и выраженность изменений диагностируемых признаков, или он заинтересован в однократном измерении, дающем представления об актуальном состоянии психических функций и процессов.

### **Составление профиля компетенций на подразделение/ организацию.**

Профиль компетенций – описание компетенций (индивидуально-личностные, профессиональные характеристики, навыки), опыта, анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации

Структура профиля:

Общие данные: половозрастные параметры и необходимое образование и специализация;

Профессиональный портрет (минимальный опыт работы, список должностных обязанностей, знания, необходимые кандидату, навыки, которыми должен владеть кандидат);

Психологический портрет (личностные качества, которые помогут успешно справляться с должностными обязанностями, личностные качества, которые помогут освоить новые навыки, личностные качества, несовместимые с работой на данной должности, личностные характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками, непосредственно связанными с работником, личностные качества сотрудника,

соответствующие корпоративной культуре организации, личностные качества, несовместимые с работой в данной компании).

Процесс формирования Профиля компетенций – одна из задач стратегического планирования и управления организацией

Разработка (определение и формулирование) компетенций для сотрудников организации осуществляется на основе стратегии организации. В данном случае принято говорить о **ключевых компетенциях компании**.

**Ключевые компетенции** — это компетенции, разработанные на уровне организации, применяемые для характеристики и оценки ее сотрудников, в частности для кандидатов на вакантные должности. Чтобы считаться **ключевой**, компетенция должна соответствовать трем следующим критериям:

**1. Представлять ценность для потребителей.** При попытке определить ключевые компетенции, организация должна оценивать, вносит ли конкретный навык вклад в воспринимаемую клиентом ценность, иными словами, позволяет ли данная компетенция повысить качество и / или снизить стоимость предоставляемой услуги / выпускаемой продукции.

**2. Быть отличительной,** то есть неповторимой в своем роде, трудной для воспроизведения конкурентами.

**3. Обеспечивать переход к завтрашним рынкам.** При определении ключевых компетенций важно абстрагироваться от качественных параметров продукта и определить, каким образом можно использовать имеющуюся компетенцию для производства нового продукта.

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 17. Как видно из рисунка, формирование профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией.

Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

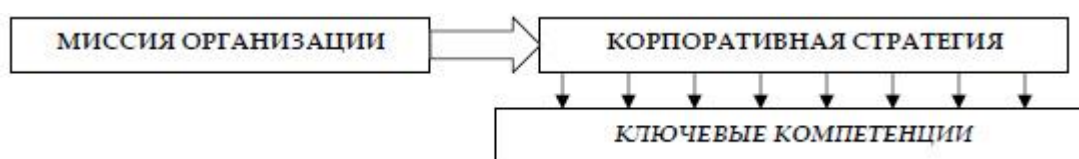


Рис.1 Схема формирования ключевых компетенций организации

**При подготовке к промежуточной аттестации** обучающийся использует весь материал учебного процесса в течении семестра: свои конспекты по темам курса, подготовленные в ходе изучения учебной литературы и других источников, результаты выполнения заданий самостоятельной работы и планомерно отвечает на вопросы из списка, выносимых на зачет. Сложные, неподдающиеся для понимания вопросы следует разобрать с сокурсниками и с преподавателем в часы консультаций. Следует помнить, что зубрить материал, т.е. механически запоминать, бесполезно. Лучше потратить дополнительно время на то, чтобы разобраться и понять материал.



### 3.1. КОМПОНЕНТЫ МОНИТОРИНГА УЧЕБНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

#### Технологическая карта рейтинга дисциплины

Наименование дисциплины/курса	Уровень/ступень образования (бакалавриат, магистратура) Название цикла дисциплины в учебном плане	Количество зачетных единиц/кредитов	
Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала	Основная образовательная программа 37.04.01 Психология. Направленность образовательной программы: «Бизнес-психология»	2	
Смежные дисциплины по учебному плану			
Предшествующие: «Основы организационной психологии», «Кадровая политика организации», «Качественные и количественные методы психологии»			
Последующие: Преддипломная практика			
<b>ТЕМЫ БАЗОВЫХ РАЗДЕЛОВ №№ 1-4</b>			
	Форма работы	Количество баллов 100%	
		Min	Max
Текущая работа	Работа на практических занятиях	10	15
	Выполнение учебно-практических заданий	17	20
	Решение кейсов	10	15
Промежуточный рейтинг-контроль	Выполнение сравнительной таблицы	3	10
	Составление профиля компетенций на должность/организацию	10	20
	Разработка элемента Центра оценки – деловой игры// Подборка пакета методик для оценки персонала	10	20
Итого:		60	100
<b>Дополнительный модуль</b>			
Содержание	Форма работы	Количество баллов 10%	
		Min	max
Тест	Ответы на вопросы темы	5	15
	Итого:	5	15

<b>Соответствие рейтинговых баллов и академической оценке:</b> <i>Общее количество набранных баллов*</i>	<i>Академическая оценка</i>
<b>60 – 72</b>	<b>3 (удовлетворительно)</b>
<b>73 – 86</b>	<b>4 (хорошо)</b>
<b>87 – 100</b>	<b>5 (отлично)</b>

В ходе изучения дисциплины результатом текущего контроля является рейтинговая оценка обучающегося. Если сумма рейтинговых баллов соответствует академической оценке, удовлетворяющей обучающегося, то оценка может быть выставлена автоматически в зачетную книжку по результатам текущего контроля успеваемости по дисциплине.

