

УДК 615.15:331.103.116

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МЕДИЦИНСКИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

И. В. Подкорытова¹, В. М. Голянич²

¹Компания «Актавис», г. Москва, ООО «Герофарм», г. Санкт-Петербург,

²Санкт-Петербургский государственный институт культуры, г. Санкт-Петербурга

Для достижения успеха в своей деятельности организация нуждается в кадрах с определенным набором компетенций. В свою очередь сотрудники, обладающие развитыми компетенциями, имеют большую удовлетворенность как результатами своей деятельности, а также демонстрируют высокую лояльность и вовлеченность в деятельность организации [10]. Для повышения эффективности деятельности сотрудников в компаниях формируются процедуры развития сотрудников, направленные на повышение их индивидуальных и корпоративных компетенций. При этом задачей организации становится определение и развитие именно тех компетенций сотрудников, которые наиболее востребованы в данной профессиональной среде. Профессиональные компетенции являются ключевым критерием, который используется для внутренней и внешней оценки качества профессиональной деятельности сотрудников. Каждая профессиональная компетенция может быть описана с помощью определенных индикаторов, которые представляют собой стандарты поведения человека в организации. Для каждой должности в организации должен быть свой перечень – портрет компетенций. Фармацевтическая отрасль является высоко конкурентной, и определение развитие профессиональных компетенций сотрудников дает компании дополнительные ресурсы в достижении успеха. **Целью** исследования явилось обоснование и разработка валидных поведенческих индикаторов компетенций медицинских представителей фармацевтической компании. **Материалом** для исследования явилась экспертная оценка деятельности медицинских представителей, проведенная управлением отдела продаж совместно с отделом управления персоналом организации. **Методом исследования** явился опрос линейных менеджеров и медицинских представителей. В результате проведенной работы в ООО «Герофарм» выделены восемь основных компетенций и сделано их описание. Составлен рейтинг компетенций. **Таким образом**, был разработан портрет компетенций медицинского представителя и описаны поведенческие индикаторы компетенций. Портрет компетенций стал ключевым показателем для линейных менеджеров сотрудников отдела персонала при наборе и оценке сотрудников, а также построении планов их индивидуального развития в организации.

Ключевые слова: развитие персонала, ценностные ориентации, профессиональные компетенции, индикаторы компетенций, портрет компетенций.

COMPETENCE APPROACH IN THE MANAGEMENT OF MEDICAL REPRESENTATIVES

I. V. Podkorytova¹, V. M. Golianich²

¹“Actavis group” company, Moscow, “Geropharm” company, Saint-Petersburg

²Saint-Petersburg state Institute of culture, Saint-Petersburg

To achieve success in its activities, the organization needs personnel with a certain set of competencies. In turn, employees with advanced competencies are highly satisfied as a result of their activities, as well as demonstrate high loyalty and involvement in the activities of the organization [10]. To improve the effectiveness of employees in companies, staff development procedures are developed to increase their individual and corporate competencies. At the same time, the organization's task is to define and develop precisely those competencies of employees who are most in demand in this professional environment. Professional competencies are the key criterion used for internal and external evaluation of the quality of professional activity of employees. Each professional competence can be described by means of certain indicators, which are the standards of human behavior in the organization. For each position in the company should be it's own list – a portrait of competence. The pharmaceutical industry is highly competitive, and the definition and development of the employee's professional competences gives the company additional resources to achieve success. The aim of the research was the assessment and development of valid behavioral indicators of competencies of the pharmaceutical company's medical representatives. The material for the study was the assessment of activities of medical representatives, conducted by the office of the sales

department together with the department of personnel management. The study method was a survey of line managers and medical representatives. As a result of the work carried out, eight core competencies have been identified in LLC "GEROPHARM" and their description has been made. Competency rating is compiled. Thus, a portrait of the competencies of the medical representative was developed and behavioral competency indicators were described. The profile of competencies has become a key indicator for line managers of employees of the personnel department when recruiting and evaluating employees, as well as building plans for their individual development in the organization.

