

СИДОРЕНКО Наталія Сергіївна,  
канд. держ. упр., доц. каф. філософії,  
соціології державного управління ДРІДУ НАДУ

## **ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ СТРУКТУРНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ**

Аналізуються структурні базові (професійні цінності, професійні норми, професійна мотивація діяльності, професійно важливі якості особистості) та компетентнісні (професійні знання, професійні вміння, професійні навички та професійний досвід) компоненти професійної культури державних службовців, що дає змогу системно зрозуміти її зміст.

Ключові слова: професійна культура державного службовця, професійна компетентність державного службовця, структурні базові компоненти, структурні компетентнісні компоненти.

### ***Sydorenko N. S. The professional culture of civil servants in the context of structural transformation***

The article analyses the structural base (professional values, professional standards, professional motivation, important professional skills, professional knowledge, professional experience and professional culture) of public servants.

Key words: professional culture of civil servant, public servant professional competence, basic structural components, structural components of competency.

***Постановка проблеми.*** Незважаючи на наукові досягнення останніх років у галузі державного управління, до цього часу були майже відсутніми переконливі наукові дослідження щодо формування професійної культури державних службовців. Проте саме ефективна система формування професійної культури державних службовців безпосередньо впливає на підвищення якості надання публічних послуг

населенню України та на підвищення ефективності системи публічного управління в цілому. Крім того, формування професійної культури в державних органах, визначення кваліфікаційних вимог до професійної культури державних службовців дозволить залучати на роботу до них молодих та перспективних фахівців, скоротити плинність професійних кадрів у системі державної служби. Тому важливим науковим завданням стає виявлення існуючих проблем професійної культури державних службовців та наукове обґрунтування змісту професійної культури державних службовців.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблеми професійної культури державних службовців вивчали такі дослідники: В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Оболенський, М. Рудакевич, Т. Василевська, С. Хаджирадєва, М. Пірен, О. Воронько, М. Нинюк, І. Гречкосій, Л. Клімова, Т. Чмут, Т. Бутирська, Л. Нестеренко, Ю. Ясенчук, В. Рубцов, І. Нинюк, Ю. Ястремський, О. Крутій та ін.

*Метою статті* є аналіз змісту професійної культури державних службовців.

*Виклад основного матеріалу.* Для повнішого відображення сутності професійної культури як соціального явища, на наш погляд, слід звернути увагу на її внутрішнє структурування. Нині в науковій літературі наведено кілька структурних моделей професійної культури.

Моделювання – це метод дослідження соціальних явищ і процесів на їхніх моделях, тобто опосередковане вивчення соціальних об'єктів, у процесі якого вони відтворюються в допоміжній системі (моделі), що заміщує в пізнавальному процесі оригінал і дозволяє одержувати нове знання про предмет дослідження [11]. Модель у певному відношенні в спрощеній формі відтворює об'єкт дослідження, служить пізнанню об'єкта, одержанню нової інформації про об'єкт. Знання, отримані на моделі, можуть бути перенесені на оригінал.

Так, І. Зимня пропонує пентаду професійних якостей професійної культури, у яку, на її думку, входять: професійно-діяльнісний тезаурус або доктринальне ядро знань; уміння виділяти професійну ситуацію з різноманіття інших; розуміння й осмислення сутності й цінності одержуваних знань (філософія професійної діяльності); уміння застосовувати всю номенклатуру засобів і методів професійної діяльності; готовність до саморозвитку й самовдосконалення (рефлексивні вміння) [2]. Д. Козлачков пропонує ще один підхід до структурування компонентів

професійної культури. Він звертає увагу на досвід професійної діяльності, його нормативне закріплення, далі – освоєння професійного досвіду й оптимізацію професійної діяльності [3].

