

ти спільні підходи щодо формування, розвитку та збереження інтелектуального капіталу з урахуванням особливостей цих служб. Для забезпечення ефективного державного управління керівництво персоналом в системі публічної служби має бути спрямовано на забезпечення високого професіоналізму, політичної нейтральності, порядності державних службовців, передбачення та попередження конфліктів інтересів між структурами публічного сектора та особою. До функцій управління персоналом належить формування політики, координація роботи й контроль щодо реалізації політики та безпосередньо реалізація політики з управління персоналом публічної служби [14, с.329].

Дослідження теоретичних засад управління керівним персоналом державної служби дозволили зробити наступні висновки. Управління керівним персоналом можна розглядати з двох аспектів: як організуючу діяльність з управління керівними кадрами, і як діяльність органів державної влади в цій сфері, провідним з яких є Головне управління державної служби.

Найбільш конкретизоване визначення цієї категорії надано вітчизняною дослідницею в сфері кадрової політики державної служби Н. Гончарук: управління керівним персоналом – це цілеспрямований, регулюючий вплив, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом і об'єктом і здійснюється безпосередньо суб'єктом державного управління. При цьому слід урахувати те, що керівник у сфері державної служби може бути як суб'єктом, так і об'єктом державного управління

Управління персоналом в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування має бути єдиною системою, тому при розгляді управління керівним персоналом державної служби, а особливо на регіональному рівні, необхідно вивчати ці два владних інститути. Особливості організації управління персоналом на регіональному рівні, визначення спільних та відмінних рис в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування та виконавчої влади є питанням подальших досліджень в цьому напрямку.

### Література.

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : [курс лекцій] / Атаманчук Г. В. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Геленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
3. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів / Гончарук Н. Т. // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 18 жовтня 2005 року. – О., 2005. – С. 296–297.
4. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: автореферат дис. на здобуття наук. ступ. докт. наук з держ. упр. за спец. 25.00.03. «Державна служба». – К., 2008. – 30 с.
5. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр. / Кол. авт.; наук. кер. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 224 с.
6. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / [Уклад. О. Ю. Оболенський]. – К.: КНЕУ, 2005. – 480с.
7. Державне управління : словник-довідник / [В. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. Безносенко та ін.]; за заг. ред. В. Князева, В. Бакуменка. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
8. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л.: Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
9. Книга работника кадровой службы: Учеб.-справ. пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. – М.: Изд-во «Экономика», 1998. – 494 с.

10. Кошова Т. Професійний розвиток прсоналу органів державної влади: поняття, складові / Кошова Т. // Актуальні проблеми державного управління: зб.наук.пр. Вип. 12. – Одеса, 2002. – С. 108–109.

11. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К.: Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005. – 254 с.

12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

13. Стецюк Н. Удосконалення управління персоналом державної служби України в контексті євроінтеграції / Стецюк Н. // Зб. наук. пр. НАДУ при Президентові України / За заг. ред. В. І. Лугового, В.М. Князева. – К., 2003. – Вип. .2. – С. 392–399.

14. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / І. Г. Сурай // Університетські наукові записки: часопис Хмельницького університету управління та права. – 2008. – Вип. 3. – С. 329–330.

15. Шулський М. Г. Роль управлінського персоналу в проведенні реформування агропромислового комплексу України / Шулський М. Г. // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 23 січн. 2003 р. – Львів, 2003. – Ч.2. – С. 262–265.

УДК35.084.91

Юлія Яшина

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті розглянуто механізми управління професійним розвитком державних службовців, зокрема управління професійно-кваліфікаційним та професійно-посадовим розвитком, та обґрунтовано необхідність їх запровадження на даному етапі. Автором виділено складові компоненти зазначених механізмів та надано пропозиції щодо їх вдосконалення.*

**Ключові слова:** механізми, управління, професійний розвиток, професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, державна служба, державний службовець.

Одним із пріоритетних напрямів становлення державної служби України на сьогодні є професійний розвиток її кадрів, оскільки саме від високої кваліфікації, професіоналізму та компетентності державних службовців залежить успіх впроваджуваних у країні реформ, результативність та ефективність роботи всього державного апарату. Разом із тим у сфері професіоналізації кадрів державної служби все ще зберігаються негативні тенденції, у тому числі щодо нераціонального використання праці державних службовців, зниження їх мотивації до навчання, порушення принципу випереджуючої професійної підготовки тощо. Подолати зазначені чинники можна, на нашу думку, за допомогою ефективних механізмів управління професійним розвитком державних службовців.