Keywords: personnel development, value orientations, professional competencies, indices of competences, portrait of competences.

Успешность деятельности современной организации во многом зависит от того, какими материальными и нематериальными ресурсами она обладает и насколько эффективнее конкурентов их использует. К наиболее важным ресурсам компании можно отнести оборудование, патенты, специальные знания и компетенции персонала, имидж предприятия, корпоративную культуру, организационное знание. Умение эффективно сочетать все виды ресурсов становится ключевым преимуществом (компетенцией) организации [13]. Если компетенции организации не позволяют ей адекватно отвечать на внешние угрозы или другие организации обладают схожими компетенциями, то организация теряет конкурентное преимущество.

Ценность материальных и нематериальных ресурсов различна. Активы и материальные ресурсы организации могут быть опознаны и воспроизведены, а вот когнитивно-эмоциональные и поведенческие аспекты профессиональной деятельности достаточно сложны для имитации [12]. Роль последних в некоторых обстоятельствах становится доминирующей и обеспечивает стратегический успех компании. Такая установка полностью соответствует получившей в настоящее время всеобщее признание ресурсной теории, в соответствии с которой именно компетенции персонала (знания, навыки, способности, опыт) являются наиболее важным источником конкурентного преимущества компании (Э. Пенроуз [Penrose, 1959], Б. Вернерфельта [Wernerfelt, 1984], Р. Рамелта [Rumelt, 1987], Д. Тиса [Teese et al., 1990], Дж. Барни [Barney, 1991], М. Петераф [Peteraf, 1993], К. Коннера и К. Прахалада [Conner, Prahalad, 1996]) [5]. Для достижения успеха компании необходимо развивать индивидуальные и корпоративные компетенции как сотрудника, так и организации, а также внешние детерминанты этих компетенций (условия деятельности) и личностные факторы, предопределяющие возможности и готовность сотрудника к выполнению профессиональных функций [4]. Термин «компетенции» ввел МакКлелланд, понимавший под ним

внешне наблюдаемые поведенческие характеристики, которые определяют успешен или не успешен исполнитель на работе, и которые могут быть сформированы через обучение и развитие (McClelland, 1998). В 1980 году на конференции «Компетенция: анализ, критика, переоценка» в Государственном университете штата Пенсильвания (США) исследование компетенций получило свое научное обоснование [2]. Следующим значительным этапом в развитии теории компетенций стала разработка концепции подготовки кадров на основе компетентностного подхода. Компетентностная оценка деятельности специалиста основывалась на измерении трех основных проявлений его личности – «знать, делать, быть» – и включала не просто фиксирование базовых навыков, но и анализ концептуальных знаний мастерства. Ричард Бояцис, один из основателей концепции компетенций, утверждал, что они образуют своего рода иерархию в структуре личности, и каждая компетенция может существовать на различных уровнях: мотивы и черты характера – на бессознательном, образ «Я» и социальная роль – на сознательном, а навыки – на поведенческом уровне [3]. Современные отечественные ученые под компетенциями понимают совокупность приобретаемых в процессе трудовой деятельности сотрудника профессиональных знаний, умений и навыков, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с максимальной эффективностью, повышают производительность труда и увеличивают финансовую прибыль организации [1]. Компетенции – постоянно изменяемая субстанция. На разных жизненных этапах развития организации, в разных стратегиях одни и те же компетенции будут иметь разную ценность, поэтому важнейшей задачей организации становится определение и развитие именно тех компетенций сотрудников, которые наиболее востребованы в данной динамичной профессиональной среде.

