

УДК 364:316.406

**Терюханова І. М.**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу робочих місць, профорієнтації та підготовки кадрів НДІ праці і зайнятості населення Мінсоцполітики і НАН України.

**Дрозач М. І.**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу робочих місць, профорієнтації та підготовки кадрів НДІ праці і зайнятості населення Мінсоцполітики і НАН України.

**Стульпінас Н. К.**

старший науковий співробітник відділу робочих місць, профорієнтації та підготовки кадрів НДІ праці і зайнятості населення Мінсоцполітики і НАН України.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАСТАВНИЦТВА В УКРАЇНІ

*У статті проаналізовано розвиток системи наставництва в Україні. Досліджено роль наставництва для професійної адаптації персоналу, визначені ключові проблеми та подано пропозиції щодо удосконалення організації наставництва в Україні.*

**Ключові слова:** наставництво, професійний розвиток персоналу, професійна адаптація, соціальна адаптація, новопризначені працівники.

*В статье проанализировано развитие системы наставничества в Украине. Исследована роль наставничества в профессиональной адаптации персонала, определены ключевые проблемы и поданы предложения по усовершенствованию организации наставничества в Украине.*

**Ключевые слова:** наставничество, профессиональное развитие персонала, профессиональная адаптация, социальная адаптация, новоназначенные работники.

*The article is devoted to development of mentorship system in Ukraine. The role of mentorship for professional adaptation of personnel is described, key issues are highlighted and propositions are given to improve the organization of mentorship in Ukraine.*

**Key-words:** mentorship, professional development of personnel, professional adaptation, social adaptation, newly-assigned workers.

Для успішного вирішення завдань формування та розвитку кадрового потенціалу в Україні та наближення до європейських стандартів вітчизняна політика в галузі професійної освіти і навчання повинна бути спрямована, перш за все, на створення механізмів реалізації стратегії навчання упродовж всього життя, забезпечення її доступності та якості. У світовій практиці для підвищення професійного рівня працівників упродовж всього життя все частіше використовується система наставництва, яка прискорює набуття знань, навичок та компетентностей. Мета наставництва – це професійний розвиток працівників, підвищення рівня їх адаптації на підприємствах, що в свою чергу знижує плінність кадрів, позитивно впливає на імідж організацій та їх діяльність.

В Україні створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва визначено одним з основних завдань державної кадрової політики України, що передбачено Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012.

Проте на сьогодні у питаннях розвитку системи наставництва в Україні існують проблеми, які стримують його розвиток та поширення, серед яких головними є недосконалість нормативно-правового забезпечення у організаційних, фінансових, кадрових питаннях; недостатність державної підтримки, низький рівень зацікавленості багатьох роботодавців, що уповільнює набуття професійної придатності новопризначених працівників на виробництві, негативно впливає на професійний та кар'єрний розвиток персоналу вітчизняних підприємств. Зазначена ситуація потребує дослідження вказаних проблем та особливостей застосування наставництва на різних підприємствах для формування пропозицій щодо його розвитку та найбільшого поширення.

Питаннями визначення ролі наставництва для професійного розвитку персоналу займалися такі вітчизняні вчені як: Н. О. Алюшина, Р. А. Колишко, О. Ю. Кушнірук, З. М. Левченко, В. І. Павлов, Н. П. Паршина, В. І. Притула, В. О. Радкевич, В. А. Савченко та багато інших.

Наставництво як метод навчання та розвитку персоналу в різний час досліджували зарубіжні вчені, зокрема: Д. А. Бачин, Д. Клаттербак, Н. Н. Кліш, Д. Отрубяннікова, Е Парслоу, М. Рейт та інші.

Проте в роботах недостатньо висвітлені питання удосконалення організації наставництва для його поширення на підприємствах України в умовах реформування професійного навчання, зумовленого євроінтеграційними процесами та соціально-економічними потребами суспільства.

*Мета статті.* Розкриття сутності поняття «наставництво», аналіз розвитку наставництва на вітчизняних підприємствах, виявлення основних проблем на основі результатів наукових досліджень та дослідження кращого вітчизняного і зарубіжного досвіду, розробка пропозицій щодо удосконалення організації та проведення наставництва в Україні.

