



УДК 35.07/.08:005.963.2

## НАСТАВНИЦТВО ЯК ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ПАМ'ЯТІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

**О. М. Оргієць,**

*кандидат наук з державного управління, докторант кафедри права та європейської інтеграції,  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті досліджено проблему забезпечення інституційної пам'яті в органах державної влади шляхом запровадження інституту наставництва. Розглянуто нормативно-правові документи, які регламентують запровадження в Україні системи наставництва для державних службовців.

На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду визначено позитивні результати наставництва для наставників, їх підопічних, органу державної влади. Обґрунтовано, що ретельне планування організації та впровадження системи наставництва, яке передбачає кілька етапів, урахування соціально-психологічних особливостей підопічних зведе до мінімуму потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі наставництва. Більше того, запровадження системи мотивацій для наставників залежно від результатів роботи їх підопічних надасть можливість зміцнити інститут наставництва та зберегти інституційну пам'ять в органах державної влади.

*Ключові слова:* інституційна пам'ять, етапи процесу наставництва, наставництво, організаційні знання, органи державної влади.

**О. М. Orgiets,**

*Ph.D in Public Administration, Department of Law and European Integration, Dnipropetrovs'k Regional Institute of Public Administration of National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

### MENTORSHIP AS A WAY OF SAVING INSTITUTIONAL MEMORY IN THE GOVERNMENTAL BODIES

The article is to research the issue of institutional memory in the governmental bodies through the implementation of mentorship and review laws and legal acts which regulate the implementation of mentorship with governmental officials. Some foreign experience has been analyzed to reveal positive results of mentorship for mentors, their apprentices and governmental bodies. It is grounded that thorough planning of arrangement and implementation of the mentorship will be realized in several stages, will consider social and psychological features of the persons mentored and will reduce potential problems that can occur in the process of mentorship. Moreover, the implementation of motivation system for mentors with regard to the results of the mentored persons' efficiency will strengthen the mentorship institution and save institutional memory with governmental bodies.

*Key words:* institutional memory, stages of mentoring process, mentorship, organizational knowledge, governmental bodies.

**О. Н. Оргиец,**

*кандидат наук государственного управления, докторант кафедры права и европейской интеграции,  
Днепропетровский региональный институт государственного управления  
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

### НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СРЕДСТВО СОХРАНЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ПАМЯТИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

В статье исследуется проблема обеспечения институциональной памяти в органах государственной власти путем внедрения института наставничества. Рассматриваются нормативно-правовые документы, регламентирующие внедрение в Украине системы наставничества для государственных служащих.

На основе анализа отечественного и зарубежного опыта определены положительные результаты наставничества для наставников, их подопечных, органа государственной власти. Обосновано, что тщательное планирование организации и внедрения системы наставничества, предусматривающее прохождение нескольких этапов, учет социально-психологических особенностей подопечных сведет к минимуму потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в процессе наставничества. Более того, внедрение системы мотивации для наставников в зависимости от результатов работы их подопечных позволит укрепить институт наставничества и сохранить институциональную память в органах государственной власти.

*Ключевые слова:* институциональная память, этапы процесса наставничества, наставничество, организационные знания, органы государственной власти.

**Постановка проблеми.** Кадровий склад державної служби не може бути стабільним, адже він залежить від кон'юнктурних коливань політичного або економічного характеру: певна частина наявного кадрового складу в будь-який момент може покинути свої посади на вимогу нового керівництва, змінити роботу через низьку соціальну захищеність, неадекватність нормативним вимогам умов праці тощо. Забезпечення стабільності кадрового складу вимагає звернення до відомого з давня інституту наставництва, що, на думку Д.Барбасової, є багатофункціональним процесом, який передбачає не лише адаптацію молодих фахівців, а й підвищення їх кваліфікації, формування та виховання професійного фахівця, а також передачу знань і досвіду. Глибокий інтерес до наставництва як інституту передачі досвіду, збереження і примноження інституційної пам'яті виник у процесі «оновлення» основного складу економічно активного населення, а також становлення незалежної держави, в якому спостерігаються часті перетворення і персональні переміщення в різних організаціях [2].

