УДК 658.5

Людмила Вікторівна ЛІШТАБА

асистент,
кафедра соціальної медицини, ООЗ з медичною статистикою,
Тернопільський державний медичний університет імені І. Я. Горбачевського
E-mail: 771114@ukr.net

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Ліштаба, Л. В. Теоретичні підходи до визначення компетентності менеджера [Текст] / Людмила Вікторівна Ліштаба // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 22. – № 2. – С. 75-81. – ISSN 1993-0259.

Анотація
У статті розглянуто теоретичні підходи до розуміння компетентності менеджера. Узагальнено методичний інструментарій, який застосовується при визначенні термінів «менеджер» та «компетентність». Систематизовано поняття та охарактеризовано складові компетентності і основні напрямки в роботі менеджера. Розглянуто сутність та складові особливостей діяльності останнього, що характеризують його в сучасних умовах. Визначено зміст ментальності лікаря та менеджера охорони здоров'я. Зроблено висновок про необхідність розробки моделі компетентності менеджера в системі охорони здоров'я.

Ключові слова: *компетентність; професійна компетентність; менеджер; механізм компетентності.*

Liudmyla Viktorivna LISHTABA

Assistant,
Department of Social Medicine, Organization and Economics of Healthcare, and Medical Statistics,
Ternopil State Medical University
E-mail: 771114@ukr.net

THEORETICAL APPROACHES TO DETERMINING COMPETENCE MANAGER

Abstract
The article deals with theoretical approaches to determining competence of a manager. It summarizes methodological tools which are used to define the terms "manager" and "competence". The study systematizes basic concepts of these definitions. We have described the elements of competence and basic functions of a manager. It is a study of essence and components that characterize a modern manager. We have defined the content of mentality of a doctor and a health care manager. We have come to the conclusion about the necessity to develop a model of competence of a manager in the health care system.

Keywords*: competence; professional competence; manager; competence mechanism.*

JEL classification: M12

Вступ

Менеджер у системі охорони України – нове та недостатньо вивчене поняття сьогодні. Досягнення якісно нового стану сучасного суспільства неможливе без кардинального підвищення рівня та удосконалення процесу підготовки фахівців у системі охорони здоров'я. Складність вирішення цього питання полягає в передбаченні змін зовнішнього середовища та необхідності побудови такого механізму управління, який буде орієнтований на врахування майбутніх тенденцій. Як свідчить історія, виживають ті менеджери, які уміло передбачали зміни зовнішнього середовища, змінювали внутрішнє середовище. Вкрай необхідно запроваджувати такий механізм саме в системі охорони здоров'я, позаяк сьогодні ця галузь у нашій країні перебуває у періоді свого становлення.

© Людмила Вікторівна Ліштаба, 2015

Мета та завдання статті

Мета статті – обгрунтування теоретичних підходів до визначення компетентності менеджерів у системі охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проблема формування професійної компетентності менеджера у будь-якій галузі знаходиться на перетині площин дослідження багатьох наукових дисциплін: економіки, соціології, психології, менеджменту, маркетингу, медицини тощо. Про зміст цих категорій дискутують як українські, так і зарубіжні вчені.

Отже, розглянемо основні понятійно-категорійні одиниці, а саме «компетенція» та «менеджер».

