



Н. О. Алюшина,
кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри державного управління і менеджменту,
Національна академія державного управління
при Президентові України

КОМПЕТЕНТІСНО ОРІЄНТОВАНЕ НАСТАВНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА ЦІЛІСНОГО НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Новий державний освітній стандарт третього покоління, розроблений на основі компетентнісного підходу, що передбачає визначення результатів підготовки майбутніх фахівців через професійні компетенції, отримав назву «компетентнісно орієнтований стандарт». Компетентнісно орієнтованим має стати і виробниче навчання слухачів у період проходження ними виробничої практики, включаючи всі системи її ефективного забезпечення, до яких повною мірою можна віднести і систему наставництва. У статті досліджується новий сенс і зміст компетентнісно орієнтованого наставництва, які припускають його нову місію – формування професійних компетенцій та соціально важливих якостей молодих фахівців, передавання їм ключових корпоративних компетенцій державного органу влади та його галузевих цінностей.

Ключові слова: наставництво, адаптація, компетенції, компетентнісно орієнтоване наставництво, виробнича практика, стажування, персонал державної служби.

N. O. Aliushina,
Ph.D of Psychology,
Assistant professor State of management of Public Administration,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

COMPETENCE ORIENTED MENTORING AS AN INTEGRAL PART OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN THE TRAINING OF PUBLIC SERVANTS

New state educational standards of the third generation, based on competence-based approach, which involves determining the results of training future professionals represent over professional competence, and the name stuck with them – «competency-based standard». Competence oriented production has become a teaching during the period of their production practices from public authority, including all of its effective support, which we fully attribute and mentoring system. In this paper we do not consider coaching in the classroom during the training of civil servants as a new direction isolated production-oriented training, and explore a new meaning and content of a competency-based mentoring, which suggest its new mission – formation of professional competence and socially important traits of young specialists, transfer key corporate functions of civil authority and its industrial value.

Key words: mentoring, adaptation, competence of competence oriented mentoring, production practice, training, staff of civil service.

Н. А. Алюшина,
кандидат психологических наук, доцент,
доцент кафедры государственного управления и менеджмента,
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

КОМПЕТЕНТНОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ЦЕЛОСТНОГО УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Новый государственный образовательный стандарт третьего поколения – компетентностно ориентированный стандарт – разработанный на основе компетентностного подхода, который предусматривает определение результатов подготовки будущих специалистов через профессиональные компетенции. Компетентностно ориентированным должно стать и производственное обучение слушателей в период прохождения ними производственной практики в государственных структурах, включая все системы его эффективного обеспечения, к которым в полной мере относится и система наставничества. В статье исследуется новый смысл и содержание компетентностно ориентированного наставничества, которые предполагают его новую миссию – формирование профессиональных компетенций и социально важных качеств молодых специалистов, передачу им ключевых корпоративных компетенций государственного органа власти и его отраслевых ценностей.

Ключевые слова: наставничество, адаптация, компетенции, компетентностно ориентированное наставничество, производственная практика, стажировка, персонал государственной службы.

Постановка проблеми. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. є одним із головних документів у контексті здійснення масштабних реформ. Упровадження системи наставництва – один із пріоритетів реалізації Стратегії державної кадрової політики. Національна академія державного управління при Президенті України залучена до виконання пріоритетних завдань Стратегії як головний вищий навчальний заклад у загальнонаціональній системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

У процес підготовки магістра державного управління в Національній академії запроваджено інститут наставництва. Інститут наставництва в Національній академії є складовою частиною професійної підготовки слухачів з усіх спеціальностей, однією з форм підвищення професійної компетентності слухачів, здобуття необхідних професійних знань, набуття умінь і навичок, практичного досвіду для виконання завдань, поставлених перед державною службою України в органах державної влади.

Здійснення наставництва в Національній академії передбачено Положенням про Національну академію, у якому метою наставництва зазначено забезпечення оптимальної адаптації слухачів до умов державної служби, цілеспрямоване формування та розвиток професійних й особистісних якостей слухачів, необхідних для виконання функціональних обов'язків у сфері державної служби [2].