Различают индивидуально-личностные и профессиональные компетенции. К индивидуально-личностным компетенциям относятся такие

проявления личности, как умение управлять собой, самоконтроль и организованность, эмоциональная стабильность, самостоятельность и самодостаточность, независимость и уверенность в себе, способность принимать решения и навыки решения управленческих проблем, ответственность и добросовестность, работоспособность, восприимчивость к нововведениям, предприимчивость, потенциал творческой активности и активное саморазвитие. Личностные компетенции являются важной составляющей профессионального развития, становления личности, творческой самореализации человека во всех сферах жизнедеятельности [6; 7]. Под профессиональными компетенциями понимают проявляющуюся в поведении способность сотрудника качественно выполнять задачи организации в соответствии с заданными стандартами [14]. Профессиональные компетенции являются ключевым критерием оценки качества профессиональной деятельности сотрудников. Каждая профессиональная компетенция может быть описана с помощью определенных индикаторов, которые представляют собой стандарты поведения человека в организации. Для каждой должности в организации существует свой перечень – портрет компетенций – документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте [15].

Этот «портрет» создается и оценивается на основании критериев, которые обосновывает организация и с которыми каждый сотрудник может соотнести результаты своей деятельности. Чем четче прописаны показатели деятельности (индикаторы), тем легче их соотнести с результатами, тем эффективнее сотрудник оценивает успешность своей деятельности [11]. Портрет компетенций лежит в основе оценки специалистов. Исходя из него проводится анализ уровня развития компетенций каждого сотрудника и формируются персональные планы развития [8].

Цель исследования

Обоснование и разработка валидных поведенческих индикаторов профессиональных компетенций медицинских представителей фармацевтической компании.

Материалы и методы

Управлением отдела продаж совместно с отделом управления персоналом организации путем анализа научной литературы и экспертной оценки деятельности медицинских представителей

разработан перечень профессиональных компетенций и их индикаторы для должности медицинского представителя фармацевтической компании. Путем опроса региональных и линейных менеджеров (28 человек – 100 % менеджеров), а также опытных медицинских представителей (46 человек – 30 % от всех медицинских представителей) составлен рейтинг наиболее значимых для этой должности компетенций.

Результаты и их обсуждение

В фармацевтическом бизнесе успешность деятельности компании напрямую зависит от эффективности работы команды медицинских представителей, обеспечивающих продажи лекарственных средств и обучение рынка. Основное содержание деятельности медицинских представителей связано с передачей врачам информации о препаратах и схемах лечения заболеваний (с применением продвигаемых препаратов), результатах сравнительного анализа характеристик «своего» и «конкурирующего» препаратов, концепциях и разработках ведущих ученых страны (научные статьи, монографии). Наряду с этим медицинские представители также занимаются организацией и проведением семинаров, круглых столов, лекций для врачей, фармацевтических кружков для работников аптек. По результатам опроса ВЦИОМ, основными источниками информации о новых препаратах для врачей являются медицинские конференции, конгрессы, симпозиумы (72 % опрошенных врачей), а также визиты медицинских представителей (71 %). Третью позицию с большим отрывом (44 %) занимают справочники лекарственных препаратов. Поскольку внимание к информации, «приходящей» из личного общения, значительно превышает таковое к информации из обезличенной рекламы, прямой почтовой рассылки или любого другого опосредованного информационного воздействия, деятельность медицинских представителей в продвижении лекарственных препаратов трудно переоценить [9].

Отсутствие государственной системы профессиональной подготовки медицинских представителей и высокая потребность в этой профессии на фармацевтическом рынке привели к необходимости подготовки таких специалистов «в недрах» фармацевтических компаний. Для формирования эффективной системы развития медицинских представителей в ООО «Герофарм» возникла необходимость в разработке критериев эффективности деятельности, т. е. в создании портрета компетенций. Для этого нами был разработан перечень компетенций, необходимых медицинскому

представителю. Перечень формировали сначала руководители подразделений (региональные менеджеры) с привлечением отдела управления персоналом, затем «рейтинговался» путем опроса сотрудников – линейных менеджеров и наиболее опытных медицинских представителей.