Багато питань, пов'язаних із фундаментальними дослідженнями управління людськими ресурсами й професійною компетенцією персоналу, розглядаються в роботах зарубіжних учених-економістів: Беннета Р., Вільямса Р., Грехема Х., Десслера Г., Джексона Т., Корнеліуса Н., Маршина Н., Міллса Р., Роббінса С., Спенсера Л., Спенсера М., Уїддета С., Холліфорда С. та ін. Слід зазначити, що їх розробки враховують умови функціонування підприємств у розвинених ринкових відносинах і не пристосовані для підприємницьких організацій, які функціонують в умовах трансформації економічних процесів. Серед вітчизняних учених, які зробили внесок у дослідження процесів управління професійною компетенцією персоналу, необхідно назвати: О. А. Грішнову, А. Кибанова, А. Коврова, Р. Колосова, А. М. Колота, А. Крилова, Л. Кудинова, Е. Моргунова, Ю. Одегова, І. Петенка, І. Л. Петрову, В. М. Петюха, В. Подсолонко, О. Подсолонко, В. Травіна, О. Шахматова та ін. Професійна компетентність є стрижневим показником рівня кваліфікації сучасного працівника, що якнайкраще свідчить про рівень його готовності до вирішування професійних завдань певного класу. Здатність обирати оптимальне рішення та аргументовано відкидати неправильні, володіння критичним і аналітичним мисленням, прагнення до інновацій — це характеристики спеціаліста, якого можна назвати компетентним. Компетентна людина має не лише розуміти суть проблеми, але й володіти методами її вирішенняУ з латинської competentia означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. У зарубіжній літературі 1980—1990 рр. для оцінки професійності людей за певними категоріями в роботі з людськими ресурсами та в царині теорії загального менеджменту розроблявся підхід, який базувався на компетенції. Так, у 1982 році американський консультант Ричард Боятцис (Richard Boyatzis) увів термін компетенція (competency). «Компетенція — головна риса індивідума, що причинно обумовлює ефективне та винятково якісне виконання роботи» [1, с. 7]. Р. Боятцис вважав, що лише певним багажем знань неможливо оцінити професійність особи, тому він запропонував оцінювати ще й особистісні характеристики. Термін «компетентність» (competence) був введений у 1988 році Агенцією стандартів тренінгу (The Training Standards Agency) Великої Британії для позначення діапазону професійних стандартів, що можуть бути оцінені як набір параметрів певної спеціальності, зокрема менеджера [1, с. 7]. Отже, термін «компетенція» вводився з таким змістом, як «риса індивідуума», а «компетентність» — як «дія, поведінка, або результат роботи». Сьогодні у світовій економічній літературі існує досить багато визначень компетентності. Ось деякі з них: навички та риси, необхідні працівнику для ефективного виконання роботи [2, с. 9]; поведінка, яку переважно демонструють успішні працівники, на відміну від менш успішних [3, с. 34]; комплекс знань, умінь, здібностей, мотивації, цінностей та інтересів [4, с. 74]; знання, навички, здібності та інші характеристики, пов'язані з високими досягненнями в роботі [5, с. 14]; комбінація мотивів, рис, переконань та цінностей, яка містить також певні поведінкові показники та знання, індивідуальні характеристики, які можна виміряти та які наочно демонструють різницю між високими та низькими досягненнями в роботі [6, с. 20]; характеристики, які відображають успішну поведінку на роботі [7, с. 9]; будь-які знання, навички або вміння, особистісні якості, які демонструються через поведінку та мають своїм результатом визначні досягнення в роботі [8, с. 27]. Отже, як бачимо, закордонні вчені при визначенні компетентності оперують такими ключовими поняттями, як успішність, робота, досягнення в роботі, поведінка. У вітчизняних словниках можна знайти таке тлумачення терміну компетенція: 1) поінформованість, обізнаність, авторитетність; 2) сукупність повноважень (прав та обов'язків) державних органів або посадових осіб, що визначають межу повноважень, у процесі здійснення ними своїх функцій; 3) коло питань, щодо яких певна особа володіє знаннями та досвідом. Компетенція органів і посадових осіб встановлюється законом, статутом даного органу, а також закріплюється у положенні про відділ, посадових інструкціях та інших нормативно-правових актах. У тлумачному словнику С. І. Ожегова компетенція визначається як «коло питань, у яких хто-небудь добре обізнаний; коло чиїхось повноважень, прав», компетентний — обізнаний, авторитетний у будь-якій галузі; який володіє компетенцією [9, с. 24]. Аналогічне тлумачення компетенції наведено в «Советском энциклопедическом словаре»: «Компетенція — (від латинського compete — добиваюсь, відповідаю, підхожу), — коло повноважень, наданих законом, статутом, або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання і досвід у певній галузі» [9, с. 26]. У «Новейшем энциклопедическом словаре» компетенція визначається як «коло повноважень якого-небудь органу,