Професія – найважливіший стимул соціального становлення й розвитку людської особистості, єдиний засіб самореалізації її в усіх сферах буття та свідомості. Завдяки професії людина залучається до людської цивілізації, історичного процесу культури, де вона досягає вершин професійної майстерності. Таким чином, через професію і завдяки різноманітним видам людської діяльності передається культурний досвід із покоління в покоління. Складовою частиною соціального культурного досвіду є досвід професійний, який, у свою чергу, є важливим елементом професіоналізму. Державні службовці є особливою соціально-професійною групою, яка відповідає за управління в державі, втілює в життя регламентуючі норми для зміцнення порядку в суспільстві. Культура, включена до рівня буття особистості, постає як елемент зв'язку, оскільки формує діяльність та духовний світ особистості таким чином, щоб остання максимально сприяла розвитку суспільного, цілого у взаємодії з іншими [6, с. 226].

Не менш цікавою є також структурна модель, розроблена Н. Мартиноюю і А. Амелеченко, у якій виділені аксіологічний, технологічний і індивідуально-творчий компоненти професійної культури [7]. Аксіологічний компонент відображає систему цінностей людини. У процесі професійної діяльності державні службовці здобувають і накопичують певні знання, уміння, навички, що мають більшу значущість для суспільства в цей момент, опановують ідеї й концепції, що існують як цінності. Отже, тільки завдяки глибокому засвоєнню соціально-значущих цінностей, які стають життєво важливими для державного службовця, він може стати професіоналом, який володіє високою професійною культурою державної діяльності. Технологічний компонент розкриває прийоми й способи здійснення професійної діяльності. Інтеріоризація цінностей та формування професійної культури державних службовців відбуваються в процесі їхньої професійної діяльності, що за своєю природою технологічна. У зв'язку із цим потрібний операційний аналіз професійної діяльності, що дозволяє представити її як процес вирішення різноманітних завдань: прогностичних, організаційно-діяльнісних, оцінно-інформаційних, регулюючих. Отже, технологічний компонент розкриває прийоми і способи професійної діяльності

державного службовця, які історично змінюються, залежать від відносин, які формуються в суспільстві.

Індивідуально-творчий компонент відображає механізм оволодіння й втілення професійної культури у творчому акті. Освоюючи цінності культури, державний службовець може перетворювати, тлумачити їх, що визначається як його особистісними якостями, так і характером його професійної діяльності. Безумовно, професійна культура державного службовця є сферою творчого додатку й реалізації професійних здібностей особистості. У цінностях державний службовець, як і кожна особистість, опредмечує свої суб'єктивні сили й опосередковує процес присвоєння моральних, естетичних, етичних, правових та інших відносин, тобто, взаємодіючи з колегами, творить себе, визначає свій розвиток, реалізуючи себе в професійній діяльності.

З усіх описаних вище структурних моделей професійної культури, на наш погляд, лише остання здатна адекватно відобразити специфіку професійної культури державних службовців, тому що має явний внутрішній логічний зв'язок структурних компонентів. Однак і вона, незважаючи на всю повноту подання структурних компонентів, не може бути визнана універсальною через надмірну орієнтованість на технологічний бік професійної діяльності.

Пропонована нами теоретична модель професійної культури державних службовців, з огляду на виявлені недосконалості в наведених моделях, розроблених І. Зимнею, Н. Мартиною та А. Амельченко, синтезує у своєму змісті такі провідні компоненти, які системно, логічно й змістовно, на наш погляд, відображають теоретичну модель професійної культури державних службовців (рисунок). Коментуючи запропоновану теоретичну модель, зазначимо, що над системами більш високого порядку, які обумовлюють формування професійної культури державного службовця, є культура суспільства, культура державного управління, культура державної служби та культура державного органу.

Першою системою, яка обумовлює формування професійної культури державного службовця, є культура суспільства. Завдяки її засвоєнню у людини починається формування власного світогляду, широти знань, правових, моральних та інших норм, поведінкового репертуару.