© Яшина Ю. В., 2010.

Незважаючи на значний інтерес провідних науковців у галузі державного управління, зокрема Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовської, І. Нинюк, О. Ю. Оболенського, С. М. Серьогіна, до питань професійного розвитку державних службовців, на нашу думку, недостатньо уваги було приділено саме управлінню цим процесом. Окремі знахідки щодо зазначеної проблематики висвітлені в роботах українських вчених О. Ф. Мельникова, В. М. Олуйка, І. Г. Сурая, а також російських дослідників В. П. Іванова, Є. В. Охотського, А. І. Турчинова [8; 3; 6; 2; 5; 7], які, в основному, акцентують увагу на управлінні кар'єрою державних службовців.

Недостатня увага науковців до процесу управління професійним розвитком кадрів державної служби обумовила вибір теми дослідження. За мету даної статті обираємо детальний розгляд механізмів управління професійним розвитком державних службовців, виділення їх складових компонентів та надання пропозицій щодо їх вдосконалення.

Перш ніж розглянути механізми управління професійним розвитком державних службовців, вважаємо за доцільне уточнити понятійно-категоріальний апарат, який використовується в даній статті.

Професійний розвиток державних службовців – це набуття ними в процесі навчання та службової діяльності професійно значимих якостей, знань, навичок, умінь та досвіду, необхідних для пошуку ефективних шляхів та способів реалізації поставлених перед ними завдань у межах наданих їм повноважень. У процесі професійного розвитку кадрів державної служби можна виділити дві його сутнісні сторони: по-перше, – це професійно-кваліфікаційний розвиток, пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, самоосвітою державних службовців, набуттям професійних знань та практичного досвіду; по-друге, – це професійно-посадовий розвиток, пов'язаний безпосередньо з кар'єрою державних службовців, що відображає зміни їх посадового статусу, соціальної ролі та ступінь їх авторитету в органах державної влади.

Управління професійним розвитком кадрового складу державної служби – це цілеспрямований вплив суб'єкта управління (керівника або кадрової служби державного органу) на об'єкт управління (персонал зазначеного органу), який сприяє підвищенню рівня мотивації та компетентності, розкриттю індивідуальних здібностей та можливостей службовців, стимулює використання ними творчого підходу під час вирішення повсякденних завдань і функцій та у надзвичайних ситуаціях.

Механізми управління професійним розвитком державних службовців є узгодженою сукупністю засобів та методів соціальної діяльності суб'єктів державної кадрової політики, за допомогою яких відбувається її реалізація, що характеризується змінами кількісних та якісних параметрів кадрового складу, гнучкістю розвитку по відношенню до соціальних умов, які постійно змінюються.

Безперечно, початком професійного розвитку будь-якого державного службовця є освіта. Саме безперервна професійна освіта лежить в основі професійно-кваліфікаційного розвитку. Її необхідність обумовлена постійним розширенням державного апарату та ротацією кадрового складу, що спричиняють втрату накопиченого у системі державної служби досвіду та спадкоємності знань.

Система безперервної професійної освіти державних службовців містить на сьогодні наступні складові:

- підготовку;
- перепідготовку;
- підвищення кваліфікації, яке може бути реалізоване через:
- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- самостійне навчання (самоосвіту);
- тематичні, постійно діючі семінари;

- тематичні короткотермінові семінари, зокрема тренінги; стажування в органах, на які поширюється чинність Закону «Про державну службу», а також за кордоном [1].
- закріплена в нормативно-правовому акті безперервна професійна освіта, на жаль, залишається недостатнім зразком, втіленню якого заважає низка негативних чинників, серед яких найбільш вагомими є такі:
- недостатній рівень періодичності навчання у зв'язку із високими темпами застарілості раніше отриманих знань (цю думку підтвердили 56% державних службовців, опитаних у чотирьох областях: Луганській, Полтавській, Сумській та Харківській [4, с. 184]);
- неефективна діяльність кадрових служб у напрямку організації підвищення кваліфікації працівників державного органу (39% опитаних державних службовців не знають, коли проходять у черговий раз підвищення кваліфікації, а 13% респондентів взагалі не опікуються питанням підвищення кваліфікації [4, с. 182]).