посадової особи; коло питань, у яких конкретна особа має знання, досвід» [9, с. 28]. У тлумачному словнику сучасної російської мови під компетенцією розуміють «коло питань, явищ, у яких дана особа авторитетна, має досвід, знання, коло повноважень», компетентний — «має ґрунтовні знання в якій-небудь галузі; обізнаний, заснований на обізнаності; вагомий, авторитетний. Який володіє компетенцією, правочинний» [9, с. 29]. У «Новому тлумачному словнику української мови» категорія компетенція трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи», а категорія «компетентний» трактується як: «1) той, що має достатні знання в якій-небудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний; повновладний» [9, с. 30]. Отже, як бачимо, компетентність — характеристика особи. Основою цих визначень є знання, обізнаність, досвід, що свідчить про інтегративність зазначених дефініцій. У вітчизняній економічній літературі формулювання категорії «компетентність» має деякі розбіжності. Одні вчені стверджують, що компетентність працівника становить систему професійних компетенцій, відповідно до професійних повноважень, передбачених посадою, тоді, як компетенції — це особисті риси людини, які обумовлюють рівень знань та вмінь, котрі працівник може ефективно використовувати та адаптувати в різних ситуаціях та умовах праці [10, с. 74]. С. Воробей [11, с. 46] зазначає, що компетентність – це «завдання чи функція», а компетенція – «характеристика, яка визначається поведінкою», та називає також самостійність, орієнтованість на споживача, корпоративність, інтенсивність, орієнтацію на розвиток. Ще одне визначення компетенції дає А. Я. Кібанов, формулюючи його як здібність співробітника (або організації загалом) відтворювати певний тип поведінки для досягнення цілей організації [12, с. 32]. О. А. Грішнова стверджує, що «компетентність працівника (професіоналізм) — це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються» [13, с. 29]. Е. Е. Лінчевський стверджує, що до компетенції входять кваліфікація працівника, мотивація, ерудиція, почуття власної гідності, інтуїція, стиль діяльності та керівництва, відповідність суб'єкта системі, якою він управляє [14, с. 27].

Слід наголосити, що одного бажання людини здобувати нові знання, підвищувати рівень своєї кваліфікації, а відповідно – і конкурентоспроможності, недостатньо. Для цього необхідно здійснювати інвестиції в розвиток персоналу, які завжди спрямовані на процес формування його компетентності.

Вкрай необхідно ввести до складових компетентності здатність особи до інноваційного розвитку, володіння критичним і аналітичним мисленням, мобільність знань. Перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямі є розробка моделі компетентності. Також потрібно звернути значну увагу на розробку методики оцінки компетентності персоналу, адже межі цього поняття існують і потребують конкретного наповнення і визначення можливостей для їх окреслення. Практичне застосування результатів подальших досліджень забезпечить конкурентоспроможність персоналу як на вітчизняному ринку праці, так і на міжнародному та приведе у відповідність національні стандарти компетентності до світових.

Також доцільно в цьому контексті розглянути основні визначення та теоретичні підходи до поняття «менеджер», а також «менеджер у системі охорони здоров'я»

Отже, менеджер — це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни у відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку. Менеджер — найманий професійний керівник, що не є власником фірми (управлінець, директор, завідувач, адміністратор).

Розуміння всього спектру завдань та можливість їхньої систематизації дають можливість керівнику підвищити власний професійний рівень з напрямів, якими він володіє недосконало, сприяють розумінню, як ефективніше управляти часом, підвищують його стресостійкість. Тому вивчення, здавалося б, елементарних питань принесе користь керівнику всіх управлінських ланок.

Є п'ять основних напрямів у роботі менеджера, які зводяться до інтеграції ресурсів, підтримки життєздатності та розвитку організації.

1. Менеджер встановлює цілі, визначає конкретні завдання і шляхи їхнього вирішення.

2 Менеджер організовує роботу закладу як систему. Аналізує види діяльності, виявляє та групує проблеми, ставить завдання, доручає конкретним співробітникам їхнє виконання.