В результате был получен перечень, состоящий из следующих 8 ключевых компетенций:

- ориентация на результат;
- клиентоориентированность;
- стрессоустойчивость;
- аналитическое мышление;
- умение принимать обоснованные решения;
- независимость;
- умение формировать доброжелательные отношения;
- коммуникабельность.

После определения ключевых компетенций был сформирован перечень поведенческих индикаторов компетенций (табл.).

**Перечень поведенческих индикаторов компетенций /
List of behavioral competency indicators**

| Компетенция / Competence | Поведенческие индикаторы / Behavioral indicators |
|--------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Ориентация на результат | <p>Может сформулировать свои цели в соответствии со SMART.</p> <p>Четко формулирует свою роль в достижении результата.</p> <p>Настойчив. Преодолевает возникающие трудности и возражения.</p> <p>При отказе ищет новые пути достижения цели.</p> <p>Оценивает свою эффективность по достигнутому результату.</p> <p>Берет на себя ответственность за результат</p> |
| Клиентоориентированность | <p>Обладает информацией об увлечениях и интересах клиента.</p> <p>Проясняет потребности клиента.</p> <p>Выстраивает свою позицию с учетом потребностей клиента.</p> <p>Оперативно реагирует на запросы/потребности клиента.</p> <p>Посвящает клиенту время, если это необходимо.</p> <p>Отслеживает удовлетворенность клиентов</p> |
| Стрессоустойчивость | <p>Позитивно реагирует на конструктивную критику.</p> <p>Извлекает пользу из конструктивной критики и ищет пути улучшения.</p> <p>При отказе не проявляет негативных эмоций.</p> <p>При возникновении стрессовой ситуации не опускает руки.</p> <p>Обладает позитивным мышлением</p> |

Продолжение табл.

| 1 | 2 |
|---|--|
| Аналитическое мышление | <p>Способен выстраивать причинно-следственные связи.</p> <p>Исследует проблему (причины, история возникновения, действующие лица).</p> <p>Способен структурировать поступающую информацию.</p> <p>Строит обоснование, базируясь на свойствах, преимуществах и выгоде предложения.</p> <p>Предлагает различные варианты решения проблемы</p> |
| Умение принимать обоснованные решения | <p>Оценивает имеющуюся информацию.</p> <p>Выявляет нужную информацию.</p> <p>Проверяет предположения.</p> <p>Приходит к логическим выводам.</p> <p>Определяет задачи и их приоритетность.</p> <p>Правильно расставляет приоритеты.</p> <p>Принимает решения в отведенные сроки.</p> <p>При необходимости может принимать непопулярные решения.</p> <p>Оценивает возможный выигрыш и/или потери от тех или иных решений.</p> <p>Берет на себя ответственность за принятые решения</p> |
| Независимость | <p>Сотрудник достигает требуемых результатов вне зависимости от наличия или отсутствия контроля.</p> <p>Сильно развит самоконтроль.</p> <p>Способен полностью самостоятельно расставлять приоритеты в своей работе.</p> <p>Вырабатывает план действий, изыскивает наиболее эффективные пути решения поставленных задач.</p> <p>При принятии решений ориентируется на собственное мнение, опыт, знания</p> |
| Умение формировать доброжелательные отношения | <p>Умеет выслушать противоположную точку зрения.</p> <p>К любой точке зрения относится с уважением и пониманием.</p> <p>Во время дискуссий контролирует эмоции, сохраняя доброжелательность.</p> <p>Умеет признавать свои ошибки.</p> <p>Готов согласиться с клиентом, сохраняя свою точку зрения.</p> <p>Идет на разумные уступки.</p> <p>Умеет уместно пошутить и создать непринужденную атмосферу</p> |
| Коммуникабельность | <p>Ведет себя открыто, дружелюбно, свободно.</p> <p>Открытая поза, прямой взгляд, улыбка.</p> <p>Грамотно, четко и кратко формулирует свои мысли.</p> <p>Литературный язык, отсутствие слов-«паразитов», хороший словарный запас, комфортная скорость речи.</p> <p>Точно отвечает на задаваемые вопросы.</p> <p>Является сфокусированным на разговоре, убедительным.</p> <p>Задаёт вопросы, касающиеся интересующей его информации.</p> <p>Внимательно слушает собеседника.</p> <p>Открытость и свобода общения.</p> <p>Легкость в установлении контакта с окружающими</p> |