Вітчизняні вчені та практики по різному формулюють поняття наставництва. Деякі спеціалісти визначають наставництво як спосіб передачі знань та навичок більш досвідченою особою менш досвідченому [1].

Деякі вважають, що наставництво представляє собою складний і багатогранний процес навчання безпосередньо на робочому місці шляхом обміну знаннями, досвідом і власними технологіями роботи між досвідченими працівниками і їх підопічними (учнями, стажерами). Основними завданнями наставництва на виробництві є: підвищення професійного рівня працівників відповідно до потреб виробництва; закріплення молодих працівників на робочому місці та у трудовому колективі [2]

Автори наголошують, що наставництво є формою професійної адаптації молодих працівників, яке включає в себе також і формування соціальних стосунків у колективі. Тому поняття «наставництво» визначається як форма набуття/підвищення професійного рівня новопризначених працівників, яка спрямована на оволодіння ними необхідними професійними знаннями, вміннями і навичками для ефективного виконання завдань та обов'язків на робочому місці (посаді) та адаптації новопризначеного працівника у трудовому колективі за допомогою наставника.

До переваг наставницької діяльності підприємств варто віднести: по-перше, забезпечення якості та ефективності професійного навчання молодих працівників з урахуванням реальних потреб й інтересів підприємств; по-друге, зменшення часу на освоєння нової техніки і виробничих технологій, витрат на навчання та підвищення кваліфікації працівників; по-третє, створення єдиного освітнього простору підприємств; по-четверте, прискорення адаптації молодих працівників до умов їхньої роботи на підприємствах, оволодіння ними виробничими функціями, галузевими та корпоративними стандартами [3]. Наставництво використовується для різних категорій населення: осіб, які вперше прийняті на посади; молодих працівників, які закінчили вищі та професійно-технічні навчальні заклади, та осіб, які переведені на інші посади, якщо виконання ними функціональних обов'язків потребує більше ґрунтовних професійних знань, нових практичних навичок та вмінь. Також наставництво може поєднуватися зі стажуванням або керівництвом виробничою практикою студентів та учнів професійно-технічних навчальних закладів.

На підприємстві можуть застосовуватися наступні форми наставництва: індивідуальне (за наставником закріплюється один новопризначений працівник), групове (наставник керує групою новопризначених працівників), колективно-індивідуальне (наставництво над одним новопризначеним

працівником здійснює трудовий колектив), колективно-групове наставництво (наставництво трудового колективу здійснюється над групою новопризначених працівників).

Сучасна система наставництва з'явилася ще у ХХ ст., має тривалий шлях розвитку та на протязі свого існування довела свою ефективність та важливість, особливо для молодого покоління, яке тільки починає свій трудовий шлях та потребує професійної та моральної підтримки.

У вітчизняній практиці наставництво розвинулось у масовий рух у системі професійно-технічної освіти та професійного навчання на виробництві з кінця ХХ ст. як форма професійної адаптації та професійного розвитку на виробництві. Наставник забезпечує підопічному супровід, ділиться досвідом, знаннями та підтримує його протягом періоду адаптації. Основним завданням діяльності наставників є якісне виконання новопризначеними працівниками усіх вимог виробництва, сприяння їхній професій та соціальній адаптації, закріплення на виробництві та професійне зростання.

В СРСР дієвою школою наставництва були свого часу трудові династії, які брали активну участь в роботі з молодими робітниками. В 1980-х роках в Україні нараховувалось 2,6 млн. наставників, було запроваджено почесне звання «Заслужений наставник молоді», присвоювалось звання «Кращий наставник молоді» [4]. Це позитивно впливало на формування трудового потенціалу підприємств, підвищувало престиж робітничих професій, забезпечувало стабільність виробництв, зменшувало плинність кадрів.

На сьогоднішній день найрозповсюдженішим у світі підходом до наставницьких практик є *європейська концепція розвиваючого наставництва*. «Розвиваюче наставництво» застосовується в основному в програмах кадрового резерву або в роботі з «перспективними» співробітниками як інструмент утримання співробітників. Наставники не повинні визначати цілі розвитку своїх учнів, вони повинні лише допомагати їм прогресувати в уже обраному напрямку [5].