3. Менеджер підтримує мотивацію праці і комунікації всередині медичної установи. Формує команду з людей, відповідальних за певні роботи шляхом прийняття кадрових рішень (оплата праці, призначення, підвищення тощо), а також рішень, що підвищують якість праці і життя співробітників. При цьому здійснюються постійні зв'язки менеджера з підлеглими, начальниками, колегами.

4. Менеджер створює систему контролю. Визначає одиниці вимірювання, фіксуючи показники, зорієнтовані на роботу всієї організації і водночас на роботу конкретного співробітника. Аналізує й оцінює досягнуті результати, повідомляючи про них своє керівництво, підлеглих і колег.

5 Менеджер сприяє зростанню ділової кар'єри людей, забезпечуючи умови, завдяки яким стає можливим просування службовими сходами членів організації [15, с.18].

Визначають наступні чотири групи особливостей менеджера, які характеризують його в сучасних умовах:

- професійно-ділові: високий професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, уміння продумано ризикувати, здібності до інновацій; здатність здійснювати антикризове управління тощо;
- адміністративно-організаційні: оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, змінювати стиль управлінської діяльності залежно від ситуації, розробляти довгострокові програми й організовувати їхню реалізацію, стимулювати ініціативу, послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтегральність (усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи), внутрішній контроль, здатність формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, меж своєї влади, уміння делегувати повноваження, організовувати час тощо;
- соціально-психологічні: психологічна компетентність, управлінська культура, розум, культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність та інтерактивність, уміння контролювати конфлікти, зрозуміло висловлювати свої думки, публічно виступати, інтелектуальність, уміння оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт, емоційна стійкість та стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо;
- моральні: інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, повага до гідності людини, національна свідомість тощо.

На кожному рівні управління відповідні посадові особи виконують певні функції, загалом забезпечуючи функціонування цього рівня управління з конкретною віддачею.

Необхідно звернути особливу увагу на відмінності у ментальності лікаря та менеджера охорони здоров'я (див. табл. 1) [15, с. 32].

Система охорони здоров'я відрізняється від інших галузей високим ступенем відповідальності за результати роботи за рахунок того, що метою її діяльності є збереження здоров'я населення.

Якість діяльності галузі або окремого закладу охорони здоров'я значною мірою обумовлена якістю управління ними.

Вирішенню питання, хто саме має право очолювати діяльність закладів сфери охорони здоров'я, присвячені аналітичні роботи останніх років, результати яких демонструють різні підходи до реалізації управлінських функцій осіб із різною професійною підготовкою (медичною, юридичною, економічною, управлінською освітою тощо).

Таблиця 1. Ментальність лікаря та менеджера охорони здоров'я

№ з/п	Аспект	Лікар	Керівник
1	Повноваження	Колегіальність	Ієрархічні
2	Часові рамки	Короткий період, поточний час	Тривалий період, майбутній час
3	Відповідальність	Особиста	Колективна
4	Толерантність до невизначеності	Низька	Висока
5	Зворотний зв'язок	Негайний, конкретний	Розтягнутий, невизначений

Особливої актуальності набувають соціально-етичні аспекти менеджменту в сучасній системі охорони здоров'я. Лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман підкреслював, що роль бізнесу в суспільстві полягає у використанні енергії підприємців, менеджерів, інших працівників, а також ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку, за умов дотримання правил гри (законодавчих актів, чесного слова тощо) та участі у відкритій конкурентній боротьбі без обману та шахрайства. Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності, перед підприємцями та менеджерами постають проблеми соціальної відповідальності та соціальної етики. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством. Саме з цих причин вона повинна спрямовувати частину своїх доходів та зусиль на благо і вдосконалення суспільства (різноманітними соціальними шляхами).

У менеджменті виокремлюють два види відповідальності: юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність — це виконання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, норм, які визначають, що організація може робити.

Соціальна відповідальність — це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Вона надає певні переваги, а саме: забезпечує довгострокові перспективи, змінює потреби суспільства; допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі і своїх працівників; формує норми моралі в організації; створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які випливають із етики менеджерів та підлеглих працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначають свою етику поведінки. Під етичною поведінкою слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склалися в суспільстві або до яких воно прямує [16, с. 36].

