



Фаворитизм і кронізм як основні критерії кадрового добору політико-управлінської еліти в Україні

Олена ОЛІЙНИК,
аспірантка I року навчання
Національної академії державного управління
при Президенті України,
помічник-консультант народного депутата України

2

Висвітлено проблему застосування фаворитизму, непотизму та кронізму в процесі формування політико-управлінської еліти в Україні. Представлено теоретичний матеріал, який містить відомості щодо тлумачення дефініцій «фаворитизм», «непотизм» та «кронізм», а також перелік моделей владної еліти. Розглянуто основні наукові погляди щодо доцільності добору кадрів на основі родинних, близьких чи інших зв'язків. Зроблено висновок про необхідність формування політико-управлінської еліти, котра обстоює національну ідею, та визначено сучасні тенденції добору кандидатів на посади найвищого ешелону української влади.

Ключові слова: фаворитизм, непотизм, кронізм, еліта, влада.

Фаворитизм и кронизм как основные критерии кадрового отбора политико-управленческой элиты в Украине

Елена ОЛЕЙНИК, аспирантка I года обучения Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, помощник-консультант народного депутата Украины

Освещена проблема применения фаворитизма, непотизма и кронизма в процессе формирования политико-управленческой элиты в Украине. Представлен теоретический материал, содержащий сведения относительно толкования дефиниций «фаворитизм», «непотизм» и «кронизм», а также перечень моделей стоящей у власти элиты. Рассмотрены основные научные взгляды касательно целесообразности подбора кадров на основе родственных, близких или иных связей. Сделан вывод о необходимости формирования политико-управленческой элиты, которая отстаивает национальную идею, и определены современные тенденции отбора кандидатов на должности высшего эшелона украинской власти.

Ключевые слова: фаворитизм, непотизм, кронизм, элита, власть.

Favouritism and Cronyism as the Main Criteria for Personnel Selection of Political and Administrative Elite in Ukraine

Olena OLIINYK, Ph.D. Student in the 1st Year of Study of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Advising Assistant to the People's Deputy of Ukraine

The problem of usage of favouritism, nepotism and cronyism in the process of formation of political and administrative elite in Ukraine is highlighted. It is presented theoretical material which contains information on the interpretation of definitions of 'favouritism', 'nepotism', and 'cronyism', as well as the ruling elite models. The main scientific approaches concerning usefulness of the personnel selection based on family, close or other relations are reviewed. It is concluded on the necessity to form political and administrative elite which defends the national idea and determined current trends to select candidates for the posts in the highest echelons of power in Ukraine.

Keywords: favouritism, nepotism, cronyism, elite, power.

На сучасному етапі розвитку в нашій країні виявляються тенденції до застосування неоднозначних методів та критеріїв добору кадрів під час формування політико-управлінської еліти. Зокрема, одним із основних критеріїв добору кадрів під час призначення на ключові державні та політичні посади є наявність родинних чи інших близьких зв'язків, спільних бізнес-інтересів, лобістської діяльності чи протекції у владних колах. У свою чергу, та-

ка практика може спричинити виникнення конфлікту інтересів на державному рівні, посилення розвитку корупції та дискримінації, підрив авторитету державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про відсутність ґрунтовних наукових розробок, в яких розкривається сутність застосування фаворитизму, непотизму та кронізму під час формування політико-управлінської еліти. Однак вагомими для цієї сфери досліджень



є праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців, як Б. Алпер Буйюкарслан, М. Квон, Дж. Надлер, П. Перес-Гонсалес, Д. Соломон, Р. Войтович, М. Пірен та ін., бо вони присвячені широкому спектру проблемних питань реалізації державної кадрової політики, зокрема й формування управлінської еліти.

У контексті цієї проблематики насамперед слід розглянути семантичну складову терміну «еліта» та ознайомитися зі стрижневими положеннями елітарних концепцій. Терміном «еліта» (від франц. *élite* – найкраще, обране, добірне) позначають провідні верстви суспільства, які керують певними галузями суспільного життя [2, с. 8].

Політико-управлінська еліта є одним із різновидів плюралістичної моделі еліти, адже складається з представників політичної та управлінської еліт. Оскільки сучасні наукові дослідження не виробили моністичного підходу до визначення поняття політико-управлінської еліти, варто диференційовано розглянути його складові.