У різних країнах застосовуються декілька моделей наставництва, які на практиці часто поєднуються із учнівством. Досвід застосування *наставництва* у країнах Європи доцільно розглянути на прикладі Великої Британії, де представники багатьох професій протягом тривалого періоду активно використовують наставництво як частину програм професійної кваліфікації. Наставництво активно розвивається як частина урядової схеми Чесної зайнятості (Fair Deal at Work scheme), метою якої є допомога безробітним, зокрема молодим людям, в отриманні роботи. Існують подібні схеми і для інших груп, які перебувають у складних умовах, наприклад для сімей батьків-одинаків, і вони також допомагають людям влитися в нормальну течію трудового життя [6, с. 23-25].

Наставництво застосовується під час організації учнівства в системі дуального професійного навчання (Австрія, Німеччина). В Австрії учнівство є наступним етапом після обов'язкової отримання середньої освіти, воно охоплює близько 40% молоді починаючи із 19-річного віку і триває в залежності від галузі професійної діяльності від 24 до 48 місяців. При цьому 80% часу складає навчання на робочому місці під керівництвом досвідчених наставників, а 20% – навчання навчальному закладі.

Ця система отримує значну підтримку з боку держави та організацій роботодавців, зосереджуючись в основному на професіях сфери послуг та ремісничих професіях. Держава забезпечує додаткове фінансування роботодавців, які приймають учнів, надаючи фінансування у розмірі 5600 євро на одне робоче місце для учня. Кошти для фінансування тієї частини навчання, що відбувається у навчальному закладі, надаються місцевою владою, зокрема 50% коштів для оплати праці викладацького складу надаються федеральним урядом у вигляді субсидії. Дуальна система учнівства виявилася ефективним інструментом для полегшення переходу від навчання до роботи на підприємствах. Про ефективність цієї системи свідчить той факт, що 76% випускників дуальної системи навчання працевлаштовуються протягом 3 місяців після завершення навчання і зберігають за собою робоче місце протягом 18 місяців [7].

У Франції можливості учнівства та наставництва забезпечені для усіх бажаючих – від випускників шкіл до магістрантів. При цьому спостерігається перевищення пропозиції щодо учнівства над попитом. Роботодавці залучаються до роботи Навчальних центрів (фінансування цих центрів забезпечується Міністерством освіти та регіональними органами влади) [8]. Зазвичай, учнівство та наставництво триває від одного до трьох років (в залежності від рівня кваліфікації), а для інвалідів – до 4 років. Роботодавець, у якого працює учень, зобов'язаний призначити для нього наставника відповідного рівня кваліфікації. Серед осіб, що проходили учнівство на умовах *учнівського контракту*, 61% залишаються працювати, при чому половина із них отримує безстроковий контракт. Дослідження свідчать, що 86% працевлаштованих колишніх учнів зберігають робоче місце за собою на протязі як мінімум 3 років [7].

В Україні практика наставництва поширена на підприємствах різних галузей економіки, адже цей спосіб розвитку персоналу успішно випробуваний часом.

Дослідження, проведене авторами в 2016 році (опитування 452 підприємств усіх форм власності з усіх регіонів України, крім АР Крим), дозволило проаналізувати ситуацію із наставництвом на вітчизняних підприємствах. Так, використовували наставництво на своїх підприємствах дві третини респондентів – 68% (300 підприємств) проти 32% (143 підприємств) тих, хто не використовував.

Серед основних проблем, які ускладнюють організацію наставництва, найбільша кількість респондентів визначає *слабку фінансову базу для заохочення наставників* – 44% (120) підприємств, які відповіли на вказане питання анкети (рис.1). За розмірами підприємств це 23,6% (42 підприємства) від загальної кількості великих підприємств, які взяли участь в опитуванні, 25,9% (48) середніх підприємств та 33,7% (30) малих підприємств. За формами власності: з державною формою 34,2% (39 підприємств) від загальної кількості державних підприємств, які взяли участь в анкетуванні, приватною 18,5% (45 підприємств) та 37,9% (36) комунальних підприємств.