### 3.2. Фонд оценочных средств (контрольно-измерительные материалы)

## МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

### КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра-разработчик - кафедра психологии

УТВЕРЖДЕНО

на заседании кафедры психологии  
протокол № 4 от «08» мая 2019 г.  
Заведующий кафедрой  
Е.Ю. Дубовик

ОДОБРЕНО

на заседании научно-методического совета  
ИППО протокол № 5 от «15» мая 2019 г.  
председатель НМСН(С) ИППО  
Т.Г. Авдеева



## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по  
дисциплине

### «АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР: ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»

**37.04.01.Психология**

Направленность образовательной программы:

«Бизнес-психология»

квалификация (степень) выпускника: магистр

Составитель: Горнякова М.В., к.пс.н..доцент кафедры психологии

Красноярск, 2018

## ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НА ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Представленный фонд оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации соответствует требованиям ФГОС ВО и профессиональным стандартам «Управление персоналом», «Психолог в социальной сфере».

Предлагаемые формы и средства аттестации адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 37.04.01 Психология, направленность (профиль) Бизнес-психология.

Оценочные средства и критерии оценивания представлены в полном объеме. Формы оценочных средств, включенных в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС, установленных в Положении о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре – в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» утвержденном приказом ректора № 297 (п) от 28.04.2018.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки по указанной программе.

Директор ООО «Би энд Би»  
Бизнес-тренер, консультант



Иванникова О.В.  
Молчанов А.П.

02 мая 2017 года

## **1. Назначение фонда оценочных средств**

**1.1. Целью** создания ФОС дисциплины «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» является установление соответствия учебных достижений обучающихся запланированным результатам обучения и требованиям основной профессиональной образовательной программы (ОПОП).

### **1.2. ФОС по дисциплине решает следующие задачи:**

– контроль и управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;

– контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора общепрофессиональных и профессиональных компетенций выпускников;

– обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных методов обучения в образовательный процесс Университета.

### **1.3. ФОС разработан на основании нормативных документов:**

1. Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология (уровень магистр);

2. Образовательной программы высшего образования по направлению 37.03.01 Психология, профиль «Бизнес-психология»;

3. Положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования (программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки кадров научно-педагогических кадров в аспирантуре) в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» и его филиалах.

## **2. Перечень компетенций, подлежащих формированию в рамках дисциплины**

**2.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины: «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала».**

**ОПК-3** – способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке

целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения;

**ПК-5** - готовность к диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности человека в норме и патологии с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития, факторов риска, принадлежности к тендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам;

**ПК-6** - способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;

**ПК-10** - способность к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности.

## 2.2. Оценочные средства

Компетенция	Дисциплины, практики, участвующие в формировании данной компетенции	Тип контроля	Оценочное средство/КИМ			
			Номер	Форма		
ОПК-3 – способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения	Математические методы психологии. Практика подготовки научных материалов. Практика перевода научных материалов. Основы организационной психологии. Технологии сопровождения функционирования организации. Система управления персоналом в организации. Основы HR-брендинга. Управление качеством. Принятие управленческих решений. Бизнес-тренинг. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы	Текущий контроль успеваемости	2	Работа на практических занятиях		
			3	Выполнение учебно-практических заданий		
			5	Составление сравнительно-обобщающей таблицы		
			6	Составление профиля компетенций		
			7	Подбор методов и методик для оценки персонала		
			7	Разработка элемента ассессмента – деловой игры		
			8	Тестирование		
			Промежуточная аттестация	1	Зачет	
		ПК-5 - готовность к диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности человека в норме и патологии с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития, факторов риска, принадлежности к тендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам	Научно-исследовательский семинар. Система управления персоналом в организации. Основы HR-брендинга. Функциональные состояния в процессе труда. Технологии решения конфликтов в организации. Бизнес-тренинг. Драйвменеджмент. Самоменеджмент. Научно-исследовательская работа. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности. Преддипломная практика. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы. Социальные основы профилактики экстремизма и зависимых форм поведения в молодежной среде	Текущий контроль успеваемости	2	Работа на практических занятиях
					3	Выполнение учебно-практических заданий
4	Решение кейсов					
5	Составление сравнительно-обобщающей таблицы					
7	Подбор методов и методик для оценки персонала					
7	Разработка элемента ассессмента – деловой игры					
8	Тестирование					
Промежуточная аттестация	1				Зачет	