Незважаючи на позитивні результати наставництва, ця практика передачі професійного досвіду в органах державної влади не дістала поширення, хоча повсюдно розробляються відповідна нормативна база та програми. У зв'язку із цим виникають розбіжності між теорією і практикою застосування системи наставництва в органах державної влади.

**Аналіз останніх публікацій.** Сучасним адаптаційним процесам в управлінні персоналом присвячено багато досліджень у сфері економічних наук, соціології, психології тощо. Серед останніх публікацій варто відзначити роботи Д.Барбасової [2], Н.Бондаренка [4], Н.Кліща та В.Январьова [6], В.Павлова [8], Г.Ряковської та С.Ряковського [12], які досліджують теоретичні аспекти впровадження інституту наставництва в корпоративному середовищі, приділяючи увагу мотиваційним аспектам процесу передачі молодим спеціалістам професійних знань та досвіду.

Результатам емпіричних досліджень наставництва в державному секторі, аналізу чинників, що впливають на результативність цього процесу, присвячені статті зарубіжних учених, серед яких Б.Бозман та М.Фіні [14], Л.Еріх та Б.Хансфорд [15].

У вітчизняній науці державного управління проблемам наставництва приділяється значно менше уваги, особливо аналізу його практичного впровадження в органах державної влади. Висвітлення теоретичних аспектів цього питання знайшло відображення в роботах таких українських дослід-

ників, як Н.Алюшина [1], Н.Богданова [3], І.Чорнобиль, О.Чорнобиль [13].

Аспектом загальної проблеми, який потребує подальшого дослідження, є аналіз шляхів упровадження практики інституту наставництва в органах державного управління для збереження їх інституційної пам'яті з урахуванням останніх наукових розробок та позитивного іноземного досвіду.

**Метою статті** є аналіз шляхів реалізації процесу наставництва, які позитивно впливають на формування та збереження інституційної пам'яті в державному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Наступність знань, навичок і накопиченого досвіду справляють вплив на підвищення ефективності функціонування державних органів, забезпечуючи цілісність організації, реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки і роботи. З урахуванням зростання навантаження на державні органи стає більш важливою якісна і швидка адаптація співробітників до умов роботи і колективу [6, с. 3].

Наставництво має досить тривалу історію, і в контексті виховної та навчальної діяльності є найдавнішою формою передачі досвіду. Незважаючи на, здавалося б, традиційність використання цієї форми під час роботи з людьми, в організації його значимість дедалі більше зростає. Пов'язано це з тим, що спектр застосування наставництва дуже широкий: воно може охоплювати як роботу з новачками і молодими спеціалістами, так і з людьми, які призначаються на іншу посаду. Також наставництво можна застосовувати при проведенні змін в організації [5] та формуванні згуртованого професійного колективу, зниження плинності кадрів [7, с. 6].

Інститут наставництва стає необхідним елементом державної служби в Україні. Серед основних завдань реалізації державної кадрової політики згідно з Указом Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки» від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 визначено «створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва» [11]. Відповідно до п. 5 ст. 30 Закону України «Про державну службу» на керівника державної служби в державному органі покладено завдання забезпечити підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення [10]. Як вважають І.Чорнобиль та О.Чорнобиль, ця вимога є опосередкованим завданням впроваджувати наставництво [13].