Однак, незважаючи на наявні негативні фактори, вчені не зупиняють своїх досліджень стосовно шляхів розвитку безперервної професійної освіти державних службовців. Так, професором В.М. Олуйко запропоновані основні принципи зазначеної освіти:

- 1) перший принцип – базова професійна освіта є основою для одержання додаткової освіти [3, с. 278];
- 2) другий принцип – збагачення багаторівневості, тобто наявність різних рівнів і ступенів професійної освіти, націлених на досягнення високого професіоналізму;
- 3) третій принцип – принцип додатковості (взаємодоповнюваності) базової і післядипломної освіти;
- 4) четвертий принцип – наступність освітніх програм, що припускає «вихід» із однієї освітньої програми і «вхід» у наступну. Важливою умовою при цьому стає стандартизація освітніх програм, що ґрунтується на єдиних цілях системи безперервної освіти;
- 5) п'ятий принцип – принцип маневрування освітніх програм, завдяки якому забезпечується можливість зміни галузі професійної діяльності чи одержання паралельно освіти в двох чи кількох напрямках (спеціалізаціях). Таким чином, відбувається перехід від єдиної освітньої підготовки до індивідуальної професійної освіти [3, с. 282 – 283].

З огляду на результати дослідження, проведеного Харківським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, про яке мова йшла вище, вважаємо за доцільне розглянути питання про скорочення періодичності навчання до одного разу на два роки для всіх категорій службовців (оптимальність цього терміну визнали 43% опитаних державних службовців [4, с. 184]) та закріпити такий термін на законодавчому рівні. Пропонуємо також зробити акцент на індивідуалізації навчання шляхом складання державними службовцями індивідуальних планів професійного розвитку, які б включали й час на обов'язкову самоосвіту, із наступним контролюванням виконання цих планів кадровими службами та безпосередніми керівниками.

Зростання професіоналізму та компетентності державних службовців, накопичення їх досвіду в результаті професійно-кваліфікаційного розвитку та практичної діяльності мають бути основою для їх службового просування, тобто втілюватися у професійно-посадовому розвитку.

Професійно-посадовий розвиток персоналу становить зміст тих змін, які є необхідною й достатньою підставою для посадового переміщення, посадового руху персоналу. Якісні зміни в професійно-посадовому розвитку персоналу знаходять віддзеркалення у зміні статусу людини в організації й виражаються у формі його посадової кар'єри.

В. М. Олуйко розглядає професійно-посадовий розвиток із двох точок зору. У змістовному розумінні професійно-поса-

довий розвиток персоналу є процесом наповнення структурних компонентів професійного досвіду людини новим, відмінним від попереднього, змістом. Це стосується його знань, умінь, навичок, компонентів психологічного досвіду, що набувають в результаті трудової діяльності. У процесуальному контексті – це якісна зміна професійних здібностей у структурі досвіду людини і змісту виконуваних функцій при посадовому переміщенні (вертикальному або горизонтальному) в організації [3, с.199].

Таким чином, просування по службі повинно відбуватися в результаті визнання та затребуваності професійного досвіду окремого службовця, який надає йому можливість зайняти більш високі сходинки в ієрархії посад державного органу. Однак держава на сьогодні, на жаль, не є спроможною гідно оцінити та раціонально використати наявний професійний потенціал. Цю думку підтверджує і вчений В. М. Олуйко, який зазначає, що «дослідження указують на недооцінку професійного досвіду державних службовців у державних структурах. На жаль, значна частина керівників вважає за краще орієнтуватися на створення сприятливого «кадрового середовища» «під себе», виходячи зі своїх особистих інтересів, а не з інтересів справи. І через це їм вигідно мати «під рукою» не професіонала, а більш керованого, поступливого, безликого («сірого») державного службовця, який не загрожувє власній посаді. Ця недооцінка може свідчити і про невисокий рівень професіоналізму таких керівників, їх нездатність вести роботу з нарощування професійного потенціалу організації, готувати собі заміну» [3, с. 201]. Отже, є очевидним, що при ухваленні рішення щодо прийняття громадян на державну службу необхідно віддавати перевагу професіоналам, а не діяти за принципом лояльності до особи, наявності родинних зв'язків, знайомств із високопосадовцями тощо. Адже лише професіонали спроможні сприяти підвищенню результатів діяльності державного органу зокрема та державної служби в цілому.