Політичну еліту здебільшого визначають як меншість суспільства – достатньо самостійну, відносно привілейовану групу (або сукупність груп), яка має відповідні психологічні, соціальні та політичні якості, бере безпосередню участь у формуванні та імплементації політичних рішень, пов'язаних із використанням державної влади чи впливом на неї, та користується перевагами свого соціального становища. Управлінська еліта – певна частина суспільства (найвпливовіша; така, що посідає найвищі позиції; така, що складається з авторитетних, спеціально підготовлених осіб), представники якої керують соціально-економічними процесами, обіймають посади в певних організаціях та часто зветься «правлячою меншістю» [2, с. 5].

Згідно з останніми елітологічними дослідженнями, вітчизняні науковці надають дедалі більшого значення поняттю «національна політико-управлінська еліта». Так, серед основних вимог до вітчизняної політико-управлінської еліти, що в подальшому мають перетворитися на її невід'ємні риси, українська дослідниця М. Пірен виокремлює патріотизм і національну свідомість, високу порядність, чесність, скромність в особистому та громадському житті [6, с. 38–45].

В Україні завжди існувала проблема формування політико-управлінської еліти – носія національної ідеї, здатного розв'язувати складні державотворчі завдання в конкретній історичній ситуації. Такі визначні постаті української політичної думки, як Д. Донцов, В. Кучабський, В. Липинський, пояснювали поразки низки українських національно-визвольних змагань відсутністю національної політичної еліти.

Загалом роль національної політико-управлінської еліти в українському суспільстві важко переоцінити. Український науковець О. Лавренко свого часу зазначав: «Якщо еліта спроможна вловити те, що Дж. Міль назвав *principia media* (основними тенденціями розвитку) суспільства, вона може мати «основу для прогнозу», «основу для розуміння шляхів виходу із кризових станів суспільства» [3, с. 170].

Відомий італійський дослідник В. Парето наголошував на вагомості закону «циркуляції еліт». У праці «Піднесення і падіння еліт» учений доводив, що «історія людства – це історія постійної зміни еліт»: одні еліти підносяться, інші поступово занепадають, перетворюючи політичну історію на «цивільну аристократію». Циркуляцію (зміну) еліт дослідник вважав соціальною закономірністю, яка виявляється в заміні одних елітарних груп іншими; в оновленні елітарних ознак та якостей; у зміні типу панівної еліти тощо. До того ж циркуляція еліт породжує так звану циркуляцію ідей: вона відбувається тоді, коли правлячий клас відкритий для соціуму й визнає необхідність постійного оновлення. Суспільство перебуває в стані динамічної та постійно поновлюваної рівноваги («еквілібризму»), яка є циклом соціального руху (що розпочинається з коливань та завершується рівновагою) та залежить від «циркуляції еліт». Але рівень циркуляції

еліт у соціумі доволі різний. Приміром, еліта влади (найвища, середня, адміністративна) оновлюється завдяки ротації кадрів під час виборів, їхньому руху кар'єрними сходами та здобуттю вищих рангів державної служби, виходу у відставку, смерті тощо [8, с. 13].

Аналізуючи основні підходи, що застосовуються під час кадрового добору та формування політико-управлінської еліти в Україні, можемо констатувати: одним із основних критеріїв для призначення на ключові державні та політичні посади стала наявність родинних чи інших близьких зв'язків, спільних бізнес-інтересів, лобістської діяльності чи протекції у владних колах.

Сучасна наукова теорія оперує кількома термінами, які за змістом релевантні цим критеріям (фаворитизм, непотизм, кронізм) і, відповідно, напругу пов'язані з протекцією та лобіюванням інтересів.

З огляду на те, що жоден із тлумачних словників української мови не дає чітких визначень указаних термінів, їхні дефініції можна виокремити, звертаючись до зарубіжних джерел.

В австралійському словнику *Macquarie* поняття «непотизм» (від лат. *nepos* – онук, племінник) визначається як «патронаж, наданий з урахуванням сімейних стосунків, а не заслуг» [10]. Натомість Оксфордський словник (4-те видання) дає найпоширенішу дефініцію цього терміна: «надмірна прихильність патрона до родичів» (в оригіналі – патронаж батька над незаконними синами, названими племінниками) та вказує, що слово «непотизм» походить від італ. *nipote* – племінник [11].