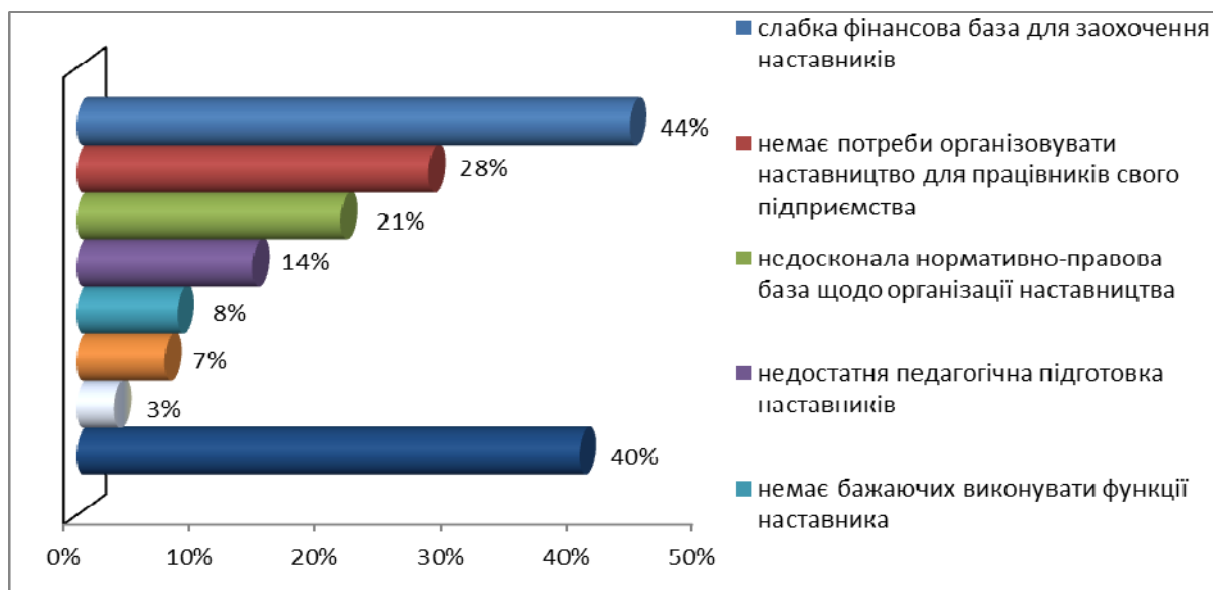


Рис. 1. Основні проблеми ускладнюють організацію наставництва на підприємствах України (%) (за результатами анкетування)

*Не мають потреби організувати наставництво для працівників свого підприємства* у 28% (77 роботодавців) всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети. За розмірами підприємств це 10,7% (19) - великі підприємства, 21,6% (40) середні та 20,2% (18) – малі підприємства. За формами власності – 15,8% (114 підприємств), які мають державну форму власності, 17,7% (43) – приватну та 16,8% (16) підприємств комунальної форми власності.

Вважають *недосконалою нормативно-правову базу щодо організації наставництва* 21% (56 респондентів) всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети. За розмірами підприємств: 15,7% (28) великих, 10,3% (19) середніх, 10,1% (9) малих. Відносно форм власності: 8,8% (10) державної форми власності, 15,2% (37) приватної та 9,5% (9) комунальної.

Однією з проблем, які ускладнюють організацію наставництва на опитаних підприємствах, є *недостатня педагогічна підготовка наставників*. Дану проблему виділило 14% (37 респондентів) всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети, а це: 7,9% (14) великі підприємства, 9,7% (18) середні, 5,6% (5) малі. За формами власності: 3,5% (4 підприємства) мають державну форму власності, 10,7% (26 підприємств) відносяться до приватної форми та 7,4% (7 підприємств) комунальної форми власності.

Є такі підприємства, де *немає бажаних виконувати функції наставника*. Всього виділили цю проблему 8% (21 респондент) від кількості підприємств, які відповіли на це питання анкети. В тому числі великих підприємств 3,4% (6), середніх 5,9% (11) та 4,5% (4) – малі підприємства; державна форма власності у 2,6% (3) підприємств, приватна у 7,0% (17) підприємств, комунальна форма власності у одного 1,1% (1) підприємств.

Не виявили бажання проходити наставництво на 7% підприємствах (18 респондентів) від кількості всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети, а це: 2,8% (5) великі, 2,7% (5) середні та 9,0% (8) малі підприємства; 4,4% (5) підприємств мають державну форму власності, 4,5% (11) приватну та 2,1% (2) відносяться до комунальної форми власності.

