

УДК 35.082:088.6

**О. Н. Оргиец,**  
*кандидат наук по государственному управлению,  
докторант кафедры права и европейской  
интеграции Днепропетровского регионального  
института государственного управления  
Национальной академии государственного  
управления при Президенте Украины, Украина*

## ПЕРЕДАЧА ОПЫТА В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

### Аннотация

Поднимаются вопросы сохранения институциональной памяти в органах государственной власти путем внедрения института наставничества. Акцентируется внимание на передаче явных и неявных организационных знаний не только новым государственным служащим, но и уже работающим сотрудникам, квалификацию которых по разным причинам необходимо изменить. На основе анализа зарубежного опыта выяснены причины негативных результатов наставничества и пути их минимизации. Установлено, что результативность процесса наставничества зависит от количества подопечных у одного наставника, срока наставничества и мотивации задействованных в этом процессе лиц. Введение системы материального и нематериального стимулирования позволит укрепить институт наставничества и обеспечить сохранение институциональной памяти в органах государственной власти.

**Ключевые слова:** институциональная память, наставник, проблемы наставничества, организационные знания, органы государственной власти.

**JEL-коды:** J62, L32, M14, M53.

### Аңдатпа

Тәлімгерлік институтын енгізу арқылы мемлекеттік билік органдарында институционалдық жадыны сақтау мәселесі көтеріледі. Жаңадан қабылданған мемлекеттік қызметшілерге, сондай-ақ әртүрлі себептерге байланысты біліктілігін өзгертуге тура келетін бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан қызметкерлерге айқын және жасырын ұйымдастырушылық білімді беруге көп көңіл бөлінеді. Халықаралық тәжірибені талдау негізінде тәлімгерліктен туатын теріс нәтижелердің себептерін және оларды азайту жолдары анықталған. Тәлімгерлік процесінің нәтижелі болуы бір тәлімгердегі шәкірттердің санына, тәлімгерлік мерзіміне және осы процеске қатысатын тұлғаларды ынталандыруға байланысты. Материалдық және материалдық емес ынталандыру тәлімгерлік институтын нығайтуға және үкіметте институционалдық жадының сақталуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

**Тірек сөздер:** институционалдық жады, тәлімгер, тәлімгерлік мәселелері, ұйымдастырушылық білім, мемлекеттік билік органдары.

**JEL-кодтар:** J62, L32, M14, M53.

### Abstract

The issues of saving institutional memories within the governmental bodies by implementing the institution of supervisors are arising. The attention is centered on forwarding open and latent organizational knowledge to newly employed officials along with long term working officials whose qualification needs to be improved. The analysis of the foreign experience gave an opportunity to clear up the reason of negative supervision results and the ways for their improvement. It is stated that the results of mentorship process depend on the number of internees per one mentor, the term of mentorship and motivation of the persons involved in the process. Implementation of the incentive system both of material and non-material character will strengthen the institution of mentorship and provide saving the institutional memory in the governmental bodies.

**Key words:** institutional memory, supervisor, supervision problems, organizational knowledge, governmental bodies.

**JEL codes:** J62, L32, M14, M53.

Становление новых социально-экономических, политических отношений в Украине, проведение быстрых и результативных реформ, приближение страны к европейским стандартам жизни напрямую зависят от кадрового обеспечения государственной службы.

Новые условия современных преобразований требуют новых лиц во власти, грамотных кадров, которые обладают не только современными взглядами, умением принимать нестандартные эффективные решения, но и, прежде всего, профессиональными знаниями.

К сожалению, чрезмерно частая сменяемость кадров и необходимость срочного заполнения вакансий обуславливают выдвижение на государственную службу лиц без соблюдения соответствующих процедур и требований, без достаточного анализа уровня профессиональной и личностной готовности к исполнению соответствующих должностных обязанностей. Нарушаются принципы открытости и справедливости кадровых решений. Поступление граждан на государственную службу и должностной (служебный) рост государственных служащих в большей степени зависят от личного отношения к ним руководителя государственного органа, нежели от их профессионального уровня и деловых качеств. Частая смена руководителей государственных органов нередко приводит к очередному изменению структуры этих органов и неоправданному увольнению государственных служащих [2]. Целенаправленное обновление кадрового состава органов государственной власти «нужными» людьми, которые не владеют нужными профессиональными качествами, существенно нарушает их стабильность, приводит к проблемам потери накопленного опыта работников и в результате – институциональной памяти соответствующей организации. При отсутствии тенденций регулирования масштабов привлечения новых кадров «извне», достижения определенного уровня преемственности в работе, сохранения положительного опыта и традиций, а также обеспечения новизны подходов к проблемам замещения государственных должностей современному кадровому составу государственной службы грозит в перспективе «вырождение».