Приведенный перечень индикаторов лег в основу построения системы работы с медицинскими представителями компании ООО «Герофарм» на всех основных этапах: набора, обучения и аттестации персонала компании. Портрет компетенций стал основой базовых требований к соискателям на должность медицинских представителей компании ООО «Герофарм», что позволило структурировать требования к кандидатам и повысить эффективность проведения интервью и в целом процедуры отбора. В настоящее время показатель оценки компетенций является одним из трех параметров (наряду с оценкой знаний и показателем результативности работы), учитываемых при ежегодной аттестации персонала компании. На основании результатов оценки компетенций, полученных во время аттестации, для каждого сотрудника создаются индивидуальные планы развития на текущий год и формируется тематика программ обучения, направленных на развитие той или иной компетенции.

Заключение

Формирование валидного списка компетенций для медицинских представителей ООО «Герофарм» позволило повысить эффективность кадровой работы в организации и создать гибкую систему обучения и развития персонала в соответствии с изменяющимися требованиями фармацевтического рынка.

Литература

1. Аюпов Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук: материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). Уфа: Лето, 2013. С. 85–87.
2. Барышникова И. Е. Профессиональная компетентность: методология вопроса // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. 2012. Т. 3. Вып. 3 (7). С. 27.
3. Бояцис Р. С. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. ГИППО. М., 2008. С. 43–53.
4. Голянич В. М. Управление персоналом как направление научно-образовательной и эмпирико-прикладной деятельности: методологические основания и перспективы развития // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2012. Т. 3. Выпуск 3 (7). С. 94–115. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29223035_93869302.pdf (дата обращения: 30.08.2017).
5. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
6. Кормилецова М. В. Психологические детерминанты профессиональной мобильности личности // Образование и наука. 2009. № 4. С. 72–77.
7. Кустова Е. И. Индивидуально-личностные свойства студентов, как фактор развития профессиональных компетенций // Вестник Ленинградского государственного университета

им. А. С. Пушкина. 2014. Т. 3. № 4. С. 113–121. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23278636_16612069.pdf (дата обращения: 30.08.2017).

8. Махмудова И. Н., Жукова А. А., Павловская В. О. Оценка уровня компетенций специалиста на основе профессионального стандарта // Лучшая научная статья 2016: сборник статей победителей IV международного научно-практич. конкурса. 2016. С. 209–214. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_27409060_86611459.pdf (дата обращения: 30.08.2017).

9. Подкорытова И. В., К. К. Еников, Голянич В. М. Психолого-профессиональный анализ деятельности медицинских представителей фармацевтической компании // Материалы международной научно-практич. конф. 16–17 ноября 2012. Псков; Рига, 2012. 276 с. С. 237–244.

10. Синяева Л. П., Герасимова Е. А., Додорина И. В. Социально-психологический аспект оценки персонала // Вестник СамГУПС. 2016. № 1 (31). С. 127–134. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_25778515_54129006.pdf (дата обращения: 30.08.2017).

11. Соколов Г. Н. Человеческий капитал как экономическая категория // Социология. Научный журнал РoCA. 2004. № 2. С. 58.

12. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., Онил Д. Стратегическая гибкость: пер. с англ. СПб., 2005. С. 294.

13. Черевко В. В. Использование современных технологий в управлении развитием персонала // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. № 8. Октябрь 2006. С. 1–4.