У процесі підприємницької діяльності трапляються випадки відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою. Є декілька причин неетичної діяльності, а саме: конкурентна боротьба; бажання мати великі прибутки; невміле стимулювання керівників за етичну поведінку; зменшення значення етики у суспільстві; бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною; неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо); виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації; невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації; занадто складна система розроблення та прийняття рішень в організації тощо.

Вкрай необхідно розробляти та впроваджувати заходи щодо забезпечення етичної поведінки менеджерів системи охорони здоров'я, саме вони повинні бути основоположними аспектами в механізмі компетентності менеджерів у системі охорони здоров'я:

1. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо. Західний спеціаліст Тім Граут-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами створенням високоморального клімату у бізнесі. У розвинених країнах ці підходи сьогодні переважають. Так великі корпорації посилено афішують свою турботу про довкілля, створюють механізм «екологічної безпеки». Особливо це стосується хімічних, фармацевтичних, нафтопереробних та інших підприємств зі шкідливим виробництвом. Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили у країнах, що розвиваються.
2. Упровадження комітетів з етики, основне завдання яких оцінювати повсякденну практику з позиції етики й етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу.
3. Проведення соціальних ревізій, призначення яких — оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.
4. Організація навчання етичній поведінці керівників і підлеглих.
5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.
6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки [16, с. 87].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підводячи підсумки, можемо констатувати, що у сучасному суспільстві успішний розвиток у сфері охорони здоров'я неможливий без ефективного менеджменту. Менеджмент в охороні здоров'я – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності за допомогою сукупності принципів, методів і засобів, які активізують трудову діяльність, інтелект і мотиви поведінки як окремих медичних працівників, так і всього колективу. Охорона здоров'я в системі соціально-економічних відносин займає особливе по важливості і складності становище, що обумовлено об'єктивно існуючими особливостями основного об'єкта медичної діяльності - людини. Серед цих особливостей, як головну, виділено невизначеність, якою пронизана вся медична діяльність: невизначеність динаміки здоров'я людини, невизначеність результату медичного втручання. Першочергового значення в охороні здоров'я набуває проблема якості медичного обслуговування, яку важко переоцінити, оскільки вона пов'язана зі здоров'ям, а часом і з життям людини. Вирішити проблему якості можна тільки за умови оптимізації управління системою медичного обслуговування на всіх рівнях. У вирішенні цих питаннях пріоритет надається менеджерам системи охорони здоров'я. Розвиток і вдосконалення менеджменту, пристосування його до конкретної обстановки є одним з головних важелів поліпшення результатів діяльності медичних установ. Тому необхідність розробки механізму компетенції менеджерів продиктована вимогами сьогодення, умовами, в яких нині перебуває система охорони здоров'я України. Останній допоможе запропонувати способи подолання та адаптування до тієї області, де менеджер медичної галузі працює, зробить його роботу максимально ефективною.