Наставництво – не данина моді й не інновація, а досить традиційний метод навчання. Ураховуючи те, що в основу реформ у сфері державної служби покладено компетентнісний підхід, переорієнтація освітнього процесу має спрямовуватися на формування компетенцій та компетентності. Підготовка управлінських кадрів, як і в цілому вся система освіти, не можуть бути практико-орієнтованими без набуття досвіду діяльності, рівень якого більш точно визначається методами компетентнісного підходу. Наступність знань, навичок і накопиченого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних органів, забезпечуючи цілісність організації, ефективність реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки та роботи. Отже, з урахуванням вимог компетентнісно орієнтованих стандартів професійної школи наставництво під час стажування не слід розглядати як відокремлений напрям виробничої підготовки магістрів, а навпаки як новий зміст компетентнісно орієнтованого наставництва, що припускає його нову місію – трансформацію і передавання сучасних знань, умінь та практичного досвіду фахівця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наставництво як елемент системи безперервної педагогічної освіти розглядали О.Абдулліна, В.Загвязинський, І.Ісаєв, В.Кан-Калик, Н.Кузьміна, Л.Подимова, В.Сластенін та ін. Починаючи з 2002 р. спостерігається більш часте звернення до терміна «професійне виховання» в працях Н.Боритко, Л.Ларіної, А.Мазуренко, А.Репринцева, С.Салова, Е.Сорочинського та інших, що пов'язано з осмисленням процесу професійного розвитку та професійної соціалізації особистості на робочому місці. Професійна підготовка в загальному контексті теорії та практики, у термінах професійної адаптації розглядалися в наукових працях Є.Андрієнко, Є.Белозерцева, А.Деркача, В.Сластенина та ін. Проблема якості професійної підготовки нерозривно пов'язана з питаннями проектування освітніх систем, побудови і розвитку систем безперервної професійної освіти, розглянутими в працях С.Архангельського, Н.Астаф'євої, В.Беспалько, А.Денісової, З.Жуковської, Н.Кузьміної, А.Молібог, Н.Молоткастою, В.Сластенина, В.Столетова, Н.Тализіної, Ф.Філіппова та ін. Сутність поняття «наставництво» розкрито в роботах С.Вершловського, Л.Лесохіна, В.Сухобської, Є.Фоміна та ін. Сутність наставництва та його відмінності від коучингу окреслює О.Пархоменко-Куцевіл; теоретичне спрямування мають і дослідження К.Федорова, А.Юрченко, А.Чернігова, які аналізують наставництво в контексті професійної адаптації.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У працях перерахованих вище дослідників наставництво розглядається як інтегративний і системоутворювальний компоненти педагогіки, а діяльність наставників уявляється як складний і змістовий процес, у структурі якого є ціннісні, когнітивні, діяльнісні складові. Однак наукових робіт, присвячених проблемі відродження системи наставництва як ресурсу якості професійної підготовки державних службовців у контексті компетентнісного підходу, украй мало і вони мають лише дискусійний характер.

Разом з тим сьогодні метод наставництва як складова цілісного навчального процесу в професійній підготовці державних службовців не визначається методами компетентнісного підходу.

Мета цієї статті полягає в доцільності застосування компетентнісно орієнтованого підходу до наставництва слухачів Національної академії як цільового конкретизованого методу моделювання результатів виробничо орієнтованої професійної підготовки магістрів.

Виклад основного матеріалу. Прикладів застосування методу наставництва особливо багато на

виробничих підприємствах, який широко поширений і сьогодні. Більш того, у сучасних умовах відмінною особливістю організацій є усвідомленість застосування процесу наставництва.

У вітчизняній практиці наставництво розвинулося в масовий рух у системі професійно-технічної освіти та виробничого навчання (з кінця 50-х рр. минулого століття). Наставництво можна трактувати як шефування досвідчених працівників над молодими, які тільки вчаться та входять у робочий колектив. Протягом своєї історії зміст наставництва постійно еволюціонував, зрештою набувши свого сучасного визначення. Відповідні галузеві словники значеннєві нюанси поняття «наставник» описують, використовуючи такі характеристики: «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач». Термін «наставляти» має значення «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати і т. ін. у потрібному напрямі; скеровувати, спрямовувати» [1].

