

Савченко В.А.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
savchenko.vasyl@gmail.com

Савченко В.А.,

д-р екон. наук, проф.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Savchenko V.A.,

ScD in Economics, Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

АТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

CERTIFICATION OF THE PERSONNEL PROVISION AND HEADS OF FACTORS AS EFFECTIVE USE OF HUMAN RESOURCES

Стаття присвячена ролі атестації персоналу та формування резерву керівників у підвищенні ефективності використання людських ресурсів. Обґрунтовано заходи щодо подальшого їх вдосконалення.

Статья посвящена роли аттестации персонала и формирования резерва руководителей в повышении эффективности использования человеческих ресурсов. Обосновываются мероприятия по их совершенствованию.

© В.А. Савченко, 2016

of performance appraisal and the formation of reserve managers in improving the efficiency of human resources. The article has revealed the basic main causes of subjectivity and formalism in the process of performance appraisal and formation of personnel pool in organizations. The article has included analysis of the current legislation on the performance appraisal of employees. Particular attention has been paid to the Law of Ukraine «On the professional development of employees» and the Law of Ukraine «On State Service». The disadvantages of the Law of Ukraine «On State Service» have been disclosed. Measures for their further improvement have been substantiated. Proposals to reduce the influence of subjective factors on the attestation of public servants have been developed. The positive experience of performance appraisal of physicians has been considered. Proposals to disseminate the positive experience of performance appraisal of physicians for the attestation of public servants have been developed.

Ключові слова. Атестація, резерв керівників, людські ресурси, організація, служба персоналу, оцінка, фахівці.

Ключевые слова. Аттестация, резерв руководителей, человеческие ресурсы, организация, служба персонала, оценка, специалисты.

Key words. Performance appraisal, reserve managers, human resources, organization, service personnel, assessment, specialists.

Вступ. Формування економіки знань, посилення конкуренції на світових ринках посилюють вимоги до рівня компетентності працівників вітчизняних організацій. Це обумовлює підвищення ролі атестації персоналу та формування резерву керівників. Однак у вітчизняних організаціях проявлявся формалізм у проведенні атестації та формуванні резерву керівників, нерозуміння цих складових розвитку персоналу. За таких умов важливого значення набувають заходи щодо підвищення результативності проведення атестації, особливо її переатестації, та формуванні резерву керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом сутності та обґрунтуванню конкретних рекомендацій стосовно підвищення ефективності атестації персоналу та формування резерву керівників здійснили Т. Ю. Базаров, Е. А. Борисова, А. П. Егоршин, В. В.

Толкованов, С. В. Шекшня та ін. Перспективні напрями ефективного використання людських ресурсів означено у працях А.М. Колота [9, 10]. Між тим багато питань щодо проведення атестації персоналу та формування резерву керівників залишаються нерозв'язаними, зокрема у зв'язку з прийняттям нових нормативних актів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування конкретних рекомендацій стовно подолання формалізму в проведенні атестації персоналу і формуванні резерву керівників, підвищення результативності цих важливих важелів управління розвитком працівників організацій.

Результати дослідження. Атестація персоналу та формування резерву керівників організацій є важливими елементами системи управління людськими ресурсами в умовах формування економіки знань. Правильне їх проведення на основі використання сучасних методів оцінки персоналу, профілів компетентності має забезпечити вищий рівень віддачі людських ресурсів у вітчизняних організаціях, підвищення професійного рівня керівників, професіоналів і фахівців з вищою освітою. Однак до недавнього часу організації та проведенню атестації персоналу були притаманні суттєві вади.

Обґрунтоване вивчення професійних, ділових та особистісних якостей працівників часто підмінювалося розробленням формальних характеристик, що доповнювалися лише їх біографічними та анкетними даними. Досвід проведення попередніх атестацій персоналу свідчить про доволі низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників. Водночас саме атестації персоналу відводиться важлива роль у формуванні резерву керівників.

Так, за результатами атестації державних службовців апарату Міністерства фінансів України за 2008 рік із загального числа працівників, які відповідали займаній посаді, лише 26,5 % були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву. Наслідками недосконалого проведення атестації персоналу були: невисокі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів організації та їхніх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань унаслідок переоцінки їхніх професійних, ділових та особистісних якостей; незадоволеність роботою і зниження ініціативи внаслідок неадекватного матеріального стимулювання; низький рівень управління розвитком персоналу. Зазначені недоліки у проведенні атестації персоналу сформували думку про недоцільність атестації працівників і формування резерву керівників [1, с. 5].

Разом з тим відношення щодо проведення атестації працівників останнім часом почалося суттєво змінюватися. Це знайшло відображення під час проведення переатестації працівників Міністерства внутрішніх справ України. У цьому міністерстві створена Центральна атестаційна комісія, що відповідає за формування структури та особового складу Національної поліції. У результаті діяльності цієї комісії отримали право носити поліцейську форму і звання поліції лише ті колишні співробітники міліції, які успішно подолали усі етапи атестаційного конкурсу.

