

2. Звонников В. И. Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход / В. И. Звонников, М. Б. Челышкова // Университетская книга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.litres.ru/pages/biblio_book

3. Лайл М. Компетенции на работе / М. Лайл, М. Спенсер, С. Спенсер-мл. / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005. – 384 с.

4. Holton E. F. Performance-driven leadership development / In E. F. Holton III & Lynham, S.A. Developing High Performance Leadership Competency. Advances in Developing Human Resources, San Francisco: Berrett – Koehler, 2000, № 6. – pp. 1 – 16.

5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 457 с.

6. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / За заг. ред. д-ра. екон. наук, проф. А. Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.

7. Акимов С. В. Модель морфологического множества уровня идентификации / С. В. Акимов // Труды учебных заведений связи. СПб.: ГУТ, 2005. – № 172. – С. 120 – 135.

8. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 368 с.

9. Sanches R. Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence / R. Sanches // Journal of Business Research, № 57, 2004. – P. 518 – 532.

REFERENCES

Akimov, S.V. "Model morfologicheskogo mnozhestva urovnia identifikatsii" [Morphological level set model identification]. *Trudy uchebnykh zavedeniy svyazi*, no. 172 (2005): 120-135.

Andreychikov, A. V., and Andreychikova, O. N. *Analiz, sintez, planirovaniye resheniy v ekonomike* [Analysis, synthesis, planning decisions in the economy]. Moskva: Finansy i statistika, 2001.

Holton, E. F., and Lynham, S. A. "Performance-driven leadership development". *Developing High Performance Leadership Competency. Advances in Developing Human Resources*, no. 6 (2000): 1-16.

Herasymchuk, V. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: hrafichne modeliuvannia* [Strategic management: graphic design]. Kyiv: KNEU, 2000.

Layl, M., Spenser, M., and Spenser, S. *Kompetentsii na rabote* [Competence at work]. Moscow: NIPPO, 2005.

[Legal Act of Ukraine] (2008).

Sanches, R. "Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence". *Journal of Business Research*, no. 57 (2004): 518-532.

Voronkova, A. E. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Control and culture]. Drohobych: Vymir, 2006.

Zvonnikov, V. I., and Chelyshkova, M. B. "Kontrol kachestva obucheniia pri attestatsii: kompetentnostnyy podkhod" [Quality control training for certification: the competence approach]. http://www.litres.ru/pages/biblio_book

УДК 005.912

МОДЕЛЬ ІДЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА ВІДДІЛУ ПЕРСОНАЛУ

ЦЮРКО І. А.

УДК 005.912

Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу

У статті розроблено модель керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством». При побудові моделі «ідеального керівника» відділу персоналу було застосовано компетентісний підхід з використанням моделі компетенцій «20 граней». Методом анкетування працівників відділу персоналу заводу було проведено оцінювання директора з персоналу за моделлю компетенцій «20 граней». За результатами оцінки виявлено сильні та слабкі сторони в роботі керівника. Автором запропоновано виокремлювати чотири типи керівників: «ідеальний керівник», «комунікатор», «формаліст» і «потужний механізм». Відмінність між представленими типами керівників відділу персоналу залежить від того, наскільки вони у своїй роботі орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством.

Ключові слова: керівник відділу персоналу, компетентісний підхід, модель компетенцій «20 граней».

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Цюрко Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри управління персоналом, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru

УДК 005.912

Цюрко І. А. Модель ідеального керівника відділу персоналу

В статті розроблена модель керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством». При побудові моделі «ідеального керівника» відділу персоналу було застосовано компетентісний підхід з використанням моделі компетенцій «20 граней». Методом анкетування працівників відділу персоналу заводу було проведено оцінювання директора з персоналу за моделлю компетенцій «20 граней». За результатами оцінки виявлено сильні та слабкі сторони в роботі керівника. Автором запропоновано виокремлювати чотири типи керівників: «ідеальний керівник», «комунікатор», «формаліст» і «потужний механізм». Відмінність між представленими типами керівників відділу персоналу залежить від того, наскільки вони у своїй роботі орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством.