З метою забезпечення реалізації вищезазначених положень наказом від 25 жовтня 2013 р. № 189 Національне агентство України з питань державної служби затвердило Методичні рекомендації щодо впровадження в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців. Згідно з документом наставництво – це навчання на робочому місці, спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. Для організації адаптації новопризначених державних службовців у державному органі службі персоналу рекомендується розробити **програму адаптації** новопризначеного державного службовця. За таким державним службовцем може **закріплюватися наставник** з числа досвідчених, авторитетних та висококваліфікованих працівників державного органу, які, як правило, мають **відповідати таким вимогам до рівня професійної компетентності:**

- бути не молодше 30-річного віку;
- мати повну вищу освіту та досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше від двох років;
- володіти глибокими професійними знаннями, уміннями і навичками;
- мати високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;
- володіти організаторськими та педагогічними здібностями;
- бути здатними на належному рівні здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань;
- користуватися авторитетом і повагою у колективі [9].

Однак, аналізуючи вимоги, які висуваються до наставників, дослідниця Н.Алюшина наголошує на деяких спірних позиціях. Так, вона переконана, що якщо особу, яка не має організаційних та педагогічних здібностей, не залучати до процесу наставництва, то цінність і багатство її знань, умінь і досвіду будуть втрачені [1]. Додамо, що до спірних позицій можемо віднести авторитет і повагу в колективі, адже не завжди досвідчений держслужбовець, знавець своєї справи, носій вузькоспеціалізованих знань, але особа з «важким» характером, може бути шанованою людиною. Проте саме наставництво може дати йому шанс стати таким і в результаті бути залученим у процес збереження інституційної пам'яті в організації. Вва-

жаємо, що найсуттєвішими чинниками, які впливають на процес формування інституційної пам'яті, є насамперед професійні знання, уміння і навички наставника та його бажання передати їх новачкам.

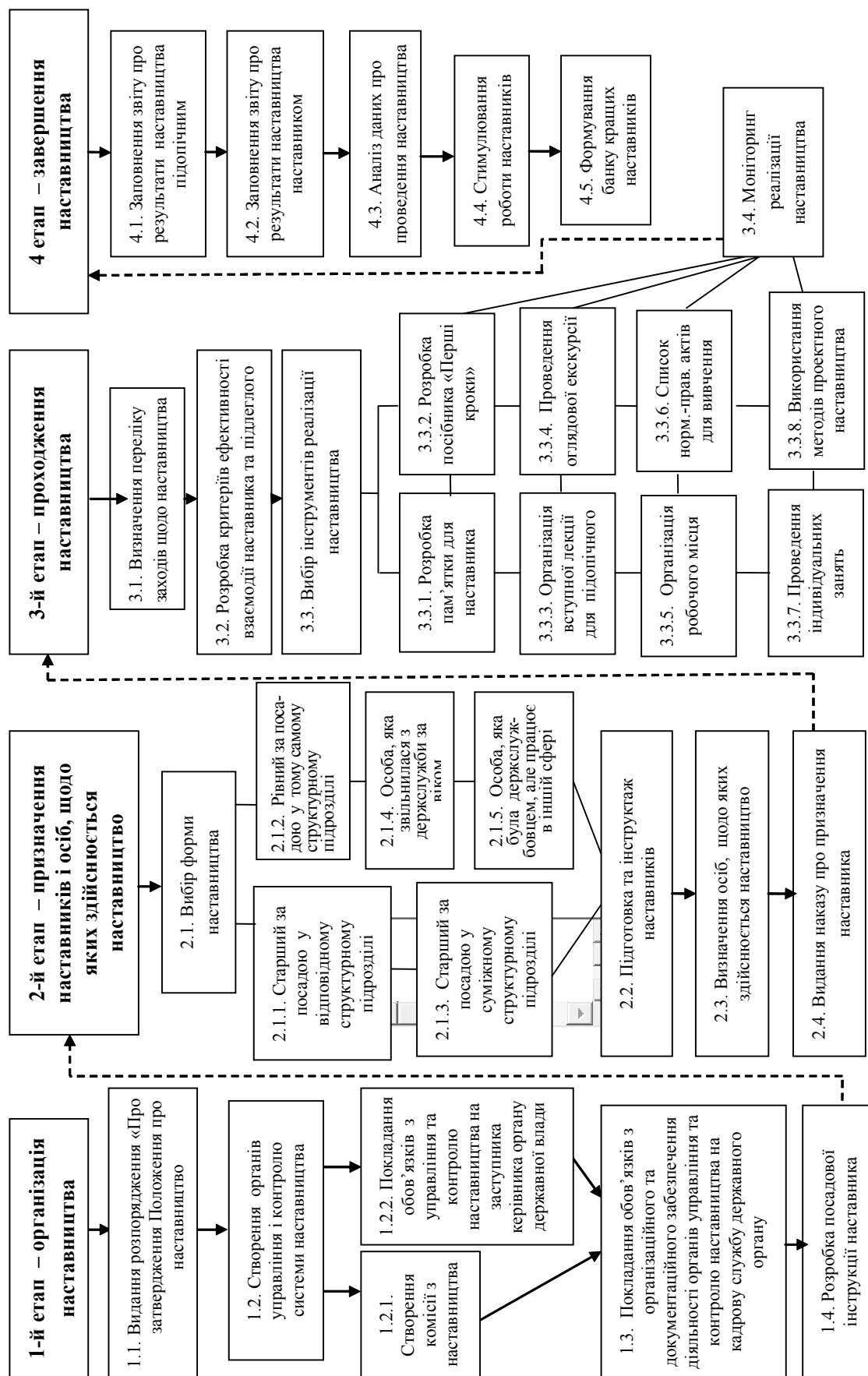
Перш ніж упроваджувати в організації систему наставництва, зазначає В.Павлов, потрібно зважити всі «за» і «проти», ретельно оцінити, наскільки вона потрібна організації, чи зможе бути ефективною та реалізованою. Розуміти наставництво виключно як процедуру адаптації нових співробітників неправильно. Наставництво передбачає вирішення вузького суто професійного кола завдань, у той час як адаптація – включення в корпоративну систему відносин [8].