14. Чулкова Р. Г. К проблеме формирования профессиональной компетентности педагога в период педагогической практики // Вестник Марийского государственного университета. 2015. № 3 (18). С. 49–52. URL: <http://vestnik.marsu.ru/view/journal/article.html?id=916> (дата обращения: 30.08.2017).

15. Яковлева М. В., Яценко В. В. Применение компетентностного подхода к специалистам органа по сертификации // European Scientific Conference: сб. статей победителей IV Международной научно-практич. конф.: в 3 ч. 2017. С. 160–162. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29284104_77174203.pdf (дата обращения: 30.08.2017).

References

1. Ayupov R. G. Razvitiye professional'noi kompetentnosti kak faktor povysheniya urovnya motivatsii personala [Development of professional competence as a factor to increase the level of staff motivation]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk: materialy II mezhdunar. nauch. konf. (g. Ufa, aprel' 2013 g.)* = Actual issues of economic sciences: materials II international. sci. conf. (Ufa, April 2013), Ufa: Leto, 2013, pp. 85–87. (In Russ).
2. Baryshnikova I. E. Professional'naya kompetentnost': metodologiya voprosa [Professional competence: methodology of the issue]. *Nauchnye trudy SZIU RAN-KhiGS* = Scientific works of North-West Institute of Management Russian Academy of National Economy and Public Service, 2012, vol. 3, Vyp. 3 (7), p. 27. (In Russ).
3. Boyatsis R. S. Kompetentnyi menedzher. Model' effektivnoi raboty [The competent manager. Model of effective work]. GIPPO. Moscow, 2008, pp. 43–53. (In Russ).
4. Golyanich V. M. Upravlenie personalom kak napravlenie nauchno-obrazovatel'noi i empiriko-prikladnoi deyatelnosti: metodologicheskie osnovaniya i perspektivy razvitiya [Personnel management as a direction of scientific and educational and empirically applied activity: methodological bases and development prospects]. *Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANKhiGS* = Scientific works of the North-West Institute

of Management of the Russian Academy of Science, 2012, vol. 3. Vyp. 3 (7). S. 94–115. Available from: https://elibrary.ru/download/elibrary_29223035_93869302.pdf (accessed 30.08.2017). (In Russ).

5. Grant R. M. *Sovremenniy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. Saint-Petersburg: Piter, 2008, 560 p. (In Russ).

6. Kormil'tseva M. V. *Psikhologicheskie determinanty professional'noi mobil'nosti lichnosti* [Psychological determinants of professional mobility of the individual]. *Obrazovanie i nauka* = Education and science, 2009, no. 4, pp. 72–77. (In Russ).

7. Kustova E. I. *Individual'no-lichnostnye svoystva studentov, kak faktor razvitiya professional'nykh kompetentsii* [Individual-personal properties of students, as a factor in the development of professional competencies]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A. S. Pushkina* = Herald of the Leningrad State University. A. S. Pushkin, 2014, vol. 3, no. 4, pp. 113–121. Available from: https://elibrary.ru/download/elibrary_23278636_16612069.pdf (accessed 30.08.2017). (In Russ).

8. Makhmudova I. N., Zhukova A. A., Pavlovskaya V. O. *Otsenka urovnya kompetentsii spetsialista na osnove professional'nogo standarta* [Assessment of the competence level of the specialist on the basis of the professional standard]. *Luchshaya nauchnaya stat'ya 2016: sbornik statei pobeditelei IV mezhdunarodnogo nauchno-praktich. konkursa* = The best scientific article of 2016: a collection of articles of the winners of the IV International scientific and practical competition, 2016. S. 209–214. Available from: https://elibrary.ru/download/elibrary_27409060_86611459.pdf (accessed 30.08.2017). (In Russ).