Ключевые слова: руководитель отдела персонала, компетентностный подход, модель компетенций «20 граней».

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Цюрко Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, преподаватель, кафедра управления персоналом, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru

UDC 005.912

Tsyurko I. A. Model of an Ideal Head of the Personnel Department

The article develops a model of the head of the personnel department, which aims at the ideal one by the classification property "orientation at the work with personnel and orientation at realisation of the strategy of efficient enterprise management". When building the model of the "ideal head" of the personnel department, the article applied a competency approach with the use of the 20 dimensions competency model. Using the method of questioning the personnel department employees, the article conducts assessment of the head of the personnel department in accordance with the 20 dimensions competency model. The article reveals strengths and weaknesses in the work of the head by the results of the assessment. The author offers to allocate four types of managers: "ideal head", "communicator", "formalist" and "powerful mechanism". Differences between the presented types of the heads of the personnel department depends on how much they are oriented in their work at the work with the personnel and at realisation of the strategy of efficient enterprise management.

Key words: head of personnel department, competency approach, 20 dimensions competency model.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

Tsyurko Inna A. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: fia-hneu@yandex.ru

Вимоги часу до ефективної роботи персоналу відображаються у володінні компетенціями у своїй сфері діяльності. У першу чергу ці вимоги стосуються управлінського складу персоналу. Отже, розглянемо питання володіння професійними компетенціями для керівника відділу персоналу.

Вивченню питань особливостей роботи керівників та управління персоналом на підприємстві в умовах гармонійного та всебічного розвитку особистості керівника та важливості його ролі в управлінні не тільки підприємством, а в першу чергу людьми, які складають основу успішності та злагодженості його роботи, присвятили свої праці вітчизняні та закордонні вчені.

Адізес І. досліджує питання ідеального керівника та у своїх працях зазначає, що «менеджмент – це доволі складний процес, щоб з ним могла впоратися одна людина» [1]; Симоненко С. проводить дослідження компетенцій успішних менеджерів в Росії [2]; Кузнецов І. Н. висвітлює питання ефективного керівника [3]; Латфулін Г. та Громова О. визначають важливість питань організаційної поведінки персоналу та керівників [4]; Анопченко Т. висвітлює питання етики та культури управління [5]. Учені, що у своїх працях приділяють увагу питанням управління персоналом і роботи відділу персоналу, такі: Кібанов А. [6], Абдурахманов К. [7], Шаталова Н. [8], Асмолова М. [9], Князева Є. [10]. Отенко І. [11] зазначає важливість використання компетентного підходу як методологічного базису для оцінки знань підприємств, які в свою чергу, очолюють керівники.

Застосування компетентного підходу з використанням моделі компетенцій до керівника відділу персоналу в умовах розвитку економіки знань пояснює актуальність теми дослідження та визначає мету роботи.

Метою статті є аналіз компетенцій в розвитку особистості керівника відділу персоналу та виявлення його компетентного рівня з подальшою розробкою моделі керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної.

Згідно з тлумачним словником російської мови Ожегова С. І. та Шведової Н. Ю. поняття «компетенція» і «компетентний» мають таке тлумачення:

«Компетенція. 1. Коло питань, в яких хто-небудь добре обізнаний. 2. Коло чийх-небудь повноважень. Ком-

петентний. 1. Знаючий, обізнаний, авторитетний в якій-небудь області. 2. Той, що володіє компетенцією» [12].

Виходячи з вищенаведеного, можемо зазначити, що керівник відділу персоналу повинен бути знаючим, обізнаним та авторитетним у сфері управління персоналом, а також володіти компетенцією або переліком компетенцій, що визначатимуть коло його безпосередніх повноважень.

Для визначення, наскільки керівник заводу є ідеальним керівником для своїх підлеглих у провадженні ним ефективного менеджменту персоналу, проведемо аналіз його особистості за моделлю компетенцій «20 граней», що включає 20 компетенцій, важливих для успішної роботи менеджера [4], і за отриманими результатами спробуємо побудувати модель «ідеального керівника».

