

- підготовка до поточного та кінцевого контролю;
- підготовка доповідей і творчих робіт;
- виконання рефератів і контрольних робіт.

Особливе значення надається контролю самостійної роботи, оскільки від його ефективності безпосередньо залежить якість цієї роботи. Формами контролю самостійної роботи студентів є усне опитування, доповідь, реферат, творча робота, колоквиум, тест, контрольна робота та інші види контролю. Особливої уваги, звичайно, заслуговує творча робота, де студент може повністю розкрити свої можливості та здібності.

Самостійна робота студентів має бути обов'язково атестованою або не атестованою, що відображається у журналі поточного контролю знань.

Кожан Т. О., канд. екон. наук, доц. кафедри управління персоналом та економіки праці

ПРОЗОРЕ ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ У ФАХІВЦІВ

Визначення наявності у фахівців професійних компетенцій з управління персоналом передбачає проведення з ним структурованих співбесід. Спілкування з магістрантами ЦМП, які навчаються за магістерськими програмами «Управління персоналом» у системі бізнес-освіти (МБА), дозволяє встановити професійну компетентність HR-менеджерів через виявлення в них необхідних компетенцій. Для цього на заняттях застосовувалась прозора система їх визначення у слухачів на основі структурованої співбесіди (інтерв'ю-гайда). Ця методика містить:

- загальну схему, за якою можна кваліфіковано проводити інтерв'ю і отримувати найповнішу інформацію. Схема розробляється на основі моделі компетенцій ідеального фахівця для певної категорії посади або професіограми відповідного виду діяльності;
- позитивні та негативні поведінкові індикатори по кожній компетенції;
- великий перелік питань для кожної компетенції або вимоги професії (спеціальності), що забезпечує інтерв'юєру гнучкість під час бесіди.

Схема співбесіди, яка наводиться в інтерв'ю-гайді, передбачає використання «STAR-моделі». STAR — англійська аббревіатура, де: S (situation) — ситуація; T (target) — ціль; A (action) — дії; R (result) — результат.

Відповідно до цієї моделі людина описує будь-яку конкретну **ситуацію**, свої **дії** в ній та досягнутий **результат** (табл. 1).

Тільки за наявності всіх елементів моделі можна робити адекватні висновки про компетенції претендента. Якщо в ході інтерв'ю не були отримані дані для складання повної STAR-моделі, то задаються додаткові питання.

Таблиця 1

ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю ЗА STAR-МОДЕЛЛЮ

Елемент моделі	Яка інформація надається інтерв'юєру (схема питань)
Ситуація і ціль	У чому полягала ситуація, яка була ціль кандидата в даному випадку?
Дії	Що конкретно, як та за чією ініціативою було зроблено кандидатом для вирішення ситуації?
Результат	Який ефект від дій кандидата, як змінилася ситуація, чого він досяг?

STAR-модель дає змогу отримувати чітке уявлення про минулу поведінку людини. Ця інформація зіставляється з поведінковими індикаторами необхідних компетенцій по даній посаді на основі моделі ідеального фахівця. Будь-які висновки щодо відповідності людини посаді HR-менеджера залежать від якості підготовлених матеріалів, необхідних у співбесіді. Це передусім опис кожної характеристики людини прикладами поведінки. Так, недостатньо написати: «комунікативність — це вміння будувати відносини, переконувати; здатність вести за собою, лідерство». В даному випадку незрозуміло, як виявити «вміння» або «здатність», у чому вони виражаються, на якому рівні вони мають бути для вирішення завдань компанії. *Необхідно визначати поведінкові індикатори (приклади поведінки) по кожній компетенції з відповідними питаннями для їх виявлення.* Наведемо для прикладу інтерв'ю-гайд з позитивними і негативними поведінковими індикаторами до компетенції «Мотивування співробітників» (табл. 2). Аналогічно складається інтерв'ю-гайд до кожної компетенції фахівця на певній посаді.

**ІНТЕРВ'Ю-ГАЙД ДО КОМПЕТЕНЦІЙ
«МОТИВУВАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ»**

Питання	Поведінкові індикатори
1. Як би ви описали психологічний клімат у вашому підрозділі? 2. Наскільки він допомагає або заважає робочому процесу? 3. Який ваш особистий внесок у підтримання цього клімату? Наведіть приклад. 4. Які завдання ви ставите перед собою в управлінні людьми? 5. Як досягаєте успіху? 6. Опишіть будь-кого із своїх підлеглих. Які в нього інтереси, потреби, що мотивує його на роботу?	Позитивні індикатори: — кандидат описує єдину систему дій щодо підтримки необхідного рівня мотивації у своєму підрозділі; — розуміє свою відповідальність за утримання ключових співробітників — наводить конкретні приклади своїх дій, спрямованих на згуртування колективу, створення єдиної команди в підрозділі. Негативні індикатори: — розповідає про неподолані труднощі, пов'язані зі спілкуванням із підлеглими. Проблеми в управлінні пояснює відсутністю в нього важелів впливу на людей, маючи на увазі виключно матеріальне стимулювання та адміністративний ресурс; — розподіляючи завдання, орієнтується на найкращих й старанних працівників; не намагається мотивувати інших підлеглих; — описуючи потреби та інтереси конкретного працівника, обмежується загальними фразами, однаковими для опису кожної людини

Для визначення списку питань щодо виявлення компетенцій HR-менеджера використовувалась відповідна таблиця (табл. 3).

**ПІДГОТОВКА ПИТАНЬ
ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ У ФАХІВЦЯ**

Завдання, відповідні посаді	Методи (способи) вирішення завдань	Критерії (знання, навички, вміння, досвід, мотивація, особистісні якості)	Ключові параметри відбору та оцінювання	Питання інтерв'ю

Баžано задавати переважно поведінкові питання, збираючи дані для *STAR*-моделі. З відповідей на ці питання можна отримати максимум відомостей для оцінювання HR-менеджера. Окрім того, на відміну від теоретичних і навідних, до поведінкових пи-

тань практично неможливо підготуватися, що значно підвищує достовірність отриманої інформації. Приклади перетворення теоретичних і навідних питань у поведінкові наведені у табл. 4.

Таблиця 4

ТИПИ ПИТАНЬ ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю

Теоретичні питання	Поведінкові питання	Навідні питання	Поведінкові питання
Чому ви вважаєте, що вам вдається вирішити проблему?	Розкажіть про серйозну проблему, яку вам вдалося вирішити, і про те, що ви для цього зробили	Схоже на те, що справа відбулася, так?	Чим завершилися переговори по цій справі?
Як би ви вчинили у конфліктній ситуації з колегою?	Наведіть приклад конфліктної ситуації, в якій брали участь	Коли ви побачили, що людина порушує правила, ви не звернули на це увагу чи розповіли про це своєму керівникові?	Які заходи ви вживали в цій ситуації? Що було далі? Що ви зробили?

Впровадження сучасної технології проведення співбесіди за *STAR*-моделлю дозволяє оцінити здатності фахівця ефективно виконувати професійну діяльність, тобто виявити необхідні для цього компетенції.

Копитько Т. В., старш. викл.,
Завідонова Н. І., старш. викл.,
 кафедра іноземних мов

ОЦІНЮВАННЯ НАВИЧОК УСНОГО МОВЛЕННЯ

В університетській підготовці все більшого значення набуває розвиток нових професійних і особистісних якостей, таких, як творче мислення, інформаційна культура, мовна та комунікативна компетенція, здатність до усвідомленого аналізу своєї діяльності, самостійним діям в умовах невизначеності. Цього можна досягти лише при комунікативному підході, ціль якого полягає в