Наставництво – це один із видів навчання, а також одна з форм адаптації. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної організації.

Наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, за якої передавання знань, умінь та навичок відбувається безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці. Навчання будується на вирішенні стажером реальних професійних завдань під керівництвом висококваліфікованого фахівця, маючи можливість орієнтуватися в роботі на досвід і думку досвідченого професіонала. При цьому акцент робиться на практичну складову. Положення наставника висуває особливі вимоги до таких фахівців.

У процесі наставництва більш досвідчений і кваліфікований співробітник організації має передавати своєму підопічному знання та навички, необхідні для ефективного виконання професійних обов'язків. Інакше кажучи, наставництво спрямовано на розвиток прикладних професійних компетенцій людини. Воно заслуговує на особливу увагу, оскільки являє собою один із найбільш ефективних методів навчання, перевірених часом і відпрацьованих багатьма поколіннями. Основа системи наставництва – її активація в системі навчання та розвитку персоналу в цілому. При цьому сама система розвитку та навчання є частиною організації. Слід урахувати, що досвід, який передається наставником підопічному, може бути унікальним.

До Інституту «Вища школа державного управління» Національної академії на навчання за державним замовленням за спеціальністю «Публічне адміністрування» галузі знань «Державне управління» за денною формою приймаються особи, які на момент подання документів до приймальної комісії не досягли 35 років [4]. Більшість із них не мають досвіду роботи в органах державної влади. Отже, наставництво для слухачів є актуальним тим більше, що воно здійснюється в індивідуальній формі. За слухачем закріплюється два наставники: один науково-педагогічний працівник Національної академії, який є керівником магістерської роботи, і призначається на період не менше одного року, інший обирається випускаючою кафедрою з числа осіб, запропонованих органом публічної влади, з яким кафедра має партнерські відносини.

Аналіз термінологічної бази, прийнятої в теорії та практиці наставницької діяльності, дав змогу розкрити її сутність, яка полягає в спрямованості цього виду діяльності на професійне навчання і виховання особистості слухача, розвиток його потенціалу та передавання йому професійного досвіду кваліфікованим наставником для подолання інформаційних і ціннісних бар'єрів у професійній діяльності управлінських кадрів та їхньої соціально-професійної адаптації. Таким чином, наставник – це досвідчений та висококваліфікований державний службовець державного органу, завданням якого є адаптація стажера до робочого процесу, корпоративної культури та сприяння його подальшому професійному розвитку у відповідному державному органі.

Стажування слухачів Національної академії є невід'ємною складовою програми підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» за денною формою навчання. Так, метою стажування є набуття досвіду виконання завдань, обов'язків та практичної роботи в структурних підрозділах органів, установ на посадах державної служби або служби в органах місцевого самоврядування; підвищення професійної компетентності й ділових якостей; проведення досліджень за тематикою магістерських робіт; підготовки аналітичних і узагальнюючих матеріалів з питань державного управління, місцевого самоврядування та управління суспільним розвитком для їх застосування в практичній діяльності [4].

Безперечно, стажування є цінною формою професійного розвитку фахівця, але яка, як свідчить практика, не має того соціально-педагогічного потенціалу, яким володіє цільове наставництво, спрямоване на формування і безперервний розви-

ток компетенцій та соціально важливих якостей молодих кадрів.

Компетенція включає знання й розуміння (теоретичне знання академічної сфери, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті).

Компетентність – інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки випускника для виконання діяльності в певних професійних та соціально особистісних предметних областях (компетенціях), який визначається необхідним обсягом і рівнем знань та досвіду в певному виді діяльності.