9. Podkorytova I. V., K. K. Enikov, V. M. Golyanich *Psikhologo-professional'nyi analiz deyatel'nosti meditsinskikh predstavitelei farmatsevticheskoi kompanii* [Golyanich. Psychological and professional analysis of the activities of medical representatives of the pharmaceutical company]. *Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 16–17 noyabrya 2012* = Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. 16–17 November 2012, Pskov; Riga, 2012, pp. 237–244. (In Russ).

10. Sinyaeva L. P., Gerasimova E. A., Dodorina I. V. *Sotsial'no-psikhologicheskii aspekt otsenki personala* [Socio-psychological aspect of staff assessment]. *Vestnik SamGUPS* = Herald of Samara State Transport University, 2016, no. 1 (31), pp. 127–134. Available from: https://elibrary.ru/download/elibrary_25778515_54129006.pdf (accessed 30.08.2017). (In Russ).

11. Sokolov G. N. *Chelovecheskii kapital kak ekonomicheskaya kategoriya* [Human Capital as an Economic Category]. *Sotsiologiya. Nauchnyi zhurnal RoSA* = Sociology. Scientific journal of RSA, 2004, no. 2, p. 58. (In Russ).

12. Khemel G., Prakhald K., Tomas G., Onil D. *Strategicheskaya gibkost'* [Strategic flexibility]. Saint-Petersburg, 2005, p. 294. (In Russ).

13. Cherevko V. V. *Ispol'zovanie sovremennykh tekhnologii v upravlenii razvitiem personala* [The use of modern technologies in personnel development management]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyi vestnik* = Public administration. Electronic herald, Vyp. 8, Oktyabr' 2006, pp. 1–4. (In Russ).

14. Chulkova R. G. *K probleme formirovaniya professional'noi kompetentnosti pedagoga v period pedagogicheskoi praktiki* [To the problem of forming the professional competence of the teacher in the period of pedagogical practice]. *Vestnik Mariiskogo gosudarstvennogo universiteta* = Vestnik of the Mari State University, 2015, no. 3 (18), pp. 49–52. Available from: <http://vestnik.marsu.ru/view/journal/article.html?id=916> (accessed 30.08.2017). (In Russ).

15. Yakovleva M. V., Yatsenko V. V. *Primenenie kompetentnostnogo podkhoda k spetsialistam organa po sertifikatsii* [Application of the competence approach to the certification body's specialists]. *European Scientific Conference: sb. statei pobeditelei IV Mezhdunarodnoi nauchno-praktich. konf.: v 3 ch.* = European Scientific Conference: a collection of articles of the winners of the IV International Scientific and Practical Conference: in 3 parts, 2017, pp. 160–162. Available from: https://elibrary.ru/download/elibrary_29284104_77174203.pdf (accessed 30.08.2017). (In Russ).

*Статья поступила в редакцию 31.08.2017 г.
Submitted 31.08.2017.*

Для цитирования: Подкорытова И. В., Голянич В. М. Компетентностный подход в управлении деятельностью медицинских представителей // Вестник Марийского государственного университета. 2017. № 4 (28). С. 37–42.

Citation for an article: Podkorytova I. V., Golyanich V. M. Competence approach in the management of medical representatives. *Vestnik of the Mari State University*. 2017, no. 4 (28), pp. 37–42.

Подкорытова Ирина Викторовна, региональный менеджер, ООО «Активис», г. Москва; заместитель директора по продажам, ООО «Герофарм», г. Санкт-Петербург, i.podkorytova@mail.ru

Голянич Валерий Михайлович, доктор медицинских наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный институт культуры, г. Санкт-Петербург, golyanich58@mail.ru

Irina V. Podkorytova, regional manager, “Activis group” company, Moscow; deputy director of sales department; “Geropharm” company, Saint-Petersburg, i.podkorytova@mail.ru

Valery M. Golyanich, Dr. Sci. (Medicine), professor, Saint-Petersburg State Institute of culture, Saint-Petersburg, golyanich58@mail.ru