У своїх працях австралійський дослідник Д. Соломон зазначає, що термін «непотизм» виник у XIV або XV столітті, бо тоді його вживали, щоб описати корумповану практику призначення осіб на «прибуткові» посади та надання Римськими Папами вищих церковних звань чи земель близьким родичам (зазвичай незаконним синам, яких називали «племінниками»). Протягом тривалого історичного періоду церковне походження цього терміна продовжували згадувати у словниках.

Згідно з модерними тлумаченнями непотизмом є фаворитизм, що спирається на родинні зв'язки. Однак із часом почали виникати розбіжності між тлумаченням цього терміна в словниках і практикою його традиційного вживання. Тому нині термін уживають у доволі вузькому сенсі: для визначення процедури призначення на керівні посади некомпетентних осіб (навіть незважаючи на те, що основною складовою непотизму є наявність близьких родинних зв'язків, а не ідентифікація кандидата за ознаками компетентності).

Д. Соломон підкреслює високу гнучкість цієї концепції, адже поняття непотизму можна застосовувати в ширшому діапазоні, не обмежуючись виключно аспектом родинних зв'язків. Однак водночас непотизм є однією з форм патронажу, застосування якої може призвести до виникнення конфлікту інтересів [12].

Дослідники Д. Надлер та М. Скулмен визначають фаворитизм як явище, що має найширше значення серед синонімічних йому понять. В Оксфордському словнику термін *favouritism* визначено як «практику надання несправедливих преференцій одній особі або групі осіб за рахунок інших» [11].

Поняття «кронізм» цей словник тлумачить як «призначення друзів чи однодумців на посади в органах влади без належного врахування їхньої кваліфікації» [11]. Однак на практиці кронізм полягає в тому, що на певні посади призначаються переважно не родичі, а знайомі, друзі чи інші наближені до конкретної людини особи. Кронізм визначають як надання переваги давнім друзям політиків під час заповнення вакантних посад, незалежно від рівня їхніх заслуг. У Великій Британії явище кронізму характеризують усталеними словосполученнями на зразок «старі шкільні краватки» або «клуб давніх друзів». В Україні кронізм визначається як «кумівство».

Турецький дослідник Б. Алпер Буйюкарслан стверджує, що кронізм є похідною від партикуляризму й па-

терналізму та призводить до появи упередженості домінуючих груп й особистої відданості. Науковець указує на те, що спорідненість, яка ґрунтується на призначенні або просуванні осіб для затвердження на певних посадах у приватному чи державному секторі, є непотизмом; надавання пріоритетності налагодженню контактних зв'язків в економічному секторі державно-приватних відносин є кронізмом; а пріоритизація етнічної, географічної та релігійної заангажованості під час здійснення політичного представництва є патронажем (заступництвом).

Очевидним прикладом фаворитизму з боку уряду можна вважати застосування у XIX столітті у США так званої *spoiled system* – механізму заміни чиновників вищої ланки державного сектору на прихильників правлячої партії. У рамках цієї системи урядовці надавали посади громадянам, які підтримували партію, що здобула перемогу на виборах.

У наукових колах є деякі розбіжності щодо доцільності застосування фаворитизму, непотизму чи кронізму під час здійснення кадрового добору політико-управлінської еліти.

На думку деяких дослідників, фаворитизм (непотизм) широко застосовується в приватному секторі нерозвинених або слабозвинених країн, тому «добір родичів» або сприяння їм у процесі кар'єрного зростання є природним інстинктом, притаманним кожній людині. Тенденції до застосування фаворитизму (непотизму) в межах різних культур, традицій чи соціальних формацій є варіативними. У більшості випадків явище фаворитизму присутнє в суспільствах, котрими підтримуються традиційні зв'язки й відносини. Тому, розглядаючи фаворитизм (непотизм) як природну норму поведінки для певних суспільних груп, багато вчених схилиються до думки про те, що головною метою регулювання цього механізму добору кадрів має бути не його знищення, а ефективне й етичне застосування.