ПК-6 - способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария;	Научно-исследовательский семинар. Кадровая политика организации. Социально-психологические основы организации труда. Система управления персоналом в организации. Основы HR-брендинга. Функциональные состояния в процессе труда. Технологии решения конфликтов в организации. Основы проектной деятельности. Количественный анализ эмпирических данных в психологии. Формирование проектных команд. Проектирование функциональной структуры организации. Бизнес-тренинг. Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала. Драйвменеджмент. Самоменеджмент. Научно-исследовательская работа. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности. Преддипломная практика. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы	Текущий контроль успеваемости	3	Выполнение учебно-практических заданий
			6	Составление профиля компетенций
			7	Разработка элемента ассесмент-центра – деловой игры
			8	Тестирование
		Промежуточная аттестация	1	Зачет
ПК-10 - способность к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности	Научно-исследовательский семинар. Основы организационной психологии. Технологии сопровождения функционирования организации. Кадровая политика организации. Социально-психологические основы организации труда. Система управления персоналом в организации. Основы HR-брендинга. Управление качеством. Принятие управленческих решений. Формирование проектных команд. Проектирование функциональной структуры организации. Бизнес-тренинг. Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала. Научно-исследовательская работа. Организационно-управленческая практика. Преддипломная практика. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена. Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы. Правовые основы профилактики экстремизма и зависимых форм поведения в молодежной среде	Текущий контроль успеваемости	2	Работа на практических занятиях
			3	Решение учебно-практических заданий
			4	Решение кейсов
			6	Составление профиля компетенций
		Промежуточная аттестация	1	Зачет

### 3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала»

3.1. Фонды оценочных средств включают: зачет.

3.2. Оценочные средства

3.2.1. Оценочное средство 1 зачет.

#### Критерии оценивания по оценочному средству 1 зачет

Формируемые компетенции	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций	Пороговый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) Отлично	(73-86 баллов) Хорошо	(60-72 балла) * Удовлетворительный
ОПК-3 – способность к самостоятельному поиску, критическому анализу, систематизации и обобщению научной информации, к постановке целей исследования и выбору оптимальных методов и технологий их достижения	Знает основные понятия и социально-психологические основы технологии ассесмента. Умеет выбирать оптимальные методы и технологии достижения целей оценки. Владеет навыками проведения анализа и синтеза информации, полученной в ходе оценочных процедур	Имеет представления о технологии ассесмент-центра. Умеет подобрать методы и технологии достижения целей оценки. Владеет навыками интерпретации информации, полученной в ходе оценочных процедур, делает на ее основе верные выводы в отношении	Ориентируется в основных понятиях ассесмента. Обозначает основные методы и технологии в рамках ассесмента. Действует по образцам в ходе интерпретации результатов оценочных процедур
ПК-5 - готовность к диагностике, экспертизе и коррекции психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности человека в норме и патологии с учетом особенностей возрастных этапов, кризисов развития,	Знает социально-психологические основы проведения диагностики и экспертизы психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности в рамках оценки персонала. Умеет выбирать оптимальные методы и технологии для диагностики. Владеет навыками представления	Знает социально-психологические основы проведения диагностики и экспертизы психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов деятельности в рамках оценки персонала. Подбирает методы и технологии для диагностики. Владеет навыками представления результатов диагностики в рамках	Соотносит оценочные процедуры с социально-психологическим и основами проведения диагностики и экспертизы психологических свойств и состояний, психических процессов, различных видов. Определяет методы и технологии для



факторов риска, принадлежности к тендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам	результатов диагностики с учетом особенностей личности и задачами оценки персонала	конкретной задачи	диагностики. Владеет навыками представления результатов оценки персонала в актуальной ситуации
ПК-6 - способность создавать программы, направленные на предупреждение профессиональных рисков в различных видах деятельности, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека с применением современного психологического инструментария	Знает основные требования и принципы создания и реализации развивающих программ для решения задач развития личности и решения задач организации. Умеет учитывать результаты оценочных процедур при создании программ развития персонала организации. Владеет навыками применения технологий оценки для решения задач профилактики профессиональных рисков и повышения эффективности деятельности персонала в организации	Знает основные требования и принципы создания и реализации развивающих программ для решения задач развития персонала организации. Умеет учитывать результаты оценочных процедур при создании программ развития персонала организации. Владеет навыками применения социально-психологических технологий оценки для решения актуальных задач в развитии персонала в организации	Знает основные принципы и требования создания и реализации развивающих программ для решения актуальных задач организации. Умеет составлять стандартные программы развития персонала организации, понимает их значимость для повышения эффективности деятельности персонала в организации
ПК-10 - способность к решению управленческих задач в условиях реально действующих производственных структур с учетом организационно-правовых основ профессиональной деятельности.	Знает основные требования и принципы проведения, анализа и представления результатов ассессмента. Умеет учитывать результаты оценочных процедур при создании программ развития персонала организации и при принятии кадровых управленческих решений Владеет навыками применения	Знает основные требования и принципы проведения, анализа и представления результатов ассессмента. Умеет учитывать результаты оценочных процедур в развитии персонала организации и при принятии кадровых управленческих решений, понимает их значимость повышения эффективности деятельности	Знает основные требования и принципы проведения, анализа и представления результатов ассессмента. Способен обозначить некоторые аспекты для развития персонала и управления организацией