Використання компетентного підходу дозволить визначити рівень володіння керівником переліком компетенцій, що спрямовані на успішну роботу підприємства та на ефективно управління колективом.

Модель «20 граней» передбачає аналіз і подальшу оцінку успішності роботи керівника відділу персоналу за 20 компетенціями, що поділені на 5 груп: управлінські навички, навички прийняття рішень, мотивація, індивідуальні риси та міжособистісні навички (рис. 1).

Отже, як наведено на рис. 1, кожену групу компетенцій складають чотири спеціальні компетенції, що відносяться до певної групи. Охарактеризуємо зміст кожної групи компетенцій та спеціальних компетенцій для окремих груп.

До спеціальних компетенцій групи «Управлінські навички» віднесено такі:

- ✦ *планування та організація* – побудова коротко- та довгострокових планів роботи з персоналом, вміння налагодити ефективну співпрацю персоналу підприємства для його успішної роботи в команді;
- ✦ *управління людьми* – здатність впливати на поведінку персоналу організації з використанням методів управління персоналом;
- ✦ *розвиток підлеглих* – вдосконалення професійних та особистих якостей працівників, що здійснюється за допомогою навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів;



Рис. 1. Модель компетенцій керівника відділу персоналу «20 граней»

- ✦ *лідерство* – наявність харизматичних рис характеру, що створює образ достойного керівника та лідера, який виступає авторитетом для своїх підлеглих.

Група компетенцій «Навички прийняття рішень» – це вміння визначати та ранжувати ступінь важливості та строковості справ, аналізувати та швидко реагувати на зміни, що відбуваються як всередині підприємства, так і на ринку взагалі.

До спеціальних компетенцій цієї групи належать:

- ✦ *аналіз проблем* – вміння чітко розуміти проблемні питання в роботі керівника відділу персоналу, розбирати проблеми на складові частини та виявляти причини, результати та наслідки до яких вони можуть призвести;
- ✦ *збір інформації* – освіченість щодо наявних джерел інформації, доступу до них та швидкості отримання необхідних даних;
- ✦ *комерційне мислення* – тип мислення, що виражається в прагматичному ставленні до роботи з орієнтацією на отриманням прибутку організації та мінімізації витрат. Дана компетенція враховує зміст компетенції збір інформації;
- ✦ *системність мислення* – вміння керівника відділу персоналу мислити не однобічно, а розглядати виникаючі проблемні ситуації крізь призму з різних боків, здійснюючи аналіз проблемних ситуацій, визначаючи фактори, що вплинули на їх виникнення, можливі стратегії їх вирішення та наслідки до яких вони можуть призвести. Системність мислення означає розгляд певного об'єкта, у даному випадку, проблемної ситуації як системи, що піддана впливу як з боку внутрішнього так і зовнішнього середовища.

До групи компетенцій «Мотивація» віднесено такі спеціальні компетенції:

- ✦ *ініціативність* – стремління людини, у даному випадку, керівника відділу персоналу виступати першим в генерації яких-небудь рішень з розвитку відділу, персоналу підприємства та організації в цілому, бажання прагнути до чогось кращого з висуванням першим своїх ідей для такого розвитку;
- ✦ *орієнтація на якість* – високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників в роботі з персоналом;
- ✦ *націленість на результат* – така організація роботи керівника та його відділу, де кожен працівник знає свої цілі і прагне їх досягти, що в свою чергу впливає на виконання загальної цілі підприємства;
- ✦ *саморозвиток* – вміння постійно вдосконалювати слабкі сторони своєї особистості, постійно прагнучи до навчання та отримання нової інформації, при критичному ставленні до себе, що проявляється в адекватній оцінці своїх можливостей, сильних і слабких сторін, особистих і професійних прагнень, інтересів.