І навпаки – на семи підприємствах (або 3% всіх підприємств, які відповіли на це питання анкети) існує проблема великої кількості учнів, що припадали на одного наставника, в т.ч. за розмірами: великих – 2,2% (4 респонденти) від загальної кількості великих підприємств, які прийняли участь у анкетуванні, середніх - 1,1% (2 респонденти) та малих – 1,1% (1); за формами власності: 1,8% (2) державних підприємств та 2,1% (5) приватних підприємств.

Серед інших проблем підприємства вказали: недостатній престиж робітничих професій та наставництва на державному рівні; відсутність методичних матеріалів з питань наставництва; небажання висококваліфікованих фахівців ставати наставниками через побоювання подальшої конкуренції.

За формами наставництва більшість підприємств (установ, організацій) всіх форм власності та сфер економічної діяльності надають перевагу індивідуальному наставництву – 65,7% великих, 56,8% середніх і 50,6% малих підприємств (найбільше у таких галузях, як: виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення, виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження). Найактивніше організують і проводять індивідуальне наставництво приватні підприємства – 61,3%; для більше ніж половини комунальних та державних підприємств це також найбільш поширена форма наставництва – відповідно 57,9% та 55,3%.

Щодо категорій працівників, для яких здійснюється наставництво на опитаних підприємствах, найбільша кількість респондентів – 41,4% (187) стосується осіб без досвіду роботи, які отримали перше робоче місце. На другому місці – це особи, які проходять первинну професійну підготовку безпосередньо на підприємстві (35,4% або 160 респондентів). Майже третина – 28,3% (128) респондентів зазначили, що вони здійснюють наставництво для працівників, які підвищують свою кваліфікацію або опановують нове обладнання.

Для забезпечення якісних результатів наставництва вкрай важливе значення мають ефективні заходи заохочення осіб, які виконують функції наставників. Найбільш популярними серед опитаних підприємств є додаткова оплата праці (майже кожне четверте опитане підприємство, серед них найбільше 42,7% великих, 32,5% приватних підприємств) або преміювання наставників за якісну підготовку працівника (майже кожне шосте опитане підприємство, серед них найбільше 20,5% середніх, 19,8% приватних підприємств). В той же час треба відмітити, що необхідно збільшити зусилля щодо популяризації серед роботодавців України інших заходів заохочення наставників, в т.ч. преміювання наставників безпосередньо за дострокове завершення запланованого періоду навчання працівника та надання наставникам додаткової відпустки.

Щодо питання «Які обов'язки наставника на Вашому підприємстві?», респонденти зазначили, що на наставника покладаються обов'язки своєчасної та якісної підготовки новопризначеного працівника (при роботі у форматі «наставник – працівник») або колективу (при роботі «наставник – колектив») до самостійної роботи. Вони об'єднуються за напрямками в організаційні (контролюючі), педагогічні та трудові обов'язки.

За даними опитування найважливішими обов'язками, які має виконувати наставник на виробництві, роботодавці вважають є обов'язки, пов'язані з професійною підготовкою новопризначеного працівника: навчання ефективним прийомам і способам якісного виконання виробничих завдань (так вважають 19,8% респондентів), консультування щодо виробничого процесу та надання іншої допомоги (17,4%), своєчасне коригування дій працівника під час виконання виробничих завдань (15,8%), контроль і оцінка результатів роботи (15,4%), спільне виконання виробничих завдань (13,5%) (рис. 2). Тому при організації підготовки наставника необхідно приділити особливу увагу опануванню саме цих професійних компетентностей.



Рис. 2. Розподіл обов'язків, які має виконувати наставник на виробництві за ступенем важливості, % (за даними анкетування)

Наставництво відрізняється від інших форм професійного навчання своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника. Тому позитивним є той факт, що опитані роботодавці на перше-четверте місце за рейтингом поставили обов'язки, пов'язані саме з трудовими функціями. Інші обов'язки, такі як вивчення ділових та морально-психологічних якостей працівника та ознайомлення з традиціями колективу підприємства, не є, на думку опитаних, такими, що впливають на ефективність наставництва, тому ступінь їх важливості складає менше 10%.