Визначаючи специфіку проблемних організаційно-педагогічних завдань процесу наставництва, ми розглядаємо структуру цього феномену, звернувшись до їх класифікації, які за часовою ознакою можна згрупувати на стратегічні (що впливають із загальної мети наставництва – формування компетентнісної і загальнокультурної цілісної особистості), тактичні й оперативні (визначаються поточними завданнями, що постають перед наставником у кожен окремо взятий момент його практичної діяльності).

Т.Сорокіна-Ісполатова виділяє такі провідні організаційно-педагогічні види наставництва у виробничих умовах:

- інституційне (адміністративне, командне, з обмеженнями, примусове);
- мотиваційне (управління, що спонукає керованих суб'єктів до вчинення необхідних дій);
- інформаційне (ґрунтується на повідомленні інформації, формуванні переконань, уявлень) [6].

Для оцінювання процесу наставництва в динаміці необхідно розмежувати ситуаційне і випереджувальне наставництво. У ситуаційному процесі наставник реагує на зміни або зовнішні впливи у міру їх виявів, не намагаючись прогнозувати їх або впливати на них. Випереджувальне наставництво ґрунтується на прогнозі умов і вимог наставника до діяльності вихованця.

Відповідно до Положення про наставництво наставники обираються за фаховими інтересами слухачів із числа осіб, запропонованих органами публічної влади, зокрема державних діячів, представників вищого корпусу державної служби, а також – науково-педагогічних працівників (учених, експертів), які працювали або працюють в органах публічної влади і мають готовність ділитися своїми знаннями та досвідом зі слухачами Національної академії [2].

Залежно від кількості вихованців можна виділяти такі форми наставництва, як індивідуальне і колективне. Від того, чи враховує наставництво індивідуальні особливості стажерів, можна виділити такі його форми:

- уніфіковану, коли одні й ті ж методи і засоби наставництва застосовуються до групи стажерів; колективна або групова (в малих групах);
- персоналізовану, коли методи і засоби наставництва залежать від рівня професійних компетенцій та індивідуальних якостей особистості стажера [8, с. 39].

У реальних умовах форми наставництва під час стажування часто поєднуються, утворюючи змішану – індивідуально-групову форму. Співвідношення форм наставництва становить окрему організаційно-педагогічну проблему. Зміщуючи фокус від просто навчання як процесу, так і навчання на робочому місці, сьогодні виходячи з вимог нової освітньої парадигми метод наставництва можна сформулювати інакше, а саме: із «стажер – наставник» на концепцію «компетентнісний спеціаліст – наставник».

Однак слід зауважити, що цей перелік не враховує зміст компетентісно орієнтованого наставництва та організаційно-педагогічні умови й можливі ресурси підвищення якості формування професійних компетенцій.

Показниками ефективності взаємодії слухача і наставника є реалізація цілей і завдань, визначених в індивідуальному плані наставництва слухача. Під час виробничої практики затвердження наставника від органу публічної влади здійснюється за його згодою на основі Угоди про наставництво, яка укладається від імені Національної академії випускаючою кафедрою з працівником органу влади на підставі договорів про партнерство.

Алгоритм організації індивідуальних освітніх траєкторій наставництва складається з кількох етапів:

- 1) підготовчий (знайомство, установлення контакту, визначення часових рамок цього процесу, укладення формальної та нормативно-організаційної угоди);
- 2) основний (діагностика поточного стану професійної підготовки, мотивація і цілеутворення, вибір робочого місця, планування, реалізація планів);
- 3) заключний (контроль, корекція, визначення перспектив тощо).

Отже, можна зробити висновок про справляння безцінного соціально-педагогічного впливу на слухачів висококваліфікованих фахівців-наставників, які забезпечують узгодження між теоретич-

ною та виробничою підготовкою. Виробнича ж складова забезпечується ними через спеціальні завдання, оскільки слухачі мають повноправне становище в органі публічної влади, де проходить їх стажування.

Зауважимо, що наставництво під час стажування не слід розглядати як відокремлений напрям виробничої підготовки магістрів. Наставництво слід розуміти як новий зміст компетентісно орієнтованого наставництва, що припускає його нову місію – трансформацію і передавання сучасних знань, умінь та практичного досвіду фахівця з урахуванням вимог компетентісно орієнтованих стандартів професійної школи.