Група компетенцій «Індивідуальні риси» також є важливою для керівника відділу персоналу та включає такі спеціальні компетенції:

- ✦ *стресостійкість* – можливості характеру керівника протистояти стресовим ситуаціям, легко їх переносити, а не концентруватися на них, щоб знову вирішувати інші питання в роботі керівника відділу персоналу. У сучасних умовах динамічного

розвитку зовнішнього середовища стресостійкість стає необхідною рисою характеру керівників;

- ✦ *адаптивність* – вміння швидко реагувати на зміни та не чинити їм опір, а вдало до них пристосовуватися;
- ✦ *відповідальність* – необхідність виконання своїх повноважень, а для керівника це проявляється в прийнятті на себе обов'язків за виконання не тільки своєї роботи, а й роботи працівників, відділу та організації в цілому. Отже, відповідальність керівника є більш широким поняттям, ніж відповідальність окремого працівника.
- ✦ *позитивне мислення* – вміння настроювати колектив працівників на позитивні результати роботи компанії на ринку в умовах нестійкості політичної, економічної та фінансової систем; для самого керівника наявність спеціальної компетенції «позитивне мислення» дає поштовх для прийняття конструктивних рішень та впевненість у своїх можливостях для роботи в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Група компетенцій «Міжособистісні навички» включає спеціальні компетенції:

- ✦ *міжособистісне розуміння* – вміння побудувати діалог зі своїми підлеглими та вищим керівництвом з використанням у разі необхідності технік управління конфліктами та активного слухання співрозмовника для досягнення особистих цілей, цілей відділу персоналу та цілей організації;
- ✦ *робота в команді* – вміння розподілити колективну роботу між її членами, при цьому ефективна побудова командної роботи керівником призведе до отримання синергетичного ефекту, що полягає в наступному: результат загальної роботи всіх членів команди є більшим від суми того результату, який можна було отримати при роботі членів команди поодиночці;
- ✦ *переконлива комунікація* – володіння керівником технікою ведення переговорного процесу;
- ✦ *побудова взаємовідносин* – вміння керівника відділу персоналу викликати симпатію до себе та створити умови при яких працівники та сторонні організації почувалися комфортно при спілкуванні з ним. Такими рисами керівника, що сприяють побудові добрих взаємовідносин, є доброзичливість, ввічливість, вміння вислухати, дати потрібну пораду. Враховуючи українську ментальність, побудова взаємовідносин сприятиме вдалому налагодженню неформальних контактів, які є не менш важливим, ніж формальні в роботі керівника відділу персоналу.

Таким чином, модель компетенцій «20 граней» включає п'ять груп загальних компетенцій, що, у свою чергу, містять спеціальні компетенції, які формують високопрофесійного та відповідального керівника відділу персоналу, який має системне мислення та орієнтований не тільки на цілі організації з максимізації прибутку, а й на побудову взаємовідносин в команді з досягненням синергетичного ефекту від роботи її членів.

Базою дослідження в роботі є відділ персоналу ВАТ «Автрамат».

Запропонуємо працівникам відділу персоналу ВАТ «Автрамат» методом анкетування оцінити директора з персоналу за моделлю компетенцій «20 граней».

Якщо компетенція виражена сильно, потрібно поставити оцінку 5 балів, якщо відсутня – 1, оцінка 4 бали –

компетенція добре виражена, оцінка 3 – компетенція виражена на середньому рівні, оцінка 2 бали – компетенція слабо виражена. У процесі анкетування брали участь шість працівників відділу персоналу. Результати, що були отримані в процесі анкетування, такі (табл. 1).

Таблиця 1

Наявність та вираженість компетенцій директора з персоналу у ВАТ «Автрамат» за моделлю «20 граней» по результатах анкетування працівників відділу персоналу