	социально-психологических технологий оценки для решения задач повышения эффективности деятельности персонала и организации	персонала и организации	
--	--	-------------------------	--

\*Менее 60 баллов – компетенция не сформирована.

#### **4. Фонд оценочных средств для текущего контроля**

**4.1. Фонды оценочных средств включают:** работу на практических занятиях, выполнение учебно-практических заданий, решение кейсов и составление сравнительно-обобщающих таблиц, составление профиля компетенций, разработку элемента ассессмента (деловая игра, подготовка методик диагностики)

#### **4.2 Критерии оценивания см. в технологической карте рейтинга рабочей программы**

**4.2.1.** Критерии оценивания по оценочному средству 2 «Работа на практических занятиях»:

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Количество баллов (вклад в рейтинг)</b>
Умеет конструктивно дискуссии, принимает активное участие в обсуждении практических заданий	3
Способен логично, доступно и лаконично излагать материал. Выделяет главную мысль и проблемные вопросы темы	3
Аргументировано и обоснованно представляет основные положения изучаемого вопроса, выражает собственное мнение относительно практических аспектов изучаемой темы	5
Умеет конструктивно и эффективно работать в группе	4
Максимальный балл	15

**4.2.2.** Критерии оценивания по оценочному средству 3 учебно-практические задания

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Количество баллов (вклад в рейтинг)</b>
Ответы на вопросы полные, обучающийся опирается на теоретические знания бизнес-психологии и других наук	6
Аргументированность выводов и точки зрения	7
Выводы сформулированы на основе анализа и обобщения материала	7
Максимальный балл	20

**4.2.3.** Критерии по оценочному средству 4 – кейсы

<b>Критерии оценивания</b>	<b>Количество баллов (вклад в рейтинг)</b>

Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам	5
Оригинальность подхода (новаторство, креативность)	5
Глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, комплексность решения)	5
Максимальный балл	15

**4.2.4. Критерии оценивания по оценочному средству 5 - представление изучаемого теоретического материала в виде сравнительной, обобщающей таблицы**

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Количество выделенных для сравнительного анализа изучаемых объектов (моделей, концепций, подходов)	3
Адекватность и полнота определения оснований для сравнительного анализа объектов	4
Соответствие установленных взаимосвязей между объектами и их признаками	3
Максимальный балл	10

**4.2.5. Критерии оценивания по оценочному средству 6 – составление профиля компетенций на должность / организацию**

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Количество выделенных для описания компетенций	5
Адекватность и полнота описания компетенций	5
Четкость и понятность поведенческих маркеров	5
Соответствие содержания компетенций целям профиля	5
Максимальный балл	20

**4.2.6. Критерии оценивания по оценочному средству 7 – разработка элемента ассесмент-центра (игра или пакет методик)**

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Соответствие содержания целям и задачам оценки	5
Полнота и понятность описания инструмента	5
Взаимосвязь элементов и системность	5
Четкость алгоритма реализации, логика инструкций применения	5
Максимальный балл	20

**4.2.7. Критерии оценивания по оценочному средству 8 – ответы на тестовые задания**

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Правильный ответ на тестовое задание	1
Не правильный ответ на тестовое задание	0
Максимальный балл	30

## **5. Оценочные средства для промежуточной аттестации (контрольно-измерительные материалы)**

### **5.1. Оценочное средство 1 - зачет**

#### **Примерные вопросы к зачету по дисциплине «Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала»»**

1. Раскройте суть метода «Ассесмент-центр» («Центр оценки»). Опишите требования, которые предъявляются к центру оценки?
2. Дайте сравнительную характеристику центра оценки с классическими методами социально-психологической диагностики.
3. Раскройте цели центра оценки в отношении персонала и в отношении организации.
4. Дайте характеристику основным типологиям личности
5. Раскройте структуру личности. Дайте характеристику основным «мишеням» оценки.
6. Дайте характеристику основным этапам организации и проведения процедура ассесмент-центра.
7. Раскройте основные принципы центра оценки. Какие установки важно дать организаторам и участникам перед процедурой ассесмента?
8. Дайте характеристику форматов ассесмент-центра.
9. Обозначьте достоинства и недостатки центра оценки. Каким образом можно предотвратить возможные негативные последствия использования данного метода оценки персонала?
10. Раскройте понятие компетентности и компетенции. Дайте определение профиля компетенций.
11. Перечислите ключевые параметры, которые подлежат наблюдению и регистрации в процессе ассесмента.
12. Обоснуйте классификацию компетенций. Приведите примеры к каждому типу классификации.
13. Поясните, как проводится оценка критериальной валидности технологии? Каковы конкретные величины валидности по каждой из трех категорий
14. Раскройте основные возможности представления обобщенных результатов процедуры ассесмент-центра.
15. Раскройте принципы развивающей обратной связи участникам ассесмент-центра
16. Дайте понятие «матрицы компетенций», опишите возможные способы ее применения в организации
17. Обозначьте основные направления развития персонала на основе результатов ассесмент-центра.