На нашу думку, відсутність ефективних та діючих механізмів управління професійним розвитком кадрів державної служби призвела до того, що професіоналізм та досвід вже не є основним фактором професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку службовців. Водночас вважаємо, що такі механізми необхідні на даному етапі для:

- формування високого професіоналізму та компетентності державних службовців, комплектування всього державного апарату кваліфікованими спеціалістами в галузі державного управління;
- створення сприятливих умов та гарантій для прояву кожним службовцем своїх здібностей, реалізації їх особистого потенціалу, стимулювання професійного розвитку, кар'єрного росту та підвищення ефективності трудової діяльності;
- зменшення ступеня суб'єктивізму в управлінні персоналом та усунення впливу протекціонізму у вирішенні питань посадового розвитку державних службовців;
- збереження відносно стабільного кадрового складу, здатного акумулювати професійний досвід та організаційну культуру державної служби;
- максимально можливого використання потенціалу всього державного апарату, його збереження та збільшення.

З нашої точки зору, механізми професійним розвитком державних службовців мають складатися із наступних компонентів, які б виражали їх внутрішню суть, – це:

- планування;
- стимулювання;
- регулювання;
- оцінка і контроль.

Професійний розвиток кадрів державної служби вимагає обов'язкового попереднього планування на основі прогнозування потреб та врахування можливих змін функцій та компетенцій службовців, збільшення об'єму роботи, введення нових посад тощо. В процесі планування визнача-

ється основна мета, завдання та засоби професійного розвитку, на основі дотримання при цьому принципу індивідуалізації. Тобто, кожний державний службовець у координації із кадровою службою та безпосереднім керівником має скласти особистий план професійного розвитку, завдяки чому він зможе зіставити свої особисті можливості, прагнення та потреби щодо набуття нових знань та службового просування із стратегією державного органу на найближчий час, завданнями, що стоять безпосередньо перед його підрозділом, та виконуваними ним посадовими обов'язками. Цілі, окреслені службовцем в індивідуальному плані професійного розвитку, зроблять його зацікавленим учасником цього процесу, забезпечать його конкурентоздатність у професійному середовищі і підвищать особисту відповідальність за кінцеві результати. Таким чином, планування дозволить розробляти особистісно-орієнтовані моделі професійного становлення кадрів, здатні значно прискорити процес професіоналізації як окремого службовця, так і всієї державної служби в цілому.

Стимулювання професійного розвитку полягає у створенні, насамперед, моральних та матеріальних передумов для підвищення ефективності та якості цього процесу. Моральні та матеріальні фактори не передбачають обов'язкового здійснення професійного розвитку, вони лише створюють умови для його реалізації самим службовцем. Для правильного вибору та використання тих чи інших стимулів, що будуть сприяти професійному розвитку працівника, його прагненню до самовдосконалення, необхідним є моніторинг його потреб та мотивів. Зазначимо, що консерватизм у питаннях стимулювання може призвести до зниження інтересу державного службовця щодо підвищення свого професійного рівня, до пасивності та байдужості у службовій діяльності.

Як найважливіший фактор професійного розвитку кадрового складу державної служби виокремлюємо систему супроводження кар'єри державного службовця та систему оплати праці залежно від кваліфікаційного рівня. Система супроводження кар'єри має починатися з прийому на роботу і продовжуватися до моменту звільнення зі служби. Державний службовець повинен бачити свою перспективу та знати можливі напрямки реалізації його зусиль. Це надасть йому впевненості та прагнення до підвищення свого професійного рівня. Оплата праці є одним із основних факторів стимулювання як для будь-якої людини, так і для державного службовця. Працівник тільки тоді є зацікавленим у професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає його інтересам та оплачується відповідно до внесених зусиль. Адже праця більш кваліфікованих кадрів має оплачуватися вище за інших. Ця обставина буде стимулювати службовців до підвищення свого професіоналізму та кваліфікаційного рівня, оскільки вони будуть впевнені, що це відобразиться на їх заробітній платі.