| Назва компетенції | Результати оцінювання директора з персоналу | | | |
|--|---|---|--|--------------|
| | Діапазон оцінки 1–2 бали – слабо виражена | Діапазон оцінки 3–4 бали – виражена середнє | Діапазон оцінки 5 балів – високий показник | Середній бал |
| Управлінські навички | | | | |
| Планування і організація | – | 3, 4, 4 | 5, 5, 5 | 4,3 |
| Управління людьми | 2 | 4, 4, 4 | 5, 5 | 4 |
| Розвиток підлеглих | 2, 2 | 3, 3, 3 | 5 | 3 |
| Лідерство | – | 3, 4, 4, 4 | 5, 5 | 4 |
| Максимальна оцінка по блоку – 47 | 6 | 47 | 40 | 3,83 |
| Мотивація | | | | |
| Ініціативність | 2, 2 | 3, 3 | 5, 5 | 3,3 |
| Орієнтація на якість | – | 3, 4, 4 | 5, 5, 5 | 4,3 |
| Націленість на результат | – | 3, 4, 4, 4 | 5, 5 | 4,2 |
| Саморозвиток | – | 3, 3, 3, 3, 4, 4 | – | 3,3 |
| Максимальна оцінка по блоку – 52 | 4 | 52 | 35 | 3,78 |
| Навички прийняття рішень | | | | |
| Аналіз проблем | 2 | 3, 4, 4, 4 | 5 | 3,7 |
| Збір інформації | – | 3, 3, 4, 4, 4 | 5 | 3,8 |
| Комерційне мислення | – | 4, 4, 4 | 5, 5, 5 | 4,5 |
| Системність мислення | – | 4, 4 | 5, 5, 5, 5 | 4,7 |
| Максимальна оцінка по блоку – 53 | 2 | 53 | 45 | 4,2 |
| Індивідуальні риси | | | | |
| Стресостійкість | – | 3, 3, 3, 4, 4, 4 | – | 3,5 |
| Адаптивність | 2, 2 | 3, 3, 4, 4 | – | 3 |
| Відповідальність | – | 4 | 5, 5, 5, 5, 5 | 4,8 |
| Позитивне мислення | 2 | 3, 3, 4, 4 | 5 | 3,5 |
| Максимальна оцінка по блоку – 53 | 6 | 53 | 30 | 3,7 |
| Міжособистісні навички | | | | |
| Міжособистісне розуміння | 2, 2 | 3, 3, 4, 4 | – | 3 |
| Робота в команді | 2 | 3, 3, 3, 4 | 5 | 3,3 |
| Переконлива комунікація | – | 3, 3, 3, 4, 4, 4 | – | 3,5 |
| Побудова взаємовідносин | 2 | 3, 3, 4, 4 | 5 | 3,5 |
| Максимальна оцінка по блоку – 62 | 8 | 62 | 10 | 3,33 |
| Підсумкова оцінка | Слабо виражена max 72 бали | Виражена середнє max 480 балів | Високий показник max 600 балів | – |
| Підсумкова оцінка за отриманими результатами | 26 | 267 | 160 | – |
| У % співвідношенні | 5,74 | 58,94 | 35,32 | – |

Таким чином, ми отримали за кожним блоком компетенцій певну кількість балів оцінок респондентів. Керівник відділу персоналу ВАТ «Автрамат» за блоками компетенцій отримав такі бали: максимально 62 бали за Міжособистісні навички; Навички прийняття рішень та Індивідуальні риси – 53 бали; Мотивація – 52 бали; Управлінські навички – 47 балів.

Виходячи з результатів відповідей, що представлені відсотковим співвідношенням щодо вираженості кожного блоку компетенції у керівника відділу персоналу у ВАТ «Автрамат», зазначимо, що компетентнісний рівень керівника відповідає середньому рівню – 58,94% за результатами оцінок підлеглих по 5 блоках компетенцій моделі «20 граней», 35,32% оцінок визначили його як керівника з високим рівнем володіння компетенціями менеджера, при цьому 5,74% отриманих оцінок визначають керівника зі слабо вираженими компетенціями.

До слабо виражених компетенцій, які необхідно удосконалювати керівнику відділу персоналу, підлеглі віднесли:

1. *Управлінські навички*: Управління людьми (16,7% відповідей), Розвиток підлеглих (33,3% відповідей).
2. *Мотивація*: Ініціативність (33,3% відповідей).
3. *Навички прийняття рішень*: Аналіз проблем (16,7% відповідей).
4. *Індивідуальні риси*: Адаптивність (33,3% відповідей), Позитивне мислення (16,7% відповідей).
5. *Міжособистісні навички*: Міжособистісне розуміння (33,3% відповідей); Робота в команді (16,7% відповідей); Побудова взаємовідносин (16,7% відповідей).