Процес наставництва в органі державної влади, виходячи зі специфіки кадрової служби, має бути чітко спланованим, регламентованим, стандартизованим та включати кілька етапів (див. рисунок). На першому етапі приймаються необхідні документи (плани, посадові інструкції наставника), визначаються відповідальні особи за організацію і керівництво наставництвом, а також вибираються його форми, на другому – призначаються наставники і встановлюються особи, щодо яких здійснюється наставництво.

На цьому етапі велике значення має підготовка та підвищення кваліфікації наставників, особливо тих, хто вперше залучається до цього процесу та не має досвіду педагогічної або тренерської діяльності.

Науковець Н.Алюшина слушно наголошує на компетентісно-орієнтованому навчанні наставників та актуальності розробки робочої програми з підготовки та підвищення кваліфікації з курсу «Психолого-педагогічна складова наставницької діяльності» [1].

На третьому етапі реалізується процес наставництва: затверджується перелік заходів з наставництва, визначаються форми і методи роботи наставників, здійснюється вибір інструментів, що застосовуються для реалізації наставництва, визначаються критерії ефективності його результатів. Під час наставництва передбачається така система навчання персоналу, за якої знання передаються безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений службовець передає свій досвід новачкові. Навчання базується на вирішенні реальних професійних завдань, які підопічний виконує під керівництвом висококваліфікованого фахівця, маючи можливість орієнтуватися в роботі на думку досвідченого професіонала. При цьому акцент робиться на практичній складовій. Важливим елементом цього етапу є моніторинг реалізації на-



*Етапи організації та впровадження інституту наставництва в органах державної влади [на основі 7]*

ставництва протягом усього часу навчання, а не лише на кінцевому етапі. Вагомою складовою цього процесу, як наголошує Н.Бондаренко, є вміння наставника забезпечувати ефективний зворотний зв'язок, аналізувати ефективність дій підопічного, обговорювати можливі способи її підвищення [4].