Визначення *вимог до наставника* є ключовим елементом при організації наставництва на підприємствах. Дані опитування засвідчують, що на перше місце роботодавці ставлять вимоги до рівня професійної компетентності (22,8% респондентів) та здатності ділитися власним досвідом (педагогічні здібності, вміння пояснювати і т.п.) особи, яка має бути наставником (19,2% респондентів) (рис. 3).

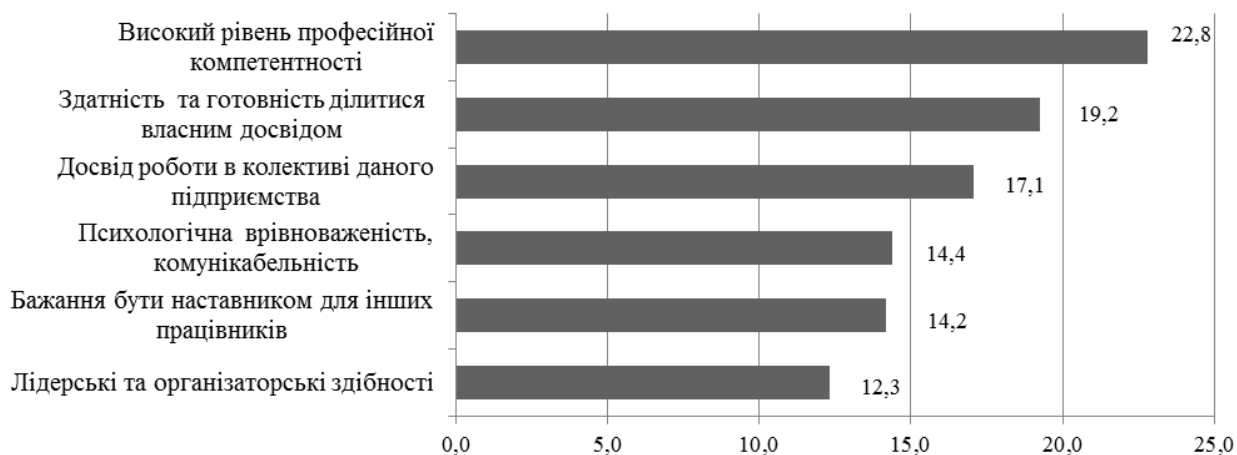


Рис. 3. Розподіл вимог, яким має відповідати наставник за ступенем важливості, % (за даними анкетування)

На думку опитаних респондентів наставник повинен мати накопичені необхідні знання та досвід, уміти їх передавати та мати мотивацію до їх передачі.

Окрім того, роботодавці пропонують встановлювати вимоги до наставників, виходячи із специфіки виробництва (стаж роботи, вміння працювати в нових економічних умовах та ін.), визначаючи їх в Положенні про організацію наставництва на виробництві або в інших регулюючих документах.

Для вирішення значної кількості проблем та для впровадження ефективного наставництва на підприємствах роботодавці вважають необхідною умовою створення чіткого порядку організації роботи наставників та контроль за їх діяльністю. Оскільки ці питання не врегульовані законодавчо, як правило, вони вирішуються адміністрацією (керівництвом) підприємства, за участі професійної спілки та трудового колективу або покладаються на керівника кадрового підрозділу чи відповідного структурного підрозділу.

Вкрай важливо, щоб наставництво було складовою ланкою загальної системи управління кадрами на підприємстві, саме тому більше двох третин респондентів покладають організацію наставництва на керівництво вищої та середньої ланки підприємств (установ, організацій), а також на кадрові служби. Питання визначення структур чи осіб, на яких покладається відповідальність за організацію наставництва на підприємстві, потребує законодавчого врегулювання.

На сьогодні практика наставництва в Україні досить поширена на підприємствах різних галузей економіки, оскільки цей спосіб розвитку персоналу успішно пройшов випробування часом. Успішними прикладами застосування практики наставництва є Арт-готель «Баккара», компанія «МТС Україна», «Кока-Кола Беверіджиз Україна» та ін.