Організації мають право розробляти власні положення з атестації персоналу виходячи з поставлених цілей і завдань. Однак є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може бути підставою для працівника, незадоволеного прийнятим щодо нього рішенням, оспорювати його в суді. Тому важливого значення набуває створення належної правової бази для проведення атестації працівників.

З цією метою у 2012 р. був прийнятий Закон України «Про професійний розвиток працівників», що визначив правові та організаційні засади атестації працівників [2, с. 21]. До прийняття цього Закону атестація персоналу регулювалася різними законами та іншими нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, що у ряді випадків суперечили один одному. Однак у чинному законодавстві у сфері оцінювання працівників залишаються ще суперечливі і не вирішені проблеми. Зокрема, не регулює процеси проведення атестації персоналу чинний Кодекс законів про працю України.

Формування резерву керівників із внутрішніх джерел має бути важливою складовою політики менеджменту персоналу, орієнтованою на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Формування резерву із внутрішніх джерел дає можливість керівнику переконати працівників у реальності перспективи кар'єрного зростання в організації, що підвищує лояльність до неї та ефективність праці персоналу.

Указом Президента України «Про Президентський кадровий резерв» «Нова еліта нації» передбачено, що строк перебування особи у зазначеному резерві становить п'ять років, крім випадків дострокового припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві. При цьому особа може перебувати в резерві лише один строк [3, с. 13].

Положенням про Президентський кадровий резерв встановлено, що до участі в конкурсі допускаються громадяни України, які на день подання документів не досягли сорока років, відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу. У цьому зв'язку до кадрового резерву мають зараховувати професійно підготовлених працівників, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні.

На теперішній час серед резервістів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади України найчисленнішою є група віком від 41 до 50 років — 36,9 % від їх загальної чисельності [4, с. 7]. Тому кадровим службам варто передбачити заходи щодо омолодження складу резерву кадрів за віком.

Особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, зобов'язані брати участь у запланованих заходах із професійного розвитку. Цей розвиток здійснюється шляхом підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організуються Національною академією державного управління, стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях, участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Законом України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII не передбачена підсумкова атестація державних службовців, що до недавнього часу проводилася з періодичністю один раз в три роки. Замість неї статтею 44 цього Закону запроваджене щорічне оцінювання результатів службової діяльності державного службовця [5, с. 10]. Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

Результати оцінювання можуть містити негативну, позитивну або відмінну оцінку та її обґрунтування. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання результатів його службової діяльності. Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи.

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності є підставою для його преміювання та переважного просування по державній службі відповідно до цього Закону. У разі отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби відповідно до п. 3 частини першої ст. 87 цього Закону.

Між тим нещодавно прийнятий Закон України «Про державну службу» дещо посилює елементи суб'єктивізму в процесі оцінювання службової діяльності державного службовця, оскільки цей процес має здійснюватися лише його безпосереднім керівником, а затвердження результатів оцінки проводиться керівником відповідного самостійного структурного підрозділу.

Таким чином, від оцінювання результатів діяльності державних службовців усувається атестаційна комісія, що, на наш погляд, не є виправданим. Навпаки, підвищенню ефективності оцінювання результатів діяльності державного службовця має сприяти встановлення тіснішої взаємодії у цьому процесі його керівника і керівника відповідного самостійного структурного підрозділу саме з атестаційною комісією.

Тому в Законі України «Про державну службу» доцільно внести зміни та доповнення, направлені на посилення ролі атестаційної комісії стосовно здійснення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців з метою посилення його об'єктивності. Водночас щорічне оцінювання державних службовців може бути доповнене їхньою підсумковою періодичною атестацією один раз на три роки. Це сприятиме підвищенню ефективності довгострокового планування трудової кар'єри державних службовців, формування дієвого резерву керівних кадрів.

Варто також врахувати досвід проведення атестації лікарів, де керівник закладу охорони здоров'я не має права самостійно оцінювати рівень кваліфікації лікаря і не може звільнити його за невідповідність займаній посаді або виконуваний роботі внаслідок недостатньої кваліфікації за п. 2 ст. 40 Кодексу законів про працю України. Це можна зробити лише отримавши відповідне рішення атестаційної комісії [6, с. 91–92]. Зазначене значно знижує роль суб'єктивного фактору при проведенні атестації працівників.

Посиленню об'єктивності оцінювання результатів службової діяльності державних службовців має також сприяти затвердження Типового профілю професійної компетентності

посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» і «Порядку визначення спеціальних вимог до освітнього напрямку, досвіду роботи та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби» [7, с. 6].