Отже, під *компетентісно орієнтованим наставництвом слухачів* у сучасних умовах необхідно розуміти структурований, відкритий, динамічний соціально-педагогічний процес, що являє собою сукупність цілеспрямованих впливів на молоді кадри, які розпочинають свою трудову діяльність у сфері державної служби, з метою формування у них професійних (службово орієнтованих) компетенцій; соціально значущих якостей особистості, що визначаються нами як соціально-особистісні компетенції; скорочення адаптаційного періоду слухача на робочому місці й посилення мотивації до якісного виконання певних трудових функцій, наступності сформованих багаторічною практикою цінностей і колективних досягнень установи.

Нова місія наставництва може бути представлена:

- головною метою – соціально-педагогічне сприяння в забезпеченні якості професійної підготовки майбутніх фахівців для державної служби;

- головним завданням – формування професійних компетенцій і соціально значущих якостей у слухача в рамках основних вимог освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми підготовки фахівця у вищій школі, а також трансформація і передавання ключових корпоративних компетенцій державної служби.

У зв'язку з викладеним *професійна компетентність наставника* може трактуватися як трудова діяльність високої якості, яка ґрунтується на високому рівні професіоналізму і професійних компетенціях, що характеризується наявністю достатнього досвіду в певній галузі і продуктивною соціально-педагогічною участю в передаванні ключових корпоративних компетенцій державної служби і галузевих цінностей початківцям трудової діяльності молодим кадрам.

Інтегративні властивості такого процесу полягають у безперервному і систематичному вдоско-

наленні їхніх компетенцій: професійних, загальнокультурних і спеціальних (психолого-педагогічних, методичних і коуч-компетенцій) для свідомого і відповідального управління як своїми змінами в професійному вдосконаленні, так і вирішення психолого-педагогічних і організаційно-методичних завдань навчання магістрантів з урахуванням специфіки державної служби, забезпечуючи тим самим його економічну ефективність і спадкоємність інституту наставництва.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність відродження системи наставництва як ресурсу професійної підготовки державних службовців. Надання йому компетентісно орієнтованого формату пояснюється тим, що феномен наставництва може являти собою системний ефект підвищення якості виробничо орієнтованої підготовки слухачів відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти України. Разом з тим з'ясовано, що сьогодні метод наставництва як складова цілісного навчального процесу в професійній підготовці державних службовців не визначається методами компетентісного підходу.

Доведено доцільність застосування компетентісно орієнтованого підходу до наставництва слухачів Національної академії як цільового конкретизованого методу моделювання результатів виробничо орієнтованої професійної підготовки магістрів. Визначено, що компетентісно орієнтоване наставництво відповідно до сучасних вимог державної служби являє собою новий сенс і особливий метод моделювання результатів виробничо орієнтованої підготовки – формування професійних компетенцій та соціально значущих якостей особистості фахівця, а також розвиток корпоративних компетенцій органу публічної влади, пізнання галузевих цінностей, напрацьованих попередніми поколіннями.

Результати цього дослідження також дають підставу для висновку про те, що через процедуру наставництва в контексті компетентісно орієнтованого підходу в рамках консолідації зусиль Національної академії і органів публічної влади можна вирішити такі важливі питання, як забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців для державної служби.

Перспективи подальших розвідок. Об'єктом подальших досліджень можуть бути розроблення компетентісних профілів для наставників як критеріїв оцінки кандидата в наставники, а також з метою оцінювання діяльності наставника та розробка моделі і методів формування професійних компетенцій під час підготовки висококваліфікованих фахівців для державної служби.