Завершальний етап передбачає підбиття підсумків наставництва та отримання зворотного зв'язку від наставників і осіб, щодо яких здійснювалося наставництво, за допомогою заповнення звітів (анкет). Оцінити знання, які були отримані підопічним під час наставництва, можна шляхом порівняння того, що знав співробітник до навчання і що засвоїв після його проведення. Найкращий спосіб оцінки на цьому рівні – тести. Має сенс давати один і той самий тест до початку навчання і після його завершення. Оцінювати отримані знання найкраще наставнику або співробітникам, які розробляли програму навчання, оскільки в цьому разі розуміння логіки процесу навчання і кінцевих результатів має ключове значення [6, с.15].

Для того щоб оцінити ступінь задоволення службовця від наставництва, використовуються анкети. Учаснику пропонують заповнити анкету відразу після завершення наставництва, оскільки це створює можливість отримати реальну інформацію про організацію та якість навчання. Зазвичай запитання в анкеті стосуються корисності наставництва, кваліфікації наставника, актуальності і можливості використовувати знання в повсякденній роботі. Відповіді на запитання дають змогу отримати інформацію, з допомогою якої організація може проаналізувати дані про проведення і якість наставництва; виявити і зрозуміти причини задоволення або незадоволення від наставництва у співробітника; впливати на систему наставництва в органі державної влади і поліпшувати його. Аналіз результатів наставництва є підставою для заохочення наставників.

На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел можна констатувати, що впровадження системи наставництва дає змогу отримати цілу низку вигод як для організації в цілому, так і для наставників і осіб стосовно яких відбувається наставництво (див. таблицю).

Визначаючи наставництво як результативний засіб збереження інституційної пам'яті в органі державної влади, при побудові системи наставництва важливо вибрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив добросовісної роботи з наставником – закріплення і перспектива подальшого кар'єрного зростання в державному органі, то питання заохочення самих наставників потре-

бує особливого вирішення. З одного боку, наставництво – це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу і сил. При цьому наставник виконує менший обсяг основної роботи у зв'язку з тим, що приділяє увагу своєму підопічному. З огляду на це виникає необхідність установаження системи додаткової оплати за наставництво. З другого боку, якщо наставництво приваблюватиме працівників тільки можливістю додаткового заробітку, то формальним підходом до справи вони дискредитують усю систему наставництва. Відповідно раціональне рішення передбачає пошук балансу між матеріальним заохоченням і формуванням культури, в якій наставництво сприймалося б як почесна місія, що надає статус і особливе становище в колективі, – саме на це має бути спрямована нематеріальна мотивація наставників [5].

Пропонуючи шляхи зміцнення інституту наставництва на державній службі, Н.Богданова наголошує на доцільності матеріально стимулювати наставника лише залежно від результатів роботи підлеглого; враховувати наставницьку діяльність перед службовим підвищенням; присвоювати наставнику більш високий ранг перед досягненням пенсійного віку за успішну підготовку молодих державних службовців; брати до уваги кількість та якість підготовлених ним молодих фахівців під час розрахунку пенсійного забезпечення [3].

Наставники, які показали високі результати, можуть бути представлені рішенням керівника державного органу до таких видів заохочень:

- оголошення подяки, нагородження почесною грамотою державного органу, вручення цінного подарунка, нагородження іншими відомчими нагородами;
- розміщення фотографії наставника на дошці пошани державного органу;
- нагородження нагрудним знаком наставника;
- внесення пропозиції про рекомендації за результатами атестації до включення в кадровий резерв для заміщення вакантної посади в порядку посадового зростання;
- внесення пропозиції про призначення на вищу посаду;
- присвоєння почесного звання «Кращий наставник державного органу» [7, с. 31].