Законом України «Про професійний розвиток працівників» встановлено, що роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, які підлягають атестації, періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки. Вона здійснюється за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців і представника виборного органу профспілкової організації. При цьому керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття. Законом України «Про професійний розвиток працівників» визначені категорії працівників, які не підлягають атестації. Атестації не підлягають: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Колективним договором можуть встановлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Для забезпечення тіснішого взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації у своїх положеннях про атестацію повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників і фахівців своєчасно проходити атестацію. Становище працівника на підприємстві, його соціальний статус мають бути більш ув'язані з результатами періодичних атестацій. Тільки за цих умов атестація персоналу буде ефективною. У протилежному разі вона перетворюється на формальну процедуру, що не дає позитивних результатів.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв і показників оцінювання працівників, недосконалість існуючих методів і процедур оцінювання. Для підвищення достовірності оцінки персоналу під час проведення атестації працівників, поряд з посадовими інструкціями й кваліфікаційними характеристиками, повинні ширше застосовуватися професійні стандарти, профілі професійної компетентності посад, рівні професійної компетентності особи тощо. Для більшої об'єктивності атестацій персоналу в оцінюванні відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам посад, які вони обіймають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів і соціологів.

Результати атестації персоналу насамперед використовуються під час формування резерву керівних кадрів організації. Щоб атестація персоналу й формування резерву керівників були більш взаємозв'язаними, необхідно координувати роботу працівників служби персоналу, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які причетні до формування резерву керівників на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій. Це сприятиме призначенню кращих працівників на нові вищі посади.

Підвищення ефективності атестації забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників під час розроблення заходів професійної перепідготовки й підвищення рівня

кваліфікації фахівців і керівників організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні і на цій основі визначає найраціональніші форми та методи подальшого навчання фахівців і керівників.

Ураховуючи результати атестації персоналу, необхідно дотримуватися певних принципів. Один з них — обов'язковість вжиття першим керівником організації за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи встановлення відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Нехтування цим принципом з боку керівника знижує роль атестації персоналу серед працівників, робить її зайвою формальною процедурою.

У цьому зв'язку в новому Кодексі законів про працю України слід підвищити роль атестації персоналу. Зокрема, він повинен передбачати, що звільнення працівника у разі недостатнього рівня його кваліфікації має бути підтверджене результатами атестації персоналу.

Під час урахування результатів атестації персоналу важливо зважено застосовувати принцип гласності в межах організації. Атестаційна комісія з метою запобігання конфліктним ситуаціям, пов'язаним з визначенням результатів атестації персоналу, має розробляти заходи щодо усунення виявлених недоліків у працівників, подальшого їхнього професійного розвитку.

Атестація персоналу має бути спрямованою на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (пониження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи скасування надбавки до посадового окладу.

У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід проведення атестації лікарів. Положенням про порядок проведення атестації лікарів установлюються такі види атестації:

- атестація лікарів на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання лікар-спеціаліст;
- атестація лікарів на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація лікарів на підтвердження кваліфікаційної категорії [8].

Атестації на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням звання лікаря-спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності підлягають особи, які закінчують навчання в інтернатурі, клінічній ординатурі або аспірантурі, якщо останні ще не мають сертифіката лікаря-спеціаліста з цього фаху.

Особи, які не працювали більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю, та особи, які своєчасно не пройшли атестацію на кваліфікаційну категорію або яким відмовлено в присвоєнні (підтвердженні) другої кваліфікаційної категорії, не можуть займатися лікарською діяльністю з цієї спеціальності без попереднього проходження стажування.

За результатами атестації на визначення знань і навиків атестаційна комісія вищого медичного навчального закладу приймає такі рішення: присвоїти або відмовити в присвоєнні, підтвердити або відмовити в підтвердженні звання лікаря-спеціаліста з лікарської спеціальності. Особі, якій за результатами атестації на визначення знань і практичних навиків присвоєно (підтверджено) звання лікаря-спеціаліста, медичним вищим навчальним закладом видається сертифікат установленого зразка.

До атестації на присвоєння кваліфікаційних категорій допускаються лікарі-спеціалісти, які працюють за сертифікатом лікаря-спеціаліста й закінчили впродовж року перед атестацією передатестаційний цикл у закладі післядипломної освіти або на факультеті післядипломної освіти. Після закінчення передатестаційного циклу екзаменаційна комісія, яка створюється на відповідній кафедрі, проводить іспит. Лікарям, які успішно склали іспит, заклад освіти видає свідоцтво встановленого зразка з рекомендацією про присвоєння відповідної кваліфікаційної категорії.