## 5.2. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости по дисциплине ««Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала»»

### 5.2.1. Типовые учебно-практические задания.

1. Раскройте основные цели применения ассесмента в организации. Дайте отличительную характеристику ассесмент-центра и аттестации персонала.
2. Изучите характеристики типов личности по модели DISC. Кратко опишите особенности типов.
3. Составьте бланк наблюдения на основе игры «Флаг» (укажите, какие компетенции могут быть проявлены в игре, подготовьте шкалу оценки и критерии)
4. Рассмотрите предложенные итоговые заключения по результатам ассесмент-процедур. На какие позиции в организации может претендовать человек с подобными характеристиками. Обоснуйте свой ответ.
5. Составьте краткую характеристику компетенций участников тренировочной деловой игры «Уборка офиса».
6. Обозначьте основные принципы и требования к построению системы развития персонала в современной организации.

### 5.2.2. Типовые сравнительно-обобщающие таблицы.

Таблица 1. Сравнительный анализ технологии ассесмент-центра и классических методов социально-психологической диагностики

Линии сравнения	Социально-психологические методы диагностики личности и группы	Технология ассесмент-центра
Цели и задачи		
Принципы		
...		

Таблица 2. Сравнительные характеристики личности на примере разных моделей (на основе самодиагностики).

Типология	Самоанализ (свой тип)	Фактология (доказательства типа через поведение, собственные жизненные принципы, особенности принятия решений, реакция на стрессы, поступки, выбор и пр.)
К.Ю.Юнг		
И.Адизес		
DISC		

### 5.2.3. Типовые кейсы.

1. Проанализируйте ситуацию, ответьте на предложенные к ней вопросы.

Кейс 1. Организационная диагностика

Отрывок из результатов организационной диагностики Компании:

На момент организационной диагностики структура Компании еще окончательно не оформилась. Это ведет к тому, что не все руководители соответствуют требованиям занимаемых ими должностей.

В Компании на данный момент отсутствуют положение об отделах и описание функциональных обязанностей сотрудников. Нет формализованной и прописанной системы документооборота.

Генеральный директор Компании перегружен текущей работой из-за недостаточного функционирования некоторых заместителей. Это отнимает ресурсы от выполнения им его непосредственных задач, в том числе деятельности, направленной на перспективное построение работы Компании.

В Компании не корпоративных мероприятий, направленных на объединение сотрудников. Отсутствует традиция собраний. Сотрудники нечетко понимают цели и задачи Компании. Слабая корпоративная культура.

На данный момент отсутствует система повышения профессиональной квалификации сотрудников Компании. Уровень руководителей в плане знаний менеджмента невысок и требует организации дополнительного обучения.

Несмотря на все сложности периода слияния, можно говорить о начале зарождения новой компании и перспективах ее продуктивной деятельности. Образовалась группа руководителей, поддерживающих генеральную линию развития Компании и разделяющих цели и задачи, поставленные генеральным директором. Действия генерального директора можно определить как оптимальные и наиболее перспективные для данного периода развития Компании.

Задание: Составьте перечень ключевых компетенций для компании, на которые следует ориентироваться руководству при подборе сотрудников.

Кейс 2.

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа

четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность.

Задание: Предложите инструменты оценки сотрудника для разрешения сложившегося противоречия в понимании его компетенций. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

### Кейс 3.

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту

меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив.

Задание: Насколько целесообразно проводить ассесмент-процедуры в сложившейся ситуации? Если да, то с какими сотрудниками. Какие компетенции могут быть ключевыми для обеспечения дальнейшего развития компании?

Кейс 4.

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Задание: Обоснуйте применение технологий ассесмент-центра в данной ситуации.

#### **6.2.4. Типовые задания к профилю компетенций.**

Составьте подробное описание компетенций.

1. Определите должность или уровень сотрудников, для которых описываете компетенций (Проектная команда, линейный персонал. Руководители среднего звена, ТОП-менеджмент).

2. Выберите из предложенного в Приложении списка (или сформулируйте самостоятельно) 3 ключевых компетенции для выбранной должности (мотивационную, интеллектуальную, межличностную).