### Теоретична модель професійної культури державного службовця

Спираючись на знання культури та володіння нею на рівні умінь, навичок, людина усвідомлює своє місце і роль у суспільстві, мету і сенс життя, відповідальність за свої вчинки, ставлення до інших людей. Завдяки культурі людина вибирає захоплення, формує наміри, інтереси, стиль мислення та поведінки, напрям освіти, а також професійні інтереси, ставлення до певної професії. Культура людини багато в чому визначає її духовний потенціал, наполегливість та успішність у навчанні, здобутті нових знань, формуванні професійних потреб, нових компетентностей, прагнення їх реалізувати у майбутній професійній діяльності. Рівень сформованої загальної компетентності, змінюючись протягом життя, впливає на форми і напрямки професійної діяльності людини, якість її подальшого професійного розвитку та духовного вдосконалення. Правила, норми та поведінковий репертуар, засвоєні людиною в суспільстві, можуть згодом або унеможливити професійну діяльність у державному органі, або спричинити серйозні деформаційні явища у процесі професіоналізації. Культура суспільства є тією основою, з урахуванням цінностей, норм якої повинно починатися формування культур

державного управління, державної служби, державних органів, професійної культури державних службовців.

Другою системою є культура державного управління. Культура державного управління – загальні правила для всіх, хто має відношення до формування та реалізації державного управління, система, яка впливає на формування культури державної служби, державних органів, професійної культури державних службовців. Державна влада впливає на культуру суспільства, але водночас не спроможна ефективно функціонувати без сформованої власної культури. Державна влада має виробляти й нормативно закріплювати завдання, функції, цінності та інші норми культури державного управління. З цієї культури починається система цінностей, яка характеризує професійну культуру державної служби, державних органів, професійної культури державних службовців.

Соціальний консенсус, який є метою правового, демократичного, відкритого та гуманістичного суспільства, багато в чому визначається збігом цінностей культури суспільства з культурою державного управління. За таких умов влада отримує вищий рівень легітимізації, більш вагому підтримку населення. Вона повинна сповідувати та розвивати спільні із суспільством цінності, мораль, культуру, а в деяких випадках – ставати новатором у культурних змінах, реагуючи на глобальні геополітичні зміни, прагнути досягати не власних, а суспільно важливих цілей у розвитку держави. Якщо ж цінності цих видів культур несумісні, то взаємодіючи, а точніше – конфліктуючи між собою, вони лише руйнуватимуть соціальний консенсус. Будь-яка культура, і державного управління зокрема, спирається на суспільні цінності, складовою частиною яких є цінності державного управління.

Третьою системою є культура державної служби. Культура державної служби – це цінності, норми, принципи, на яких будуються взаємовідносини системи органів державної влади із зовнішнім середовищем, а також усередині державної служби як культурного інституту. Культура державної служби створює умови для її найефективнішого управлінського впливу на реальне життя громадян за допомогою таких якостей кадрів, як професіоналізм, професійна компетентність, професійна культура державних службовців.

Четвертою системою, яка безпосередньо обумовлює формування професійної культури державного службовця, є культура державного органу. Культура

державного органу – це цінності, норми, принципи культури суспільства, трансформовані професійно-кваліфікаційними вимогами до професійної діяльності у сфері державного управління, конкретизовані нормами культури конкретного державного органу. Норми культури конкретного державного органу мають формуватися з урахуванням місії, функцій, цілей, завдань, повноважень та особливостей регіональної та галузевої компетенцій.

Сформовані цілісні цінності, норми культури державного органу безпосередньо впливають на процес формування широкого спектра професійних якостей персоналу, ступінь сформованості яких вказує на володіння професійною культурою працюючими у ньому державними службовцями. Особливий вплив на культуру персоналу в державному органі мають структурні підрозділи по роботі з персоналом, а також керівники. Безпосередньо норми професійної культури державних службовців повинні встановлюватися нормативно-правовими актами з унормування роботи центральних, регіональних, місцевих та міських державних органів, враховуючи місії, функції, завдання, особливості галузевої спрямованості діяльності, повноважень та компетенції. Ці акти можуть мати як загальні вимоги до культури державних органів, так і специфічні. Загальні вимоги можуть містити в собі закони України, загальні та специфічні – постанови Кабінету Міністрів України та інші підзаконні акти держави.