**Висновки з дослідження.** Наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один із видів навчання. Наставництво в органах державної влади з метою збереження інституційної пам'яті покликане вирішувати питання наступності та передачі явних і неявних організаційних знань не лише новопризначеним державним служ-

Таблиця 1

## Вигоди наставництва в органі державної служби

Вигоди	Їх зміст
Для органу державної влади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) підвищення іміджу органу влади [15, с. 12];</li> <li>2) засіб заохочення та активізації основних цінностей державної служби [14, с. 6];</li> <li>3) прискорення процесу входження на посаду нових держслужбовців і підвищення ефективності їх роботи за мінімально короткий час;</li> <li>4) суттєве зменшення фінансових витрат на систему підготовки персоналу;</li> <li>5) передача співробітникам ідеології та організаційної культури органу державної влади [12];</li> <li>6) збереження інституційної пам'яті;</li> <li>7) зменшення залежності від плінності кадрів;</li> <li>8) розвиток навичок та підвищення компетенцій усіх учасників наставництва [5];</li> <li>9) сприяння взаємному збагаченню ідеями і розвиток взаємодії в різних сферах діяльності співробітників [6, с. 18];</li> <li>10) зниження ризику професійного вигорання найбільш досвідчених співробітників, зміцнення командного духу, підвищення лояльності співробітників організації до її системи цінностей [8]</li> </ol>
Для наставників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) набуття досвіду керівництва;</li> <li>2) можливість бути «поміченим» вищим керівництвом для кар'єрного зростання;</li> <li>3) унікальна можливість самореалізації, особистісного та професійного зростання, визнання, можливість відчувати свою значимість і довіру з боку керівництва, спосіб зламати стереотипи щодо своєї особи [12];</li> <li>4) самоосвіта, що дає змогу наставнику черпати з наставницької роботи нові знання, навички та досвід [8];</li> <li>5) обізнаність з подіями, пов'язаними з діяльністю організації [5];</li> <li>6) одержання матеріальної винагороди;</li> <li>7) розвантаження від рутинних функцій, які на час наставництва буде виконувати підопічний [5];</li> <li>8) чинник «гарного самопочуття», що виступає каталізатором у чужому розвитку [6, с. 18], одержання задоволення від успіхів підопічних [15, с. 9];</li> <li>9) можливість по-новому поглянути на свою повсякденну діяльність, побачити нові шляхи вирішення типових ситуацій</li> </ol>
Для підопічних	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) оволодіння знаннями, навичками, досвідом, які накопичені в організації;</li> <li>2) розвиток прикладних професійних компетенцій [8];</li> <li>3) можливість заручитися підтримкою з боку більш досвідчених колег і полегшення процесу адаптації, швидке засвоєння норм поведінки в організації і прийняття організаційної культури [5];</li> <li>4) зменшення кількості помилок, набуття самостійності в більш короткий термін, розкриття потенціалу і самореалізація в професії [12];</li> <li>5) можливість отримувати зворотний зв'язок;</li> <li>6) розширення професійних контактів [15, с. 9]</li> </ol>

бовцям, а й працівникам, кваліфікацію яких з різних причин необхідно змінити, наприклад, при переході фахівця з одного структурного підрозділу в інший, підвищенні співробітника на посаді, виході з декретної відпустки тощо.

Упровадження системи наставництва дає змогу отримати цілу низку вигод як для органу державної влади в цілому, так і для наставників і осіб, відносно яких здійснюється наставництво. Проте формальний підхід до наставництва не може га-

рантувати позитивні результати, а в низці випадків, навпаки, призвести до негативних результатів. Ретельне планування організації та впровадження системи наставництва, яке передбачає проходження кількох етапів, урахування соціально-психологічних особливостей підопічних зведе до мінімуму потенційні проблеми. Перспективи подальших розвідок досліджуваної теми вбачаються саме в розгляді типових помилок процесу наставництва в органах державної влади.