3. Дайте краткую характеристику выбранных компетенций (3-5 содержательных качеств на одну компетенцию)

4. Выберите одну компетенцию и опишите поведенческие маркеры по уровням проявления компетенций (0-1-2-3).

#### **6.2.5. Типовое задание к элементу ассесмент - центра (деловая игра/ методы диагностики)**

Подберите деловую игру / пакет методик для группового этапа / фронтального и индивидуального этапов в ассесмент-процедурах. Укажите:

1. Цель игры/ Цели диагностики
2. Компетенции, на выявление которых направлена игра/ каждая методика, дайте их краткую характеристику.
3. Кратко опишите схему игры: Временные этапы, роль ведущего / опишите кратко процедуру проведения методики.
4. Опишите содержание игры/Опишите суть методики.

#### **6.2.6. Типовые тестовые задания**

1. Соотнесите инструменты оценки персонала в соответствии с их основной ролью.

**Диагностическое интервью**

**подтверждение гипотез, снятие сомнений**

**Фронтальное анкетирование (тестирование)**

первичная информация о потенциале человека (индивидуально-психологические характеристики)

**Профиль компетенций**

— создание «матрицы» оценки, определение направлений развития и формирование единого смыслового поля в оценке и развитии персонала

**Групповая работа**

проявление компетенций, уровень проявления поведенческих индикаторов

2. Укажите область деятельности, благодаря которой возникла технология ассесмент-центр

Выберите один ответ:

- а) Связь (телефонная)
- б) Автомобилестроение
- в) **Военное дело**
- г) Розничная торговля

3. Вставьте пропущенные слова: Ключевая компетенция - это -----, которая отражает основную ----- Компании, разделяется ----- сотрудников.

4. Качество, **характеристика**, компетентность, **стратегию**, идеологию, культуру, командой, группой, **коллективом**
5. Установите соответствие между компетенцией и группой, к которой она относится (интеллектуальные, мотивационные, межличностные)
- ориентация на результат
  - лояльность
  - аналитичность
6. Что помогает быстро выявить сотрудников, готовых занять руководящие позиции?
- Тестирование плюс тренинг (ролевая игра)**
  - Круговая оценка «360 градусов»
  - Аттестация
  - Корпоративные программы обучения и развития персонала
7. Что описывает типология «Окно Джохари», предложенная в 1955 году американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом?
- Четыре типа личности
  - Четыре типа типичного поведения
  - Четыре типа информации**
  - Четыре типа нервной системы
8. С какой ролью в компании отлично справится человек типа С (добросовестное поведение) по модели DISC?
- Маркетолог
  - Аналитик**
  - Консультант
  - Продавец
9. Каков основной мотив поведения человека типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC?
- Признание
  - Победа
  - Предсказуемость**
  - Быть правым
10. Что является талантом человека типа I (влияющее поведение) по модели DISC?
- Лидерство
  - Отлично справляется с рутинной
  - Общительность**
  - Наведение порядка
11. Люди каких двух типов смогут стать отличной рабочей командой, дополняя друг друга (один ориентирован на результат, а другой – на

процесс), но лишь на короткое время, потому что они вынуждены терпеть друг друга?

- a) **Доминирующий тип**
- b) Влияющий тип
- c) **Стабилизирующий тип**
- d) Добросовестный тип

12. Зачем на собеседовании с кандидатом на должность продавца задают вопрос «Зарабатывали ли вы больше для себя или для компании?»

Чтобы выявить тип референции кандидата – внешняя или внутренняя

- a) **Чтобы оценить амбиции кандидата**
- b) Чтобы оценить искренность кандидата
- c) Чтобы оценить скромность кандидата

13. Что можно проверить, если попросить кандидата сначала убедить вас в одном утверждении, а потом в обратном?

- a) Нестандартность мышления
- b) Готовность решать абсурдные задачи
- c) Степень беспринципности
- d) **Гибкость и умение убеждать.**

14. Какие решения можно принимать по результатам аттестации?

- a) Решения о повышении в должности
- b) Решение о понижении в должности
- c) Решение о зачислении в кадровый резерв
- d) Решение об увольнении

ОТВЕТ – все варианты

15. Какие инструменты позволяют оценивать кандидата в зоне «может»?

- a) **Кейс-интервью**
- b) **Структурированное интервью по компетенциям PARLA**
- c) Метод проективных вопросов
- d) Метод «Три плюса и три минуса».

### **3.3. Анализ результатов обучения и перечень корректирующих мероприятий по учебной дисциплине**

- 1) анализ и обработка результатов преподавания дисциплины и результатов контролей (промежуточного и итогового);
- 2) возможность пересмотра и внесение изменений в учебные, методические и организационные формы и методы преподавания дисциплины;
- 3) рассмотрение возможностей внесения пожеланий заказчиков в содержание и реализацию изучения дисциплины магистрантами (*портфель заказчика*);
- 4) формирование перечня рекомендаций и корректирующих мероприятий для оптимизации трехстороннего взаимодействия между магистрантами, преподавателями и потребителями выпускников образовательной профессиональной программы (ОПП);
- 5) рекомендации и мероприятия по совершенствованию преподавания и изучения дисциплины.

## Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины на 2018/2019 учебный год:

В рабочую программу дисциплины вносятся следующие изменения:

1. Список литературы обновлен учебными и учебно-методическими изданиями, электронными образовательными ресурсами. Обновлен перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
2. Обновлен перечень лицензионного программного обеспечения.
3. В фонд оценочных средств внесены изменения в соответствии с приказом «Об утверждении Положения о фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации» от 28.04.2018 № 297 (п)

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры психологии

Внесенные изменения утверждаю:

протокол № 6 от «17» мая 2018 г.

Заведующий кафедрой О.В. Груздева



---

Одобрено научно-методическим советом специальности (направления подготовки) ИППО

«11» июня 2018 г. Протокол № 5

Председатель НМСС (Н)



---

М.А. Кухар

## **Лист внесения изменений**

Дополнения и изменения рабочей программы на 2018/2019 учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

1. На титульном листе РПД и ФОС изменено название ведомственной принадлежности «Министерство науки и высшего образования» на основании приказа «о внесении изменений в сведения о КГПУ им. В.П. Астафьева» от 15.07.2018 № 457 (п).

2. На титульном листе РПД и ФОС изменено название кафедры разработчика «Кафедра психологии» на основании решения Ученого совета КГПУ им. В.П. Астафьева «О реорганизации структурных подразделений университета» от 26.09.2018

## Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины на 2019/2020 учебный год:

В рабочую программу дисциплины вносятся следующие изменения:

1. Список литературы обновлен учебными и учебно-методическими изданиями, электронными образовательными ресурсами.
2. Обновлен перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.
3. В фонд оценочных средств внесены изменения в соответствии с приказом «Об утверждении Положения о фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации» от 28.04.2018 № 297 (п).
4. Обновлена карта материально-технической базы дисциплины.

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры психологии «08» мая 2019 г., протокол № 4

Внесенные изменения утверждаю:  
Заведующий кафедрой



Е.Ю. Дубовик

Одобрено научно-методическим советом ИППО по направлению подготовки 37.04.01 Психология протокол № 5 от «15» мая 2019 г.

Председатель НМСН(С) ИППО



Т.Г. Авдеева

**4. УЧЕБНЫЕ РЕСУРСЫ**  
**4.1.КАРТА ЛИТЕРАТУРНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР: ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»**

Для обучающихся основной образовательной программы 37.04.01 Психология  
 Направленность образовательной программы Бизнес-психология

Наименование	Место хранения/ электронный адрес	Кол-во экземпляров/точек доступа
<b>ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>		
Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 391 с. [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Жог, В.И. Методология организационной психологии: учебное пособие / В.И. Жог, Л.В. Тарабакина, Н.С. Бабиева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : МПГУ, 2017. - 178 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-94845-272-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=470996">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=470996</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Неограниченный индивидуальный доступ
Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб: Речь, 2000.	ОБИМФИ(1), ОБИФ(1), ИМРЦ ИППО(1)	3
<b>ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА</b>		
Базаров Т.Ю., Кузьмина М.Ю. Социальное познание: практическая психология управления// Мир психологии. -2004. №3. С. 102 - 108. Имеются экземпляры в	ЧЗ(1), АНЛ(1)	2
Сборник задач по общей и социальной психологии: учебное пособие/ сост. Т. В. Евтух. - М.: Флинта: МПСИ, 2008. - 80 с.	Научная библиотека	15
Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях: в 2-х т. СПб.: Речь Т. 1. 2007. 416 с.	Научная библиотека	10
<b>УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</b>		
Психологические портреты персонала: типология и диагностика/ ред. Ю. П. Платонов. - СПб.: Речь, 2003. - 416 с.	КбППД(1), ЧЗ(2)	3
Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Никифорова Г.С., <b>Дмитриевой М.А.</b> , Снеткова В.М.. СПб.: Речь, 2003. 448 с	ЧЗ(1), ФлЖ(1), ИМРЦ ИППиУО(1)	3