Якщо розглядати державну службу як особливий культурний інститут з погляду ступеня розвитку особистості, варто зупинитися на культурі державного службовця, яка, маючи професійний характер, повинна називатися «професійна культура державного службовця». Якщо посада – це визначена структурою і штатним розкладом первинна структурна одиниця державного органу та його апарату, на яку покладено встановлене нормативними актами коло службових повноважень [9], то означене трактування вказує на необхідність професійно-посадового, компетентнісного підходу у формуванні норм, стандартів, вимог до професійної культури персоналу, який би безпосередньо впливав із повноважень та компетенції державного органу, у якому працює державний службовець, або з його посадової компетенції; з урахуванням цінностей, норм культури державного управління та державної служби.

Під базовим розумінням терміна «професійна культура» ми маємо на увазі

системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку державного службовця, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил у вигляді цінностей, норм, професійної компетентності, особистих якостей, досвіду, мотивації у процесі професійної діяльності і її результатів, які знаходять свій прояв у її предметно-трудої діяльності та забезпечують її більш високу результативність. Професійна культура державного службовця – нормативно регламентована сфера духовного, професійного життя, яка посідає окреме місце у соціальній та професійній структурі суспільства. Професійна культура державного службовця характеризується професійною компетентністю суб'єкта праці та відображає ступінь оволодіння працівниками державних органів досягненнями науки і техніки, різними підвидами культур згідно з професійно-кваліфікаційними вимогами до посади на рівні умінь та навичок. Професійна культура державних службовців виявляється в умінні працювати з людьми, враховувати умови зовнішнього та внутрішнього середовищ державного органу та діяти не тільки відповідно до посадових потреб, але й з урахуванням перспективних проблем державного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Основними умовами формування професійної культури державного службовця є перш за все: високий рівень сформованості загальної культури, наявність чітких цінностей та норм професійної культури, чітке визначення підвидів культур, які формують професійну культуру, та оптимального рівня володіння ними у професійній діяльності, наявність професійної освіти (компетентності), професійний досвід, розробка та використання технологій її формування у процесі професійного розвитку кадрів державного управління. Безпосередньо культура кожного державного службовця визначається умовами формування професійної культури кадрів; цінностями та культурою державного органу; ефективністю методів управління персоналом та його оцінювання; залученням до управлінського процесу; професійними мотивацією, навчанням, вихованням; ефективністю роботи керівників державних органів, структурних підрозділів по роботі з персоналом; суб'єктивними орієнтаціями державних службовців, їх власними мотиваціями; мірою адаптованості до професійної діяльності.

Професійна культура державних службовців може також містити в собі інші підвиди культур. Такої ж думки дотримується О. Турчинов, який вказує на «елементи



професійної культури» [10, с. 87]. На професійну культуру державного службовця безпосередньо впливає культура суспільства. Таку думку підтвердив О. Оболенський, який зазначив, що «культура державного службовця – це відносно стала система професійних знань, оцінок і норм спілкування, яка безпосередньо пов'язана з політико-правовою культурою суспільства» [8, с. 272]. Але з позиції цього дослідження професійна культура пов'язана не тільки з політичною та правовою культурами, а й з іншими видами культур. Безпосередньо на неї впливає культура державного управління, державної служби та державного органу, які повинні мати спільні стандарти формування професійної культури кадрів у галузі державного управління. Професійна культура вимагає відповідної посадової компетенції та професійної компетентності кадрів. У професійному середовищі державної служби особистість повинна мати можливість реалізувати не лише власну, загальну культуру, а й розвивати професійну культуру, яка є частиною її особистісного розвитку.

Культура державних службовців залежить від характеру соціально-політичного устрою, до якого вони мають безпосередню причетність, національних традицій, звичаїв, норм міжособової поведінки. У професійній культурі державного службовця конкретизуються і деталізуються принципи та цінності державного управління, державної служби, державного органу. Наприклад, Л. Ладатко розглядає професійну етику держслужбовця з урахуванням фактора культури державного управління, що вказує на системний характер їх взаємозв'язків [5, с. 40]. Різноманітність культурно-професійних орієнтацій породжує протиріччя між конкретними державними службовцями різних відомств та суспільством загалом. Соціальне походження, рівень освіти, власний професійний досвід, ідейно-політичні переконання відображаються на загальній та професійній культурі державних службовців. «Згуртованість і, відповідно, виконавчі функції тієї чи іншої державної установи значною мірою залежать від культури лідера» [8, с. 272]. Наведена думка вказує на роль керівника, лідера на державній службі, професійна культура та поведінка якого неодмінно залежатимуть від рівня сформованості його громадянської (початкової або загальної) культури.