Список літератури

1. Гарет, Р. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях [Текст] / Робертс Гарет. — М.: HIPPO, 2005. — 288 с.
2. Mansfield, R. S. Building competency model [Text] / R. S. Mansfield // Human Resource management. – 1996. – № 35. – 7-15.
3. Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based system: Reducing litigation risks [Text] / A. L. Klein // Competensation and Benefits Review. – 1996. – № 28. – P. 31-37.
4. Mirabile, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling [Text] / R. J. Mirabile // Training and Development. – 1997. – P. 73-77.
5. Development of prototype occupational information network content model [Text] / E. A. Fleischman, L. I. Wetrogan, C. E. Uhman, J. C. MarshallMiles, N. G. Petertson, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, E. A. Fleishman. – Utah: Utah Department of Employment Security, 1995. – vol.1, pp. 10.1-10.39 (Contract Number 94-542).
6. Spencer, L. M. Competency assessment methods: History and state of the art [Text] / L. M. Spencer, D. C. McClelland, S. Spencer. – Boston: Hay-McBer Research Press, 1994.
7. The wholistic competency profile: A model [Text] / L. Slivinski, E. Donoghue, M. Chadwick, F. A. Ducharme, D. W. Gavin, A. Lorimer, R. Mcsheffrey, J. Miles, G. Morry. – Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada, 1996.
8. Bonder, A. A blue-print for the future: Competency-based management in the Public Service of Canada / A. Bonder, D. Hollands, J. Miles. – Ottawa: The Treasury Board Secretariat / Public Service Commission Working Group on Competency — Based management, 1999.
9. Головань, М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду [Текст] / М. Головань // Вища освіта України. — 3(30). — 2008. — С. 23-30.
10. Недашківська, Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять [Текст] / Т. Недашківська // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. — 2008. — № 1. — С. 73-81.
11. Воробей, С. Модель компетенций как элемент системы управления персоналом [Текст] / С. Воробей // Новости турбизнеса. — 2007. — № 9. — С. 46-47.
12. Кибанов. А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебные материалы / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалов. — Изд-во «Кордис@Медиа», 2006. – Режим доступу: http:// www.cordis.ru
13. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : підручник / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
14. Линчевский, Э. Э. Мастерство управленческого общения: руководство в повседневных контактах и конфликтах [Текст] / Э. Э. Линчевский. — СПБ.: Речь, 2002. – 292 с.
15. Петрова, Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців [Текст] / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – № 2. – 2010. – С. 26-34.
16. Основи економічної теорії [Текст] : підручник / О. Н. Литвинова, В. С. Коломийчук. – Тернопіль: ТДМУ, 2015. – 428 с.
17. Вороненко, Ю. В. Менеджмент та лідерство в медсестринстві [Текст] / Ю. В. Вороненко, О. Н. Литвинова. – Тернопіль «Укрмедкнига», 2001. – 368 с.

References

1. Gareth, R. (2005). Recruitment and Selection: A Competency Approach. Moscow: HIPPO.
2. Mansfield, R. S. (1996). Building competency model. Human Resource management, 35, 7-15.
3. Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based system: Reducing litigation risks. Competensation and Benefits Review, 28, 31—37.
4. Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 73-77.
5. Fleischman, E. A., Wetrogan, L. I., Uhman, C. E., MarshallMiles, J. C., (1995). Development of prototype occupational information network content model, 1, 10.1-10.39). Utah: Utah Department of Employment Security (Contract Number 94—542).
6. Spencer, L. M., McClelland, D. C., Spencer, S. (1994). Competency assessment methods: History and state of the art. Boston: Hay-McBer Research Press.
7. Slivinski, L., Donoghue, E., Chadwick, M., Ducharme, F. A., Gavin, D. W., Lorimer, a., Mcsheffrey, R., Miles, J., & Morry, G. (1996). The wholistic competency profile: A model. Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada.
8. Bonder, A., Hollands, D., & Miles, J. (1999). A blue-print for the future: Competency-based management in the Public Service of Canada. Ottawa. The Treasury Board Secretariat / Public Service Commission Working Group on Competency — Based management.

9. Holovan, M. (2008). Competenceand competency, experience of theory, theory of experience. Higher education of Ukraine, 3(30), 23-30.
10. Nedashkivska, T. (2008). Professional competence andcompetencyof civil servant: volume of terminological meaning of concepts. Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, 73-81.
11. Vorobei, S. (2007). Competence model as an element of personnel management system. News of tourist business, 9, 46-47.
12. Kybanov, A. Y., Konovalov, V. H. (2006). Principles of personnel management: Teaching materials. Publishing House"Kordys@Media". Retrieved from: http:// www.cordis.ru.
13. Hrishnova, O. A. (2006). Economics of Labor and Social-Labor Relations. Kyiv: Knowledge.
14. Lynchevskyy, E. E. (2002). Skills of managerial communication: a guide to everyday contacts and conflicts.- St. Petersburg: Rech.
15. Petrova, T. (2010). Professional development of workers: the problem of staff in centives and employer interest. Ukraine: aspects of labor, 2, 26-34.
16. Lytvynova, O. N. & Kolomyichuk, V. S. (2015). Fundamentals of economic theory. Ternopil: Ternopil State Medical University.
17. Voronenko, Y. V. & Lytvynova, O. N. (2001). Management and Leadership in Nursing. Ternopil: Ukrmedknyha.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.