## Список використаних джерел

1. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики / Н. О. Алюшина // Вісн. НАДУ. – 2014. – № 4. – С. 56–63.
2. Барбасова Д. М. Наставничество в современной корпоративной среде / Д. М. Барбасова // Молод. ученый. – 2013. – № 10. – С. 265–268.
3. Богданова Н. М. Система мотивації молоді до державної служби : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 / Богданова Н. М. – К., 2012. – 20 с.

## References

1. Alyushyna, N. O. Instytut kompetentnistnoho nastavnytstva – odyz z priorytetiv derzhavnoyi kadrovoyi / N. O. Alyushyna polityky [Institute of competency mentoring - one of the priorities of personnel policy] // Visnyk NADU. – 2014. – # 4. – S. 56–63.
2. Barbasova, D. M. Nastavnychestvo v sovremennoy korporativnoy srede / D. M. Barbasova [Mentoring in the modern corporate environment] // Molodoy uchenyy. – 2013. – # 10. – S. 265–268.
3. Bohdanova, N. M. Systema motyvatsiyi molodi do derzhavnoyi sluzhby: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 / N. M. Bohdanova [System motivate young people to public service]; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy. – K., 2012. – 20 s.

4. Бондаренко Н. Ю. Пять главных приемов наставничества как обучать и мотивировать взрослых людей [Электронный ресурс] / Н. Ю. Бондаренко // Упр. корпорат. культурой. – 2009. – № 4. – Режим доступа : <http://www.kpilib.ru/article.php?page=687>
5. Кадровое планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kazedu.kz/referat/117220>
6. Клиш Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) : Препринт WP8/2014/01 / Н. Н. Клиш, В. А. Январев ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – М. : Изд. дом Высш. шк. экономики, 2014. – 64 с.
7. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России 18 ноября 2013 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gosslujba.pravmin74.ru/documents/88>
8. Павлов В. Наставничество в организации: эффективность и ошибки [Электронный ресурс] / В. Павлов. – Режим доступа : <http://bankir.ru/tehnologii/s/nastavnichestvo-v-organizacii-effektivnost-i-oshibki-9050348/>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців [Електронний ресурс] : Наказ Нацдержслужби України від 25 жовт. 2013 р. № 189. – Режим доступу : <http://kadrovik01.com.ua/regulations/2341/2510/2512/290784/>
10. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-17. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
11. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>
12. Ряковская Г. В. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г. В. Ряковская, С. М. Ряковский // Справочник по управлению персоналом: Журн. руководителя службы персонала. – 2011. – № 7. – С. 103–108.
13. Чорнобиль І. Є. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України [Електронний ресурс] / І. Є. Чорнобиль, О. В. Чорнобиль // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 222–230. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/efdu\\_2013\\_34\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/efdu_2013_34_26.pdf)
14. Barry Bozeman, Mary Feeney. Public Management Mentoring: What Affects Outcomes? [Electronic resource]. – Access Mode: [http://www.researchgate.net/profile/Barry\\_Bozeman/publication/228301224\\_Public\\_Management\\_Mentoring\\_What\\_Affects\\_Outcomes/links/00b7d518baf53e96d1000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Barry_Bozeman/publication/228301224_Public_Management_Mentoring_What_Affects_Outcomes/links/00b7d518baf53e96d1000000.pdf)
15. Ehrich, Lisa C. and Hansford, Brian C. Mentoring in the public sector [Electronic resource] // Practical Experiences in Professional Education, 2008, 11(1). Pp. 1–58. – Access Mode: <http://eprints.qut.edu.au/17133/1/17133.pdf>