Зокрема, Д. Міллер та І. Ле Бретон-Міллер указують на позитивний ефект добору членів сім'ї або родичів на посади топ-менеджерів з огляду на їхню високу мотивацію.

Водночас, досліджуючи цю проблематику, науковець П. Перес-Гонсалес виявив, що застосування фаворитизму під час здійснення кадрових призначень є безпосередньою причиною дискримінації інших осіб, бо останні матимуть змогу обійняти відповідні посади на вісім років пізніше, ніж обрані кандидати. Прийняття рішення, що спирається на родинні чи дружні стосунки, порушує принципи справедливості та неупередженості, адже особи, котрі не мають таких зв'язків, можуть відчувати, що їхній рівень прибутку чи статус є нижчим порівняно з інсайдерами та не відповідає тому, на який вони заслуговують.

Дистрибутивна теорія справедливості Дж. Хоманса та похідна від неї теорія справедливості Дж. Адамса свідчать, що застосування дискримінаційних технік під час добору кадрів на керівні посади сприяє розвитку деструктивної поведінки працівників: зниження працездатності та скоординованості в роботі, зростання кількості прогулів тощо.

До того ж дослідник М. Квон установив, що фаворитизм (непотизм) та кронізм є одними з найпоширеніших джерел конфліктів. У політичній та управлінській сферах вони стають причиною прийняття неефективних рішень, втрати мотивації та зниження продуктивності праці працівників [9, с. 281].

Особливу увагу негативним наслідкам застосування фаворитизму (непотизму) та кронізму в політико-управлінському секторі приділено в дослідженнях Н. Назарбаєва. На його думку, використання цих методів прийняття рішень спирається на особисті мотиви, тому дуже часто призводить до виникнення конфлікту інтересів. При цьому дослідник наголошує, що в деяких країнах законодавство передбачає обов'язкову наявність так званого кодексу етики, який урегульовує питання запобігання виникненню конфлікту інтересів.

Згідно з твердженнями Н. Назарбаєва, фаворитизм (непотизм) є одним із різновидів конфлікту інтересів – ситуацією, в якій особа використовує свої службові повноваження задля отримання вигоди для членів своєї сім'ї або інших родичів. Боротьба з непотизмом має бути спрямована передусім на запровадження заборони на використання державними службовцями своїх посадових повноважень із метою просування їхніх родичів або близьких людей на ключові впливові та державно-управлінські посади, тобто – на усунення проявів незаслуженої прихильності до їхніх родичів під час здійснення кадрового добору кваліфікованих кандидатів [5, с. 23].

Загалом конфлікт інтересів – це правове поняття. На державній службі він виникає внаслідок існування можливостей для зловживання владою, адже, маючи достатньо владних повноважень, державні службовці мають змогу управляти значними матеріальними та людськими ресурсами, отримувати широкий доступ до інформації і кардинально впливати на долю конкретної людини [4].

Базовим актом у вітчизняному правовому полі, котрий урегульовує питання запобігання виникненню конфлікту інтересів у публічній сфері суспільних відносин, є Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (у редакції від 4 вересня 2014 року. – Ред.). Згідно з його положеннями конфлікт інтересів є суперечністю між особистими майновими, немайновими інтересами особи чи близьких їй осіб та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень [1]. Цей документ установлює певні обмеження щодо прийняття на роботу осіб, котрі мають родинні зв'язки з посадовцями. Та, як свідчить практика, таке законодавче регулювання є недостатнім для імплементації превентивних заходів, котрі запобігали б застосуванню та розвитку фаворитизму (непотизму) й кронізму, бо не передбачає механізмів протидії «кумівству», реалізації лобістських практик та утворенню бізнес-кланів.


Українська дослідниця О. Томкіна зазначає, що використання родинних зв'язків у політиці та на державній службі значно спрощує застосування механізмів корупційної взаємодії між людьми й призводить до неабиякого процвітання певних олігархічних бізнес-кланів. Майже щороку існування корупції в органах державної влади України підтверджується масштабними соціологічними опитуваннями вітчизняної та зарубіжної суспільної думки. Останнім часом результати цих оцінок свідчать про фіксацію високого індексу корупції в державній сфері та наявність аналогічних показників її поширення в приватному секторі. Це зумовлює стабільно низьку репутацію України на міжнародній арені [7, с. 66].