Список використаних джерел

1. Бродовська В. Й. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові : словник / В. Й. Бродовська, І. П. Патрик, В. Я. Яблонко. – 2-ге вид. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 224 с.
2. Про затвердження положення про інститут наставництва в Національній академії державного управління при Президенті України : Наказ від 17 груд. 2012 р. № 314. – [К., 2012].
3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547847&cat_id=34595
4. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів, працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президенті України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2013 р. № 255. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF>
5. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н. О. Сімченко. – Режим доступу : http://economy.kpi.ua/files/files/25_kpi_2010_7.pdf
6. Сорокіна-Исполатова Т. В. Непрерывная подготовка педагога профессионального обучения в корпоративном университете : автореф. дис. ... д-ра пед. наук / Сорокіна-Исполатова Т. В. – М., 2007. – 46 с.
7. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : затверджена Указом Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
8. Осипова И. В. Научно-методическое психолого-педагогическое обеспечение непрерывного профессионального образования : науч.-метод. пособие / И. В. Осипова, О. В. Тарасюк. – Екатеринбург : Изд-во «Филантроп», 2007. – 212 с.
9. Dubois D. D. Competency_based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D. D. Dubois. – Human Resource Development Press, 1993.
10. Spencer L. M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Ins, 1993.

References

1. Brodovs'ka V. Y., Patryk I. P., Yablonko V. Ya. Tlumachnyy slovnyk psykholohichnykh terminiv v ukrayins'kiy movi: Slovnyk. – 2-e vydannya. – K. : VD «Profesional», 2005. – 224 s. [Dictionary of Psychological terms in the Ukrainian language].
2. Pro zatverdzhennya polozhennya pro instytut nastavnytstva v Natsional'niy akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny Nakaz # 314 vid 17.12.2012 r. [Approval of Regulations on Mentoring Institute at the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine].
3. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 17 lystopada 2011 p. # 4050-VI. – Rezhym dostupu : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547847&cat_id=34595. – [About public service].
4. Pro zatverdzhennya polozhen' pro pryom, stazhuvannya v orhanakh derzhavnoyi vlady i orhanakh mistsevoho samovryaduvannya slukhachiv, pratsevlashtuvannya vypusknnykh Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny, a takozh pereliku orhaniv derzhavnoyi vlady, orhaniv mistsevoho samovryaduvannya, v yakykh provodyt'sya u 2013–2018 rokakh stazhuvannya slukhachiv Natsional'noyi akademiyi Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.04.2013 # 255 Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/255-2013-%D0%BF> [On approval of regulations for admission, internships in government agencies and local government listeners employment of graduates of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine and a list of state agencies, local governments, which is conducted in the years 2013–2018 of the National Academy internships].
5. Simchenko N. O. Otsinyuvannya kompetentsiynykh profiliv kerivnykiv v iyerarkhiyi upravlinnya / N. O. Simchenko. – Rezhym dostupu : http://economy.kpi.ua/files/files/25_kpi_2010_7.pdf. [Evaluation of competence profiles of leaders in the management hierarchy].
6. Sorokyna-Yspolatova T. V. Nепrерывная подготовка педагога профессионального обучения в корпоративном университете : avtoref. dys/ ... d-ra. ped. nauk / Sorokyna-Yspolatova T. V. ; Mosk. hos. yndustr. un-t. – Moskva : [b. y.], 2007. – 46 s. [Continuous training of the teacher of vocational training in the corporate university].
7. Stratehiya derzhavnoyi kadrovoyi polityky na 2012–2020 roky, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrayiny vid 1 lyutoho 2012 r. # 45/2012. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>. [Strategy for of personnel policy in 2012 – 2020 years].
8. Osypova Y. V. Nauchno-metodycheskoe psykholohopedahohycheskoe obespechenye neprerivnoho professional'noho obrazovanyya : nauch.-metod. posobyie / Y. V. Osypova, O. V. Tarasyuk. – Ekaterynburh: Yzd-vo «Fylantrop», 2007. – 212 s. [Scientific and methodological psycho-pedagogical maintenance of continuing professional education].
9. Dubois D. D. Competency_based Performance Improvement : A Strategy for Organization Change / D. D. Dubois. – Human Resource Development Press, 1993.
10. Spencer L. M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Ins, 1993.