Одним из лучших способов передачи практического опыта новым сотрудникам, по нашему мнению, является институт наставничества. Наставничество – довольно традиционный метод обучения, который широко распространен и сегодня, примеров его применения особенно много в зарубежной практике, где этот вопрос поставлен на официальном уровне. Тем не менее в органах государственной власти Украины эта практика не является распространенной, кроме правоохранительных органов, однако и там эта система нуждается в усовершенствовании.

Результатам эмпирических исследований наставничества в государственном секторе, анализу факторов, которые влияют на результативность этого процесса, в своих статьях значительное внимание уделяют, в первую очередь, зарубежные ученые, в числе которых Б. Бозман, М. Фини [10], Л. Эрих, Б. Хансфорд [11].

Оживление интереса к теме развития наставничества на государственной гражданской службе наблюдается среди российских исследователей в связи с разработкой и внедрением в практику «Методического инструментария по применению наставничества на государственной гражданской службе», разработанного Министерством труда Российской Федерации в ноябре 2013 г. [4]. Российскому опыту внедрения системы наставничества на государственной службе посвящены работы Ю. Гороховой [1], Н. Клища, В. Январева [3], Ю. Ростовцевой [8], Д. Юдановой [9] и др.

Несмотря на то, что указом от 25 октября 2013 г. № 189 Национальное агентство Украины по вопросам государственной службы утвердило «Методические рекомендации по внедрению в государственных органах, органах власти Автономной Республики Крым и их аппарате системы наставничества государственных служащих» [6], этот документ не был реализован. Поэтому сегодня на государственной службе Украины не существует четко определенного механизма профессиональной адаптации специалистов путем наставничества. Вследствие этого украинскими исследователями проблемам наставничества уделяется значительно меньше внимания, особенно анализу его практического внедрения в органах государственной власти. Освещение теоретических аспектов этого вопроса нашло отражение в работах таких украинских исследователей, как Н. Алюшина, Н. Богданова, И. Чернобыль, А. Чернобыль и др.

Частью же общей проблемы, которая требует дальнейшего исследования, является установление основных проблем функционирования института наставничества в органах государственной власти как средства сохранения институциональной памяти, с целью поиска путей их решений.

Целью статьи является анализ препятствий на пути внедрения института наставничества в практику органов государственного управления, установление причин получения неэффективных результатов этого процесса и разработка рекомендаций по их минимизации.

Наставничество – это основа создания и развития кадрового потенциала в органах государственной службы, построения благоприятных взаимоотношений в коллективе, формирования условий для непрерывного обучения всех сотрудников и поддержания единой организационной культуры [12, с. 37]. Наставничество – это быстрое решение проблемы дефицита навыков у нового сотрудника и лучший способ наиболее быстро, доступно и эффективно ввести его в курс дела в реальной жизни, что не может дать лекционное обучение [14]. Наставнические отношения – это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии. Наставничество включает личностные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительном периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает ими в меньшей степени [13]. Основное и наиболее существенное его преимущество – индивидуальная направленность, позволяющая вовремя корректировать действия подопечного в процессе работы на рабочем месте и вовремя указывать на допущенные ошибки.

Внедрение системы наставничества в государственное управление приносит целый ряд выгод всем сторонам обучения.

– Наставник приобретает навыки руководства, имеет уникальную возможность самореализации, личностного и профессионального роста, признания, возможность почувствовать свою значимость и доверие со стороны руководства; принимает участие в формировании профессиональной команды; располагает возможностью по-новому взглянуть на свою повседневную деятельность, увидеть новые пути решения типичных ситуаций.