Як зазначалося вище, діяльність державних органів базується на принципах відкритості, прозорості, політичної нейтральності, лояльності. Цю систему цінностей повинні сприймати й усвідомлювати державні службовці як необхідну для

професійної діяльності. Нова система цінностей державних службовців має включати як єдині для українського суспільства соціальні цінності (свобода особистості, приватна власність, підприємництво, вільний, усебічний та постійний розвиток особистості, конкуренція, індивідуальна активність, освіта, здоровий спосіб життя, соціальна і професійна мобільність тощо), так і відмінні від загальноприйнятих ціннісні пріоритети, з особливими суспільно значущими цінностями – тобто специфічні цінності, обумовлені професійною діяльністю державних службовців [4, с. 95]. Цінності державних службовців об'єктивно мають свої специфічні характеристики. Специфічними цінностями державних службовців, на думку М. Кравченко, слід вважати цінності державної служби, пов'язані із загальною управлінською культурою (політична нейтральність, чесність і непідкупність, нове управлінське й економічне мислення, суворе дотримання законності, державний управлінський професіоналізм, ефективність, якість і оперативне виконання завдань, своєчасність і компетентність виконання службових обов'язків), а також базові цінності – істинний патріотизм, відданість народу, нації, національній ідеї, національно-духовна свідомість, повага і вільне володіння державною мовою, відстоювання національних інтересів, національна гідність, політико-правова культура державного службовця [4, с. 96]. Без цих базових цінностей реформувати систему державного управління України та забезпечити її ефективну діяльність неможливо.

Не менш важливе значення мають інші підвиди культур, з яких складається професійна культура державного службовця: правова, політична, управлінська, економічна, інноваційна та інші підвиди культур. Професійна культура державного службовця, на думку Н. Грінівецької, визначається рівнем спеціальної підготовки. Саму ж професійну культуру вона поділяє на такі «спеціальні культури»: організаційну, економічну, правову, технічну, математичну, графічну, інформаційну, психолого-педагогічну, які повинні бути відображені в таких якостях персоналу державних органів: прагненні до суспільної справедливості, правди, чуйності, громадянській позиції, громадянській культурі, громадянській свідомості, громадянськості – ідеалі українського державного службовця [1, с. 221].

Наведений перелік підвидів культур у професійній культурі державного службовця є більш системним ніж інші, таким, що в цілому відображає посадову

структуру та компетенції посад державної служби. На наш погляд, професійна культура державного службовця, залежно від його посадових обов'язків, галузевої спрямованості професійної діяльності, може містити в собі такі підвиди культур: політичну, правову, управлінську, економічну, екологічну, інформаційну, інноваційну, психологічну, комунікативну, культуру мови, культуру праці, морально-етичну, естетичну культури.

**Висновки.** Таким чином, професійна культура державних службовців внутрішньо структурована й може бути представлена теоретичною моделлю, що містить: надсистеми більш високого порядку (культура суспільства, культура державного управління, культура державної служби, культура державного органу), які одночасно є зовнішніми факторами її формування; підвиди культур, що входять до професійної культури державних службовців: політична, правова, управлінська, економічна, екологічна, інформаційна, інноваційна, психологічна, комунікативна культури, культура мови, культура праці, морально-етична, естетична культури, конкретна конфігурація яких визначається посадовою та галузевою компетенцією посади. Перераховані підвиди культур тісно взаємозв'язані і розвиваються комплексно. Віднесення морально-етичного виду культури до такого, що відображає в собі всю професійну культуру державного службовця, ми вважаємо помилковим науковим підходом, який, по суті, оминає значення інших підвидів культур у змісті професійної культури працівників державних органів. Крім того, професійна культура має внутрішні фактори формування, до яких належить професійне середовище, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Застосування такого погляду на професійну культуру державних службовців створить умови для її комплексного формування, запровадження наукових підходів стосовно формування цілісної професійної культури цієї професійної групи. За умов впровадження цього підходу процес формування професійної культури набуватиме більш варіативного змісту, коли увага звертатиметься на формування тих підвидів культур, які недостатньо розвинені, або коли специфіка посадової компетенції вимагатиме значного поліпшення володіння певним підвидом культури.