Лікарі, які бажають пройти атестацію на присвоєння кваліфікаційної категорії, подають необхідні документи в територіальну атестаційну комісію не пізніше ніж за два місяці до початку її роботи. Атестаційною комісією звіт лікаря направляється на рецензію висококваліфікованим спеціалістам. Атестаційна комісія виносить рішення про присвоєння лікарю-спеціалісту кваліфікаційної категорії на підставі рецензії на звіт, поданих документів і співбесіди зі спеціалістом.

За результатами атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: присвоїти кваліфікаційну категорію або відмовити в присвоєнні кваліфікаційної категорії з лікарської спеціальності. У разі відмови в присвоєнні кваліфікаційної категорії, на яку претендує лікар, комісія може підтвердити раніше присвоєну категорію чи понизити її.

Якщо атестація відбулася позачергово, час наступної атестації встановлюється у новий п'ятирічний термін.

Лікарям, яким присвоєно (замінено) кваліфікаційну категорію, орган охорони здоров'я, при якому створена атестаційна комісія, видає посвідчення затвердженого зразка, а тим, кому підтверджено попередню присвоєну категорію, — ставить відповідну відмітку в раніше виданому посвідченні.

Атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії підлягають (за бажанням) особи, яким присвоєні кваліфікаційні категорії, у термін до 5 років від дня попередньої атестації. Перед атестацією на підтвердження кваліфікаційної категорії лікарі проходять передатестаційний цикл у закладах післядипломної освіти або на факультетах післядипломної освіти і складають іспит.

За результатами атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії комісія приймає рішення підтвердити кваліфікаційну категорію з конкретної лікарської спеціальності або відмовити в підтвердженні категорії. У разі відмови в підтвердженні кваліфікаційної категорії комісія виносить рішення про її зниження чи зняття.

Висновки. Підвищення результативності проведення атестації персоналу та формування резерву керівників вимагає подальшого обґрунтування їх теоретичних і методичних основ, критеріїв і показників оцінювання працівників на основі розробки професійних стандартів, профілів професійної компетентності посад і рівнів професійної компетентності працівників. Необхідно також усунути невідповідності та суперечливості між чинними нормативно-правовими актами, зокрема, між Законом України «Про державну службу» і Законом України «Про професійний розвиток працівників» та іншими.

Література

1. *Нагребецька І.* Події та коментарі. Чиновники, здавайте партквитки! / І. Нагребецька // Урядовий кур'єр. — 2011. — № 62. — С. 5.
2. Закон України «Про професійний розвиток працівників» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 27. — С. 21.
3. Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 68. — С. 13.
4. *Сошенко І.* Елітою не народжуються. Персонал. Хороших управлінців треба плекати, як виноградну лозу / І. Сошенко // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 96. — С. 7.
5. Закон України «Про державну службу» // Урядовий кур'єр. Орієнтир. — 2016. — № 5. — С. 10.
6. *Маценко Т.* Атестація спеціалістів в установах охорони здоров'я / Т. Маценко // Довідник кадровика. — 2007. — № 12 (66). — С. 89–97.
7. *Толкованов В.* Профілі компетентності — передусім механізм і процедура / В. Толкованов // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 96. — С. 6.
8. Положення про порядок проведення атестації лікарів: Затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я від 19.12. 1997 № 359 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0014-98>.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / [А. М. Колот, О. А.Грішнова, О. О. Герасименко та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.
10. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. — К. : КНЕУ, 2015. — 295 с.

References

1. Nehrebecka, I. (2011), "Events and comments. Officials, to surrender their membership card!", Uryadovyy kur`yer, no. 62, p. 5.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On the professional development of employees", Uryadovyy kur`yer, no. 27, p. 21.
3. Decree of the President of Ukraine "On the Presidential personnel reserve "New elite of nation", , Uryadovyy kur`yer, no. 68, p. 13.
4. Soshenko, I. (2012), "Elite are not born. Staff. Good managers should be nurtured like a vine", Uryadovyy kur`yer, no. 96, p. 7.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine "On State Service", Uryadovyy kur`yer. Orientyr, no. 5, p. 10.
6. Matsenko, T. (2007), "Certification professionals in health care", Dovidnyk kadrovyka, no. 12 (66), pp. 89-97.
7. Tolkovanov, V. (2012), "Profiles of competence - especially the mechanism and procedure", Uryadovyy kur`yer, no. 96, p. 6.

8. "Regulations on the certification of physicians: Approved by the Ministry of Health of 19.12. 1997 №359", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0014-98> (Accessed 24 May 2016).

9. Kolot, A.M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. and others (2009), *Ekonomika pratsitasotsial'no-trudovividosynny* [Labor Economics and Social-Labor Relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Kolot, A. M., Hnybidenko, I. F., Herasymenko, O.O. and others (2015), *Sotsial'no-trudovi vidnosyny zavnyatosti: suchasni tendentsiyi, vyklyky, shlyakhy rozvytku* [Social-Labor Relations of Employment: current trends, challenges, ways of development], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2016 р.