– Подопечный получает своевременную помощь на этапе адаптации, позволяющую быстрее и проще привыкнуть к организации, освоить азы корпоративной культуры; получает знания, навыки, опыт, накопленные в организации, поддержку в решении сложных рабочих задач, уменьшается количество ошибок; подопечный приобретает самостоятельность в более короткий срок. Уточним, что наставничество может применяться в органах государственной власти не только в отношении лиц, впервые принятых на государственную службу, но и лиц, которые переведены из других отделов, лиц, которые вышли из декретного отпуска, а также служащих, которые по результатам аттестации признаны не соответствующими замещаемой должности.

– Орган государственной власти активизирует основные ценности государственной службы; существенно уменьшает финансовые затраты на систему подготовки персонала; сохраняет институциональную память путем передачи сотрудникам опыта, знаний, идеологии и организационной культуры органа государственной власти; снижает риск профессионального выгорания наиболее опытных сотрудников, укрепляет командный дух, повышает лояльность государственных служащих к системе ценностей государственной власти.

Несмотря на потенциальные выгоды, наставничество часто может сталкиваться со скептицизмом и подозрительным отношением. Эффективность наставничества главным образом зависит от способности государственного органа создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности самих наставников [8]. Сегодня в большинстве органов государственной службы особенностью организационной культуры является стремление к бюрократическому, формальному подходу к работе с кадрами, руководство часто проявляет стремление к подавлению инициативы. На государственной службе современный подход к наставничеству часто путают с традиционной, но устаревшей системой, которая рассматривала наставника как контролера-инструктора, в которой вероятность получения эффективных результатов крайне низкая [5]. При разработке системы

наставничества в органе государственной власти необходимо помнить, что наставнические отношения имеют несколько форм, таких как традиционное наставничество, при котором возникают формальные и неформальные отношения между наставником и подопечным, и обратное наставничество, при котором высшее руководство учится у более младших сотрудников. Другие виды наставничества включают отношения «равный – равному», неофициальные консультации и обмен информацией [12, с. 37].

Учитывая, что наставничество является выполнением особо важного и сложного задания на государственной службе, оно требует дополнительных затрат времени и сил, разработки соответствующих регламентирующих, организационных, методических документов и контроля их выполнения, выявления и исправления ошибок. Среди организационно-методических ошибок, которые влияют на результаты наставничества, В. Павлов выделяет следующие [6]:

- неправильный выбор наставников (ошибочная система критериев отбора, требований к компетенциям, ошибки самой процедуры отбора);
- отсутствие у наставников необходимой подготовки;
- неправильное внедрение системы наставничества (неправильное позиционирование системы, непонимание сотрудниками ее задач, отсутствие позитивного восприятия и разделяемого видения, сопротивление изменениям);
- неправильная мотивация наставников;
- отсутствие обратной связи между наставником и подопечным;
- «преподавание» теории, не подкрепленной практическими навыками;
- перегрузка подопечного замечаниями и рекомендациями по широкому кругу вопросов;
- профессиональное выгорание наставника;
- отсутствие заинтересованности в судьбе подопечного и в результатах своего труда на поприще наставника, формальное выполнение обязанностей;
- избыточное переключение на наставническую деятельность в ущерб основным производственным обязанностям;
- нерегулярность или полное отсутствие контроля.

Австралийские ученые Л. Эрих и Б. Хенсфорд, анализируя результаты научных исследований, которые были проведены в органах государственной власти Австралии, Соединенных Штатов Америки, Великобритании, Канады, Новой Зеландии и Сингапура в течение 1991–2006 гг., пришли к выводу, что наставничество не всегда может гарантировать положительные результаты по ряду причин, однако, по мнению ученых, их можно свести к минимуму [11, с. 9]. Причины негативных результатов наставничества и возможные направления их преодоления представлены в таблице.

**Таблица 1. Причины негативных результатов наставничества и пути их минимизации [на основе 11]**

Причины	Пути минимизации
недостаток времени как у наставника, так и у подопечного	план мероприятий наставничества должен быть четко разработан с точки зрения профессиональных знаний и психологических особенностей подопечного
отсутствие четких целей и несогласованность ожиданий от наставничества	цели и ожидания программы наставничества должны быть согласованы с заинтересованными сторонами
трудности в отношениях субъектов наставничества по причине низкой производительности подопечного	программы наставничества должны подвергаться уточнению с целью максимизации выгод для всех заинтересованных сторон
отсутствие организационной поддержки наставничества со стороны руководства	сильная организационная поддержка программы наставничества со стороны государственной власти
низкое финансирование системы наставничества	достаточные финансовые инвестиции в программы для получения наставниками качественного обучения, а впоследствии – повышения квалификации