Наприклад, Арт-готель «Баккара» має позитивний досвід організації наставництва для як навчання власних співробітників, які планують кар'єрне зростання, так і студентів профільних навчальних закладів (за професіями 5122 «Кухар», 5123 «Офіціант» та ін.). Мотивація учнів забезпечується шляхом організації безкоштовного харчування, компенсації витрат на проїзд до місця проходження навчання. Мотивація наставників забезпечується додатковою оплатою їх праці, зокрема, преміюванням.

*Висновки.* Аналіз досвіду вітчизняних підприємств та зарубіжного досвіду щодо використання системи наставництва засвідчує його ефективність для підвищення професійної придатності працівників, їх адаптації до умов виробництва, покращення їх конкурентоспроможності та забезпечення стабільності роботи на виробництві. Це вказує на необхідність запровадження, удосконалення та поширення наставництва серед найбільшої кількості підприємств.

Результати аналізу позитивного практичного досвіду застосування наставництва у країнах Європи засвідчують, що здійснення наставництва на підприємствах потребує нормативно-правового врегулювання цього питання з урахуванням досвіду Австрії, Великої Британії, Франції та ін.

На сьогодні як в системі наставництва, так і в загальній системі професійного навчання персоналу на виробництві, основними проблемами є: недостатній рівень комунікації між підприємствами і навчальними закладами щодо узгодження програм виробничої практики і стажування мають узгоджуватися з роботодавцем і відповідати потребам бізнесу; відсутність на державному рівні нормативної бази щодо організації наставництва; недостатньо активна участь роботодавців у процесі удосконалення організації та фінансування наставництва, зокрема не вирішеність питання оплати праці наставників у зв'язку з недостатністю коштів на підприємствах.

Для удосконалення організації наставництва на виробництві автори (з урахуванням думки роботодавців) пропонують наступні заходи:

- розробити нормативно-правову базу, яка б врегульовувала інститут наставництва на виробництві, зокрема, Положення про наставництво;
- закріпити у законодавстві норми щодо фінансової підтримки та інших видів стимулювання підприємств, які здійснюють професійне навчання на виробництві (зокрема шляхом наставництва);
- організувати навчання наставників та підвищення їх кваліфікації шляхом курсового навчання, розвивати партнерство, обмін досвідом, стажування наставників на підприємствах суміжних галузей, де виробниче навчання та наставництво на виробництві знаходиться на високому професійному рівні;
- розробити та запровадити систему стимулювання наставників, наприклад, запровадити доплату (надбавку) до посадового окладу або преміювання за виконання функцій наставника, за кожного підготовленого новопризначеного працівника;
- знижувати податкове навантаження для підприємств, які здійснюють наставництво за власні кошти (наприклад, зменшити податок на прибуток).

## Література:

1. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании [Електронний ресурс] / М. Захарьина – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?id=1373&module=profession&op=view>

«SOCIOПРОСТІР: the interdisciplinary online collection of scientific works on sociology and social work», № 6 (2017)

«SOCIOПРОСТІР: междисциплинарный электронный сборник научных работ по социологии и социальной работе», №6 (2017)

«SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи», № 6 (2017)

---

2. Дрозач М. Проблеми якості персоналу: можливості розвитку компетенцій на робочому місці / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 47-51.

3. Професійне навчання кваліфікованих робітників в умовах високотехнологічного виробництва: теорія і практика [монографія] / авт. кол.: В. О. Радкевич, В. М. Аніщенко, Н. В. Кулалаєва, Г. І. Лук'яненко, А. М. Михайличенко, В. Є. Скульська ; за наук. ред. В. О. Радкевич. – К.: ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. – 251 с.

4. Навчання, досвід, наставництво // Інформаційний бюлетень "За медичні права". – квітень 2011. – № 4. – С. 2–3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lviv.medprof.org.ua/uploads/media/2-3.pdf>

5. Отрубьянникова Дарья. Мировые практики использования системы наставничества. [Електронний ресурс] / Дарья Отрубьянникова – Режим доступу: [www.trainings.ru/library/articles/?id=10149](http://www.trainings.ru/library/articles/?id=10149)

6. Коучинг в обучении: практические методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.

7. Apprenticeship and Traineeship Schemes in EU27: Key Success Factors. A Guidebook for Policy Planners and Practitioners. December 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/apprentice-trainee-success-factors\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/apprentice-trainee-success-factors_en.pdf)

8. The State of Apprenticeship in 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/special/cepsp22.pdf>