З огляду на складну структуру політико-управлінської еліти нашої держави, в різні періоди її незалежного розвитку вітчизняні владні структури мали у своєму складі тимчасові або постійні «групи інтересів» (своєрідне лобі), які могли протягом певного часу впливати на динаміку розвитку еліти, а також на зміст і характер її діяльності. Суспільно-політичні події, які ввійшли в історію як Європейська революція (або Революція гідності), трансформували сприйняття світовою та вітчизняною спільнотами політичного іміджу України та її політико-управлінської еліти: із пострадянської країни з політично консервативною елітою та авторитарними тенденціями управління наша держава перетворилася на актора міжнародних відносин, який обстоює чітко визначений євроінтеграційний орієнтир, прагне якісного прориву до лав об'єднаної Європи й працює над створенням нової політико-управлінської еліти, котра має сповідувати демократичні цінності та забезпечувати верховенство права.

Євроінтеграційні перетворення в нашій державі значно актуалізували питання формування національного політико-управлінського істеблішменту «нового зраз-

ка». Задля сприяння розвитку України як європейської держави; запобігання процвітанню корупції, практиці застосування протекції та лобізму в найвищих органах державної влади; уникнення конфлікту інтересів під час виконання посадових обов'язків; ліквідації дискримінаційних практик, що застосовуються під час добору кадрів для формування вищого владного корпусу необхідно генерувати процес формування національно свідомої політико-управлінської еліти, яка власною патріотичною поведінкою демонструватиме високий рівень освіченості, морально-етичних принципів та відданості державній справі й нації.

На переконання автора, генерування нової політико-управлінської еліти в Україні можливе насамперед за умови реформаційних змін в освітній галузі. Це забезпечить досягнення найкращих світових стандартів виховання лідерів, які не просто компетентно виконуватимуть посадові обов'язки, а й, що надто важливо, усвідомлюватимуть соціально-політичну відповідальність за власні вчинки, матимуть патріотичні переконання та сформовану національну самосвідомість.

Не менш важливим для припинення застосування методів фаворитизму (непотизму) та кронізму під час рекрутування політико-управлінської еліти є посилення контролю за дотриманням вимог чинного законодавства України, що встановлюють обмеження на призначення близьких родичів на керівні державні посади та забезпечують запобігання корупції. При цьому, послуговуючись успішним досвідом інших держав, доцільно було б виробити механізми усунення від влади нинішніх сімейних та бізнес-кланів і вживання превентивних заходів для запобігання появі нових структур такого типу в системі найвищих органів державної влади. 

Список використаних джерел

1. Про засади запобігання і протидії корупції: Закон України № 3206-VI від 7 квітня 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>
2. Гелей С. Д. Політологія / С. Д. Гелей, С. М. Рутар. – Львів: Світ, 2001. – 384 с.
3. Лавренко О. Трансформація суспільства і концепція «кругообігу еліт» / О. Лавренко // Українська еліта та її роль в державотворенні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18–19 травня 2000 р.). – К.: Військ. гуманіт. ін-т Нац. акад. оборони України, 2000. – С. 168–173.
4. Мотренко Т. Професійна етика публічної служби та запобігання конфлікту інтересів: Порогова програма корпоративності «Виклики тисячоліття» / Т. Мотренко // Головне управління державної служби України. – К.: [б. в.], 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nads.gov.ua/document/266106/ethics.pdf>
5. Основы противодействия коррупции / [под ред. И. И. Рогова, К. А. Мами, С. Ф. Бычковой]. – Алматы: ОФ «Транспаренси Казахстан», ОФППИ «Интерлигал» в Казахстане, 2004. – 328 с.
6. Пірен М. І. Проблеми формування сучасної української еліти / М. І. Пірен // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 38–48.
7. Томкіна О. Принцип доброчесності державної влади: постановка проблеми / О. Томкіна // Вісник Національної академії правових наук України. – 2014. – № 1 (76). – С. 65–74.
8. Траверсе О. О. Політичне лідерство та керівництво доби «лібералізованого» тоталітаризму в СРСР: український контекст (60-ті – початок 90-х рр. XX ст.): автореф. дис. ... докт. політ. наук: 23.00.02 / О. О. Траверсе. – К., 2010. – 28 с.
9. Alper Buyukarslan B. The overall outlook of favoritism in organization: A literature review / B. Alper Buyukarslan,