Существуют различные точки зрения о том, какое оптимальное количество учеников должен иметь наставник: количество учеников может колебаться от одного до пяти у каждого наставника [11, с. 25]. Необходимо помнить, что наставничество требует от наставника дополнительных усилий, кроме выполнения основной работы, предполагает постоянную обратную связь, высокие эмоциональные и умственные нагрузки. Поэтому большинство практиков сходятся во мнении, что чем меньше подопечных, тем лучше, так как только такой подход сохраняет суть индивидуального обучения, лежит в основе наставничества [3, с. 42; 5].

Отличаются и подходы к определению продолжительности срока наставничества. Можно легко представить сферы деятельности, в которых процесс формирования необходимых навыков может занять одну-две недели, но существуют и другие, учиться в которых можно длительное время или даже постоянно. В идеале, подчеркивает В. Павлов, наставничество должно быть непрерывным, обеспечивая постоянное развитие сотрудников. Однако необходимо помнить, что знания и навыки наставника безграничны, рано или поздно подопечный может «перерасти» своего наставника. В этом случае процесс наставничества теряет практический смысл. Для обеспечения непрерывности процесса, если этого требует специфика сферы деятельности, необходимо, чтобы наставник всегда был на шаг впереди ученика или за счет внешнего обучения, либо за счет саморазвития в ходе интенсивного обмена информацией с подопечным [5].

В органах государственной власти различных стран срок наставничества устанавливается разный. Согласно Методическим рекомендациям по внедрению в государственных органах Украины системы наставничества государственных служащих наставничество может быть установлено продолжительностью до 3 месяцев в зависимости от сложности предусмотренных по должности обязанностей и уровня профессиональной компетентности вновь принятого государственного служащего и может проходить одновременно с испытательным сроком [6]. В органах внутренних дел срок наставничества устанавливается на 6 месяцев, но при необходимости может быть продлен, в то время как в таможенных органах наставничество устанавливается на срок до одного года, но в случае служебной необходимости может быть не только продлен, но и уменьшен на основании приказа [9]. В Российской Федерации наставничество для молодых специалистов в органах государственной власти устанавливается продолжительностью до двух месяцев [4]. Формальные программы наставничества для молодых судей в Казахстане, в зависимости от потребностей протее, устанавливаются на срок от 12 до 24 месяцев. Продолжение наставничества по истечении одного года может быть неформальным [3, с. 36].

По результатам социологического исследования, проведенного Ю. Гороховой, оптимальный временной период эффективной системы наставничества на новом месте должен составлять 6 месяцев (считают 60 % опрошенных), 35 % молодых специалистов считает, что им нужен был бы год. И только 5 % респондентам необходимо было менее 6 месяцев на приобретение профессионального опыта для выполнения производственных задач [1].

Согласно другим исследованиям процесс наставничества делится на несколько фаз и может длиться несколько лет. Первая – введение (принятие) – длится от 6 до 12 месяцев, в течение которых участники знакомятся друг с другом и определяют, что они могут предложить и ожидать друг от друга. Второй этап – развитие – длится от 2 до 5 лет и является активной стадией отношений наставничества, когда происходит углубление связи между сторонами процесса наставничества. Третий этап – отделение – является наиболее тяжелым, потому что означает прекращение достаточно длительных и тесных взаимоотношений между двумя людьми – наставником и протее. Данный этап наступает в случае получения повышения протее, когда он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, или если перевод на другую должность получает сам наставник [8].

На наш взгляд, срок наставничества определяется в зависимости от его результатов, которые можно устанавливать по истечении определенных временных периодов, но минимальный срок должен быть не менее 3 месяцев – независимо от опыта и умений подопечного, а для вновь вступивших на государственную службу – не менее 6 месяцев. Степень контроля на первых порах для всех категорий подопечных должна быть одинакова, потому что любому наставнику необходимо вначале разобраться, соответствует ли профессиональная подготовка подопечного его должностным обязанностям. В дальнейшем опытный наставник должен «координировать» свой контроль в зависимости от знаний и умений сотрудника, так как контроль в дальнейшем должен смещаться на результаты деятельности сотрудника, а не процесс исполнения, как это происходит, когда руководство имеет дело с новичком.