На основі отриманих результатів можемо стверджувати, що «ідеальний керівник» відділу персоналу повинен мати високу орієнтацію на роботу з персоналом і високу орієнтацію на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Поєднання цих двох векторів у роботі керівника відділу персоналу повинно підкріплюватися високою системою мотивації. Запропонуємо модель «ідеального керівника» відділу персоналу за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством» (рис. 2).

На рис. 2 ми запропонуємо чотири типи керівників, відмінність між якими напряму залежить від того, наскільки вони у своїй роботі вони орієнтуються на роботу з персоналом і на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Надамо характеристику кожному з типів цих типів.

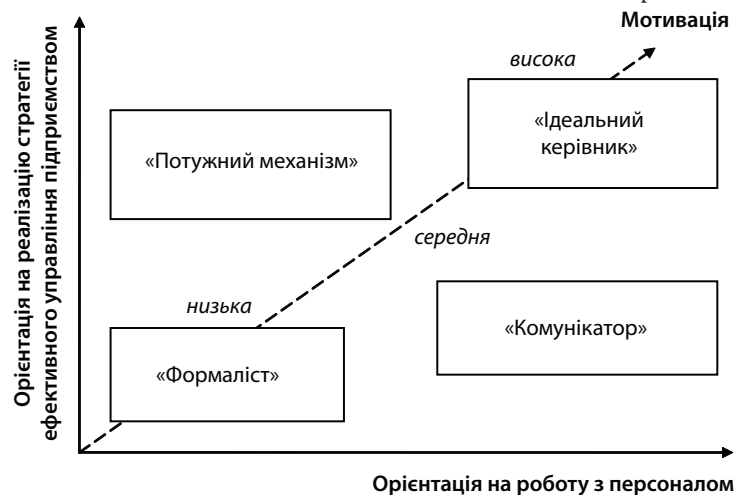


Рис. 2. Модель «ідеального керівника» відділу персоналу

Перший тип «Ідеальний керівник» – високий рівень орієнтації на роботу з персоналом і високий рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Поєднання цих двох векторів у роботі керівника відділу персоналу підкріплюється високою системою мотивації.

Другий тип «Комунікатор» – високий рівень орієнтації на роботу з персоналом і низький рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством.

Система мотивації такого керівника відповідає середньому рівню. Він не ставить перед собою важких завдань, але є непоганим виконавцем для вищого керівництва, наділений високими комунікативними якостями, легко вміє попередити та подолати конфлікти в колективі, вірить в успіх своїх підлеглих, які заради нього здатні на «великі» вчинки.

Третій тип «Формаліст» – низький рівень орієнтації на роботу з персоналом і низький рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Сила мотивації теж низька. Це формальний керівник не зацікавлений в саморозвитку, розвитку персоналу та організації, виконує розпорядження вищого керівництва та сліпо слідує їм. При цьому він не в змозі привнести нові ідеї в організацію через відсутність мотивації до саморозвитку та його неготовність до впровадження змін. Чинить високий опір змінам, перешкоджаючи розвитку організації.

Четвертий тип «Потужний механізм» – низький рівень орієнтації на роботу з персоналом і високий рівень орієнтації на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством. Мотивація на середньому рівні. Менеджерські якості спрямовані на посилення ефективності роботи організації, при цьому людський фактор виступає допоміжним засобом досягнення запланованого результату

Відзначимо, що за результатами анкетування керівник відділу персоналу ВАТ «Автрамат» за запропонованою класифікацією належить до типу «Комунікатор».