N. Derya Ergun Ozler // International Journal of Business and Management Studies. – 2011. – Vol. 3, № 1. – P. 275–284.

10. Macquarie Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.macquariedictionary.com.au>

11. Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oed.com>

12. Solomon D. Nepotism, patronage and the public trust / D. Solomon. – 27 February 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.integrity.qld.gov.au/library/document/catalogue/speeches-articles/Nepotism%20and%20the%20public%20trust%20\(2\).pdf](http://www.integrity.qld.gov.au/library/document/catalogue/speeches-articles/Nepotism%20and%20the%20public%20trust%20(2).pdf)

References

1. Pro zasady zapobihannia i protydii koruptsii. Zakon Ukrainy No. 3206-VI vid 7 kvitnia 2011 roku [On Principles of Preventing and Counteracting Corruption. The Law of Ukraine No. 3206-VI, 7 April 2011]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>
2. Gelei S. D. and Rutar S. M. (2001) *Politologhiia* [Politology]. Lviv: Svit.
3. Lavrenko O. (2000) 'Transformatsiia suspilstva i kontseptsiiia 'kruhoobihu elit' [Transformation of society and the concept of 'circulation of elites'], *Ukrainian Elite and Its Role in the State Building: Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference*, Kyiv, 18–19 May 2000. – Kyiv: Viisk. humanit. in-t Nats. akad. oborony Ukrainy, pp. 168–173.
4. Motrenko T. (2010) 'Profesiina etyka publichnoi sluzhby ta zapobihannia konfliktu interesiv: Porohova programa korporatsii 'Vykylyk tysiacholittia' [Professional ethics of the public service and conflict of interest: Threshold Programme of the 'Millennium Challenges' Corporation], Main Department of the Civil Service of Ukraine. Kyiv. Available at: <http://nads.gov.ua/document/266106/ethics.pdf>
5. Osnovy protivodeistviia korruptsii [Fundamentals of counteracting corruption] (2004), Rohov I. I., Mami K. A., Bychkova S. F. (eds.). Almaty: OF 'Transparensi Kazakhstan', OFPPI 'Intehral' in Kazakhstan.
6. Piren M. I. (2004) 'Problemy formuvannia suchasnoi ukrainskoi elity' [Problems of formation of the modern Ukrainian elite], *Sotsialna psykholohiia* 2 (4): 38–48.
7. Tomkina O. (2014) 'Pryntsypy dobrochesnosti derzhavnoi vlady: postanovka problemy' [Principles of the virtue of state power: Problem statement], *Visnyk Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy* 1 (76): 65–74.
8. Traverse O. O. (2010) *Politychne liderstvo ta kerivnytstvo doby 'liberalizovanoho' totalitaryzmu v SRSR: ukrainsky kontekst (60-i – pochatok 90-kh rokiv XX stolittia): avtoref. dys. ... dokt. polit. nauk: 23.00.02* [Political leadership and administration in the period of 'liberalized' totalitarianism in the USSR: Ukrainian context (1960-s – early 1990-s): Dissertation abstract for the Doctor in Political Science, specialty: 23.00.02]. Kyiv.
9. Alper Buyukarslan B. and Derya Ergun Ozler N. (2011) 'The overall outlook of favoritism in organization: A literature review', *International Journal of Business and Management Studies*, vol. 3, No. 1: 275–284.
10. Macquarie Dictionary. Available at: <https://www.macquariedictionary.com.au>
11. Oxford English Dictionary: The definitive record of the English language. Available at: <http://www.oed.com>
12. Solomon D. 'Nepotism, patronage and the public trust', 27 February 2014. Available at: [http://www.integrity.qld.gov.au/library/document/catalogue/speeches-articles/Nepotism%20and%20the%20public%20trust%20\(2\).pdf](http://www.integrity.qld.gov.au/library/document/catalogue/speeches-articles/Nepotism%20and%20the%20public%20trust%20(2).pdf)