Американские ученые Б. Бозман и М. Фини в 2006 году провели широкомасштабное исследование среди госслужащих Грузии и Иллинойса. В результате исследования ими установлено, что оптимальный срок наставничества, который дает самые положительные результаты (повышение профессионализма, карьерный рост, желание в дальнейшем стать наставником для других), напрямую зависит от должности и количества подчиненных, которыми будет управлять в дальнейшем подопечный. Минимальный срок устанавливается для служащего, у которого подчиненных не будет. Если подчиненных будет более 21 человека, то продолжительность наставничества должна составлять три года и два месяца [10, с. 26]. Интересно, что их гипотеза, что однородный пол наставника и его подчиненного (мужчина-мужчина или женщина-женщина) приводит к более благоприятным результатам, чем разнополюсные тандемы, в результате эмпирических исследований подтверждения не получила [10, с. 24].

Рассматривая процесс внедрения наставничества как необходимый элемент государственной службы в Российской Федерации, Д. Юданова отмечает недостаток наставников для молодых специалистов, прежде всего, из-за отсутствия регламентации этого процесса во многих региональных органах. Так, при устройстве на работу только у 42 % молодых специалистов Самарской области был наставник, другим приходилось обходиться без него. Однако 89 % работников, которым посчастливилось работать с наставником, отметили важность и полезность его функций. По их словам, этот человек помогал им в решении рабочих задач (85 %), познакомил с другими сотрудниками (59 %), рассказал об организации служебной деятельности (45 %) и о порядке взаимодействия с отдельными структурными подразделениями (35 %). Более того, сотрудники чувствовали моральную и психологическую поддержку наставника при осуществлении служебной деятельности. Исследовательница отметила, что подавляющее большинство молодых специалистов Самарской области (88 %), у которых наставника не было, признались, что хотели бы получить поддержку и помощь в его лице. При отсутствии наставника его роль чаще всего принимают на себя коллеги (68 %) и реже – непосредственное руководство (39 %), а в 21 % случаев новичкам приходится прибегать к помощи всех сотрудников [9].

При внедрении наставничества возникает такой очень важный нюанс, как психологические особенности личности, над которой будет осуществляться наставничество. Наставнику необходимо помнить тот факт, что все люди разные, и нельзя с одной меркой подходить к двум разным молодым специалистам, а потому нужно считаться с особенностями характера каждого ученика. Также необходимо учитывать небольшой пока жизненный опыт и большие амбиции, характерные для молодых людей, поэтому нужно снисходительно относиться к тому, что они действительно даже не подозревают, насколько мало знают [7]. Проведенное Ю. Гороховой исследование в управлении ЗАГС при Правительстве Республики Саха (Якутия) позволяет констатировать, что 70 % вновь принятых госслужащих считают, что их квалификация и профессиональные знания полностью соответствуют занимаемой ими должности, 5 % не смогли ответить на этот вопрос, а 25 % респондентов определили личные профессиональные знания как несоответствующие занимаемой должности [1].

Несмотря на спрос на наставников, опытные служащие или руководители государственных органов могут неохотно становиться ими. И в большинстве своем не по причине нехватки времени, а вследствие неприятия молодых сотрудников, ведь в условиях сегодняшних реалий специалисты со стажем намеренно не желают передавать свой накопленный годами опыт молодому поколению, опасаясь, что со временем они станут ненужными в органе государственной власти и их место займут их подопечные. В первую очередь, как считает Ю. Ростовцева, происходит это в случае директивного внедрения института наставничества и при неадекватной системе мотивации [8].

Мнения ученых и практиков сходятся в том, что работа наставников требует публичного признания [4; 5; 9; 12, с. 38]. На вопрос о том, должны ли наставники получать вознаграждение в денежном эквиваленте, определенного ответа нет. С одной стороны, наставничество – это временные и эмоциональные затраты для наставника, поэтому по собственному желанию на дополнительную нагрузку без дополнительной награды мало кто согласится. На первый взгляд, премирование – самый простой и желаемый (со стороны наставника) способ. С другой стороны, при такой практике есть риск, что наставник будет воспринимать свою роль только как функциональную обязанность, а также соглашаться на увеличение количества подопечных в погоне за вознаграждением. В результате это может привести к формальному общению наставника и подопечного и сомнительным результатам процесса наставничества. Поэтому рациональное решение предполагает поиск баланса между материальным поощрением и формированием организационной культуры, в которой наставничество воспринималось бы как почетная миссия, предоставляющая статус и особое положение в коллективе. Лучшие наставники могут быть представлены к материальному поощрению в виде премии за выполнение дополнительной нагрузки, размер которой будет зависеть от эффективности и результативности деятельности наставников, которые установлены во время ежегодной аттестации.