Сидоренков, А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. 325 с. [Электронный ресурс].URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314</a>	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	Индивидуальный неограниченный доступ
Сборник задач по общей и социальной психологии: учебное пособие/ сост. Т. В. Евтух. - М.: Флинта: МПСИ, 2008. 80 с.	Научная библиотека	15
<b>РЕСУРСЫ СЕТИ ИНТЕРНЕТ</b>		
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>	Свободный доступ
Российское образование [Электронный ресурс]: Федеральный портал	<a href="http://www.edu.ru/">http://www.edu.ru/</a>	Свободный доступ
Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов	<a href="http://fcior.edu.ru/">http://fcior.edu.ru/</a>	Свободный доступ
<b>ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ</b>		
Elibrary.ru [Электронный ресурс]: электронная библиотечная система : база данных содержит сведения об отечественных книгах и периодических изданиях по науке, технологии, медицине и образованию / Рос. Информ. Портал. – Москва, 2000-. – Режим доступа : <a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a> .	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	Свободный доступ
Межвузовская библиотечная система (МБС)	<a href="https://icdlib.nspu.ru/">https://icdlib.nspu.ru/</a>	Индивидуальный неограниченный доступ
East View: универсальные базы данных [Электронный ресурс] :периодика России, Украины и стран СНГ . – Электрон.дан. – ООО ИВИС. – 2011 - .	<a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>	Индивидуальный неограниченный доступ

\_\_\_\_\_  
главный библиотекарь  
(должность структурного подразделения)

  
(подпись)

/ Шарапова И.Б.  
(Фамилия И.О.)

**4.2. Карта материально-технической базы дисциплины**  
**«Ассесмент-центр: технология оценки и развития персонала» для**  
**обучающихся основной образовательной программы**  
**Направление подготовки 37.04.01 Психология**  
*Направленность (профиль) образовательной программы*  
*Бизнес-Психология*  
*По заочной форме обучения*

<p style="text-align: center;"><b>Номер аудитории/помещения</b> 660017, Красноярский край, г. Красноярск, ул. К. Маркса, зд. 100, (Корпус № 3)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Оборудование (наглядные пособия, макеты, модели, лабораторное оборудование, компьютеры, интерактивные доски, проекторы, информационные технологии, программное обеспечение и др.)</b></p>
	<p style="text-align: center;">Аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации</p>
2-01	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учебная доска-1шт., проектор-1шт., экран-1шт., системный блок-1шт.</li> <li>- Программного обеспечения: Linux Mint – (Свободная лицензия GPL)</li> </ul>
2-06 (Учебно-исследовательская лаборатория «Центр психологических и педагогических исследований»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компьютер-10шт., интерактивная доска с встроенным проектором-1шт., телевизор-1шт., учебно-методическая литература</li> <li>- Программное обеспечение: Microsoft® Windows® 8.1 Professional (ОЕМ лицензия, контракт № 20А/2015 от 05.10.2015); Kaspersky Endpoint Security – Лиц сертификат №1В08-190415-050007-883-951; 7-Zip - (Свободная лицензия GPL); Adobe Acrobat Reader – (Свободная лицензия); Google Chrome – (Свободная лицензия); Mozilla Firefox – (Свободная лицензия); LibreOffice – (Свободная лицензия GPL); XnView – (Свободная лицензия); Java – (Свободная лицензия); VLC – (Свободная лицензия); Psychometric Expert-8 (Контракт № 11/09С от24.09.2015)</li> </ul>
2-07 (Аудитория для тренингов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- МФУ-1шт., магнитофон-1шт.</li> <li>- Программного обеспечения – нет</li> </ul>
2-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Учебная доска -1шт., таблицы по детской психологии, проектор-1шт., экран-1шт., компьютер – 1шт., интерактивная доска-1шт., маркерная доска-1шт.</li> <li>- Программное обеспечение: Linux Mint – (Свободная лицензия GPL)</li> </ul>

3-01	- Учебная доска-1шт., проектор-1шт., интерактивная доска-1шт., схемы и таблицы по менеджменту, компьютер- 1шт. - Программное обеспечение: Linux Mint – (Свободная лицензия GPL)
3-01a	- Компьютер-1шт., МФУ-1шт., принтер-1шт., сканер-1шт., проектор-1шт., ноутбук-1шт. - Linux Mint – (Свободная лицензия GPL)
3-03	- Проектор-1шт., учебная доска-1шт., экран-1шт., компьютер-1шт. - Программное обеспечение: Linux Mint – (Свободная лицензия GPL)
4-08	- Учебная доска-1шт. - Программного обеспечения – нет
Помещения для самостоятельной работы, индивидуальных консультаций	
2-11 (Методический кабинет)	- Компьютер-14шт. - Программное обеспечение: Альт Образование 8 (лицензия № ААО.0006.00, договор № ДС 14-2017 от 27.12.2017)
4-01 (Информационно-методический ресурсный центр)	- Компьютер- 4шт. - Программное обеспечение: Альт Образование 8 (лицензия № ААО.0006.00, договор № ДС 14-2017 от 27.12.2017)

### **Материально-техническое обеспечение для обучающихся с ОВЗ**

При обучении студентов с нарушением слуха предусматривается использование: звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств и других технических средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями слуха.

При обучении студентов с нарушением зрения предусматривается использование: электронных луп, видеоувеличителей, программ не визуального доступа к информации.

При обучении студентов с нарушением опорно-двигательного аппарата предусматривается использование: альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в формах, доступных для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата, использование различных специальных экранных клавиатур и др.