Таким чином, автором виділено проблему аналізу компетентісного рівня керівника відділу персоналу. У процесі дослідження було використано модель компетенцій «20 граней» та на її основі проведено аналіз сильних і слабких сторін у роботі керівника відділу персоналу. Результатом дослідження стала розробка моделі керівника відділу персоналу, що наближається до ідеальної із зазначенням чотирьох типів керівників («ідеальний керівник», «комунікатор», «формаліст» і «потужний механізм»), що виділені за класифікаційною ознакою «орієнтація на роботу з персоналом та орієнтація на реалізацію стратегії ефективного управління підприємством». Використання даної моделі дозволить визначити, до якого типу керівників належить керівник відділу персоналу будь-якого підприємства та його стратегію в роботі з персоналом і досягненні кінцевої мети роботи підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Адизес І. Ідеальний керівник: Чому им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 264 с.

2. Симоненко С. Исследование компетенций успешных менеджеров в России. Модель «20 граней» // HR-Лига [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/>

3. Кузнецов И. Н. Эффективный руководитель : учебно-практ. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К, 2011. – 596 с.

4. Организационное поведение: учебник для вузов. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громо-вой. – С-Пб. : Питер, 2009. – 464 с.

5. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Т. Ю. Анопоченко [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 380 с.

6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 301 с.

7. Абдурахманов К. Х. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов, Л. Р. Котова. – М. : АЛЬФА-ПРЕСС, 2011. – 752 с.

8. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособ. / Под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 221 с.

9. Асмолова М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 155 с.

10. Князева Е. А. Мотивация персонала в условиях построения информационного общества : монография / Е. А. Князева, Т. А. Пинчук, В. О. Коваль. – Одесса : ВМВ, 2008. – 208 с

11. Отенко И. П. Аналитический инструментарий оценивания интеллектуального капитала промышленных предприятий / И. П. Отенко, О. В. Денисюк, Е. С. Преображенская // Бизнес Информ. – 2011. – № 2 (2). – С. 114 – 116.

12. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

REFERENCES

Adizes, I. *Idealnyy rukovoditel: Pochemu im nelzia stat i chto iz etogo sleduet* [Ideal head: Why can not they be and what follows from this]. Moscow: Alpina Publisher, 2013.

Anopchenko, T. Yu. *Kommunikatsionnyy menedzhment. Etika i kultura upravleniia* [Communication management. Ethics and management culture]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2010.

Abdurakhmanov, K. Kh., Odegov, Yu. G., and Kotova, L. R. *Otsenka effektivnosti raboty s personalom: metodologicheskii pokhod* [Evaluating the effectiveness of HR: methodological campaign]. Moscow: ALFA-PRESS, 2011.

Asmolova, M. L. *Delovye komplimenty: upravlenie liudmi pri vnedrenii innovatsiy* [Compliments business: managing people at innovation]. Moscow: INFRA-M, 2012.

Kibanov, A. Ya., and Durakova, I. B. *Upravlenie personalom organizatsii: strategii, marketing, internatsionalizatsiia* [Personnel management: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: INFRA-M, 2011.

Kuznetsov, I. N. *Effektivnyy rukovoditel* [Effective leader]. Moscow: Dashkov i K, 2011.

Konsultirovanie v upravlenii chelovecheskimi resursami [Consultancy in Human Resources Management]. Moscow: INFRA-M, 2012.

Kniazeva, E. A., Pinchuk, T. A., and Koval, V. O. *Motivatsiia personala v usloviakh postroeniia informatsionnogo obshchestva* [Motivation of staff in terms of building the information society]. Odessa: VMV, 2008.

Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior]. St. Petersburg: Piter, 2009.

Otenko, I. P., Denisiuk, O. V., and Preobrazhenskaia, E. S. "Analitycheskiy instrumentariy otsenivaniia intellektualnogo kapitala promyshlennykh predpriiatii" [Analytical tools of evaluation of intellectual capital industry]. *Biznes Inform*, no. 2 (2) (2011): 114-116.

Ozhegov, S. I., and Shvedova, N. Yu. *Tolkovyy slovar russkogo iazyka* [Dictionary of Russian language]. Moscow: Azbukovnik, 1999.

Simonenko, S. "Issledovanie kompetentsiy uspekhnykh menedzherov v Rossii. Model «20 graney»" [Research competencies of successful managers in Russia. Model "20 faces"]. <http://www.hrliga.com/>