Таким образом, разработка и внедрение института наставничества в органах государственной власти – актуальная и крайне важная кадровая технология на государственной службе, которая позволит создать условия для развития качественного кадрового состава и сохранить институциональную память. Говоря об эффективности внедрения института наставничества в систему государственной службы, стоит отметить, что результаты его будут заметными, если этот вопрос будет рассматриваться на государственном уровне, если будут разработаны соответствующие документы и контролироваться их выполнение.

Правильно организованная система наставничества на государственной службе выгодна как для органа государственной власти, так и для наставников и их протеже. Наставничество на государственной службе должно подразделяться на несколько видов в зависимости от категорий лиц, в отношении которых оно устанавливается: лиц, вновь вступивших на государственную службу; лиц, переведенных из других отделов; лиц, отсутствующих определенное время на службе в связи с декретным отпуском или временным уходом с государственной службы; служащих, которые показали низкие оценки во время аттестации.

Результативность процесса наставничества зависит от количества подопечных у одного наставника, срока наставничества и мотивации задействованных в этом процессе лиц. На наш взгляд, оптимальный временной период эффективной системы наставничества должен составлять не менее 6 месяцев, а количество подопечных, с которыми одновременно работает наставник, – не более двух.

Эффективность системы наставничества зависит от способности государственного органа создать надлежащие условия и сформировать высокий уровень заинтересованности в этой деятельности самих наставников. Введение системы материального и нематериального стимулирования позволит укрепить институт наставничества и достичь высоких результатов в данной сфере.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Горохова Ю. В. Наставничество на государственной гражданской службе как инструмент адаптации и развития кадрового потенциала государственного управления на примере управления ЗАГС при Правительстве Республики Саха (Якутия) [Электронный ресурс] / Ю. В. Горохова. – Режим доступа: <http://sibac.info/13684>
- 2 Кадровое планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kazedu.kz/referat/117220>
- 3 Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с. – 150 экз.
- 4 Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России 18.11.2013) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gosslujba.pravmin74.ru/documents/88>
- 5 Павлов В. Наставничество в организации: эффективность и ошибки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/nastavnichestvo-v-organizacii-effektivnost-i-oshibki-9050348/>
- 6 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 жовтня 2013 № 189. – Режим доступу: <http://kadrovik01.com.ua/regulations/2341/2510/2512/290784/>
- 7 Психологічні проблеми наставництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrbukva.net/page,2,83641-Psihologicheskie-problemy-nastavnichestva.html>
- 8 Ростовцева Ю. В. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе [Текст] / Ю. В. Ростовцева // Административное право и процесс. – 2014. – № 5. – С. 57–60.
- 9 Юданова Д. М. Наставничество как необходимый элемент государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс] / Д. М. Юданова // Экономика, Государство, Общество. – 2014. – № 4 (19). – Режим доступа: <http://ego.uapa.ru/en/issue/2014/01/05/>
- 10 Bozeman, B., Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring: What affects outcomes? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(2), 427–452.
- 11 Ehrich, L., Hansford, B. (2008). Mentoring in the public sector. *Practical Experiences in Professional Education* 11(1). pp. 1–58.
- 12 Destination 2020 – Clerk of the Privy Council [Electronic resource]. – Access Mode: <http://www.clerk.gc.ca/eng/feature.asp?pagelid=378>
- 13 Kaye Beverly, Jordan-Evans (2005). *Love 'Em or Lose Em: Getting Good People to Stay*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. p. 117
- 14 Cowlett, Mary (2011). Coaching and mentoring: doing more with less training budget. *HR-magazine/* – <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1019491/coaching-mentoring-doing-training-budget#sthash.pcbhEj4D.dpuf>

Дата поступления статьи в редакцию 09.11.2015