### Список використаних джерел

1. **Грінівецька Н.** Нові підходи до типології державних службовців в Україні / Н. Грінівецька // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 220 – 225.
2. **Зимняя И. А.** Общая культура в системе требований государственного образовательного стандарта / И. А. Зимняя. – М. : ИЦ проблем качества подготовки специалистов, 1999. – 246 с.
3. **Козлачков Д. В.** Трансформация политической культуры общества в условиях современной России : дис. ... канд. социол. наук : 23.00.02 / Козлачков Дмитрий Васильевич ; Саратовский гос. ун-т. – Саратов, 2005. – 121 с.
4. **Кравченко М.** Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. Кравченко // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95 – 101.
5. **Ладатко Л. В.** Этика и культура управления : учеб. пособие / Л. В. Ладатко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2006. – 317 с.
6. **Малімон В.** Культурна безпека особистості як мета культурної політики держави / В. Малімон // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 222 – 228.
7. **Мартынова Н. В.** Структура знаний, представляющих базис профессиональной культуры / Н. В. Мартынова, А. А. Амельченко // Соц. проблемы подготовки и использования кадров. – М. : Прогресс, 1993. – С. 21 – 31.
8. **Оболенський О. Ю.** Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
9. **Про державну службу** : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
10. **Турчинов А. И.** Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.
11. **Энциклопедический социологический словарь** / общ. ред. Г. В. Осипова. – М. : ИСПИ РАН, 1995. – 179 с.

### List of references

1. **Hrinivetska N.** Novi pidkhody do typolohii derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini / N. Hrinivetska // Visn. UADU. – 1999. – № 3. – S. 220 – 225.

2. **Zimnyaya I. A.** Obschaya kultura v sisteme trebovaniy gosudarstvennogo obrazovatel'nogo standarta / I. A. Zimnyaya. – M. : ITs problem kachestva podgotovki spetsialistov, 1999. – 246 s.

3. **Kozlachkov D. V.** Transformatsiya politicheskoy kulturyi obschestva v usloviyah sovremennoy Rossii : dis. ... kand. sotsiol. nauk : 23.00.02 / Kozlachkov Dmitriy Vasilevich ; Saratovskiy gos. un-t. – Saratov, 2005. – 121 s.

4. **Kravchenko M.** Zadovolennia potreb derzhavnykh sluzhbovtiv yak odyh iz chynnykiv uspishnoho vprovadzhennia novoi upravlinskoj ideolohii / M. Kravchenko // Visn. UADU. – 2003. – № 1. – S. 95 – 101.

5. **Ladatko L. V.** Etika i kultura upravleniya : ucheb. posobie / L. V. Ladatko. – Rostov n/D. : Feniks, 2006. – 317 s.

6. **Malimon V.** Kulturna bezpeka osobystosti yak meta kulturnoi polityky derzhavy / V. Malimon // Visn. NADU. – 2006. – № 4. – S. 222 – 228.

7. **Martynova N. V.** Struktura znaniy, predstavlyayuschih bazis professionalnoy kulturyi / N. V. Martynova, A. A. Amelchenko // Sots. problemy podgotovki i ispolzovaniya kadrov. – M. : Progress, 1993. – S. 21 – 31.

8. **Obolenskyi O. Yu.** Derzhavna sluzhba : navch. posib. / O. Yu. Obolenskyi. – K. : KNEU, 2003. – 344 s.

9. **Pro derzhavnu sluzhbu** : Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2016. – № 4. – St. 43.

10. **Turchinov A. I.** Professionalizatsiya i kadrovaya politika: problemy razvitiya teorii i praktiki / A. I. Turchinov. – M. : MPSI, Flinta, 1998. – 272 s.

11. **Entsiklopedicheskiy sotsiologicheskiy slovar** / obsch. red. G. V. Osipova. – M. : ISPI RAN, 1995. – 179 s.