4. Bondarenko, N. Yu. Pyat' glavnykh priyemov nastavnichestva kak obuchat' y motyvyrovat' vzroslykh lyudey [Электронный ресурс] / N. Yu. Bondarenko [Five main methods of coaching as train and motivate adults] // Upravlenye korporativnoy kul'turoy. – 2009. – # 4. – Rezhym dostupa: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=687>
5. Kadrovoe planirovaniye [Workforce Planning] [Электронный ресурс]. – Rezhym dostupa: <http://www.kazedu.kz/referat/117220>
6. Klyshch, N. N. Nastavnichestvo na hosudarstvennoy sluzhbe – novaya tekhnolohyya professyonal'noho razvytyuua hosudarstvennykh sluzhashchykh (zarubezhnyy y rossyyskyy opyt nastavnichestva na hosudarstvennoy sluzhbe): Preprint WP8/2014/01 [Tekst] / N. N. Klyshch, V. A. Yanvarev [Mentoring in the public service - a new technology professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the public service)]; Nats. yssled. un-t «Vysshaya shkola ekonomyky». – M.: Yzd. dom Vysshey shkoly ekonomyky, 2014. – 64 s. – 150 ekz.
7. Metodicheskiy ynstrumentariy po pryomenenyyu nastavnichestva na hosudarstvennoy hrazhdanskoj sluzhbe (utv. Myntrudom Rossyy 18.11.2013). [Methodological tools for the application of mentoring in the Civil Service] [Электронный ресурс]. – Rezhym dostupa: <http://gosslujba.pravmin74.ru/documents/88>
8. Pavlov, V. Nastavnichestvo v orhanyzatsyy: effektivnost' y oshybky [Mentoring in the organization: efficiency and error] [Электронный ресурс]. – Rezhym dostupa: <http://bankir.ru/tehnologii/s/nastavnichestvo-v-organizacii-effektivnost-i-oshibki-9050348/>
9. Pro zatverdzheniya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vprovadzheniya u derzhavnykh orhanakh, orhanakh vlady Avtonomnoyi Respubliki Krym ta yikh aparaty systemy nastavnystva derzhavnykh sluzhbovtziv: Nakaz Natsderzhsluzhby Ukrayiny vid 25zhovtnya 2013 # 189 [On Methodological recommendations for implementation in state bodies, bodies of the Autonomous Republic of Crimea and their apparatus mentoring system for civil servants] [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://kadrovik01.com.ua/regulations/2341/2510/2512/290784/>
10. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny # 4050-17 vid 17.11.2011 r. [On Civil Service] [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
11. Pro Stratehiyu derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrayiny # 45/2012 vid 01.02.2012 r. [On the Strategy of personnel policy for 2012 – 2020] [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : <http://www.president.gov.ua/documents/14429.html>
12. Ryakovskaya, H. V. Nastavnichestvo: novoe yly khorosho zabyytoe staroe? / H. V. Ryakovskaya, S.M. Ryakovskyy [Mentoring: a new or well-forgotten old?] // Spravochnyk po upravlenyyu personalom: Zhurnal rukovodytelya sluzhby personala. – 2011. – N 7. – S. 103–108.
13. Chornobyl', I. Ye. Suchasnyy stan vprovadzheniya nastavnystva v orhanakh vykonavchoyi vlady Ukrayiny / I. Ye. Chornobyl', O. V. Chornobyl' [The current status of mentoring in the executive branch Ukraine] // Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya. – 2013. – Vyp. 34. – S. 222-230. – Rezhym dostupu: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&image\\_file\\_name=PDF/efdu\\_2013\\_34\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/efdu_2013_34_26.pdf)
14. Barry Bozeman, Mary Feeney. Public Management Mentoring: What Affects Outcomes? [Electronic resource]. – Access Mode: [http://www.researchgate.net/profile/Barry\\_Bozeman/publication/228301224\\_Public\\_Management\\_Mentoring\\_What\\_Affects\\_Outcomes/links/00b7d518baf53e96d1000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Barry_Bozeman/publication/228301224_Public_Management_Mentoring_What_Affects_Outcomes/links/00b7d518baf53e96d1000000.pdf)
15. Ehrich, Lisa C. and Hansford, Brian C. Mentoring in the public sector [Electronic resource] // Practical Experiences in Professional Education, 2008, 11(1), pp. 1–58. – Access Mode: <http://eprints.qut.edu.au/17133/1/17133.pdf>