Професійний розвиток державних службовців не може відбуватися стихійно, він потребує свідомо організованого регулювання кадрових трудових відносин у сфері державної служби, створення нової системи роботи з кадрами. Регулювання професійного розвитку кадрового складу державної служби містить сукупність норм, що вводяться управлінськими структурами для стабілізації функціонування управлінського об'єкта та його розвитку шляхом введення в дію соціальних регуляторів (норм, правил, цілей). Специфіка такого регулювання полягає в можливості рішення соціальних проблем в межах кадрових відносин, які виникають в процесі розвитку соціальних взаємодій в інтересах підвищення ефективності діяльності державних службовців.

Регулювання професіоналізації кадрів державної служби повинно здійснюватися за допомогою використання стабільної нормативно-правової бази, науково обґрунтованих організаційних та соціальних методів управління. Як регулятори, що будуть становити основу професіоналізації кадрів державної служби, вважаємо за доцільне виділити:

- нормативно-законодавчу базу професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку кадрів державної служби;
- підвищення моральних та соціально-економічних вимог до професійної освіти та системи кар'єрного просування державних службовців;
- комплексну та глибоку модернізацію системи професійної освіти, яка має бути націлена на її випереджувальний та багаторівневий розвиток;
- комплекс соціально-економічних заходів, спрямованих на якісний розвиток кадрових ресурсів, форм та методів підвищення професіоналізму, створення ефективної системи додаткової професійної освіти;
- наближення професійної освіти до потреб ринку праці, усунення диспропорцій та дублювання у професійній підготовці кадрів державної служби;
- оновлення та оптимізацію державних освітніх стандартів і навчальних програм як вихідну умову формування у державних службовців системи сучасних, соціально значимих цінностей та настанов;
- створення умов для широкого впровадження та використання новітніх освітніх інформаційних технологій в процесі навчання.

Наслідком управління професійним розвитком кадрового складу державної служби є оцінка та контроль результатів проведеної діяльності. Оцінці повинні підлягати особистісні та професійні якості державних службовців, рівень їх кваліфікації, професіоналізму та професійного досвіду. Проконтрольованими мають бути професійне та посадове зростання працівників державного органу, раціональність використання їх професійного досвіду, процеси посадового пересування та реалізація планів індивідуального професійного розвитку.

Підвищити ефективність механізмів управління професійним розвитком державних службовців можна, на нашу думку, за допомогою вирішення на державному рівні наступних завдань:

- розробки ефективної моделі професіоналізації кадрів державної служби, розрахованої на довгостроковий термін дії;
- усунення впливу постійних політичних змін на кадровий склад державного органу шляхом створення механізму розмежування політичних посад та посад державної служби як одного з основних принципів побудови державної служби в країнах Європейського Союзу;
- підвищення статусу кадрових служб, який би дозволив їм брати безпосередню участь в управлінні професійним розвитком кадрів державного органу;
- формування в державній службі реально діючого інституту наставництва та підготовки молодих спеціалістів, який би забезпечив спадкоємність накопичених у системі знань та досвіду;
- створення стратегії затребуваності професійного досвіду державних службовців, що дозволив би використовувати досвід не тільки працюючих фахівців, але й звільнених із державної служби у зв'язку з досягненням пенсійного віку у якості радників чи консультантів, а також гарантувати посадовий розвиток випускників, які пройшли підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації у системі державної служби;
- закріплення на законодавчому рівні відповідальності кадрових служб та керівників державних органів за нераціональне використання професійних можливостей та досвіду персоналу;
- вивчення, апробування та впровадження кращого досвіду зарубіжних країн щодо управління професійним розвитком кадрів державної служби.

Отже, механізми управління професійним розвитком державних службовців не можна розглядати лише як

сукупність дій з професійно-кваліфікаційного вдосконалення та службового просування кадрів. У першу чергу це управління людьми, формування та раціональне використання їх професійних та особистих якостей і можливостей. Основною метою механізмів управління професійним розвитком кадрів державної служби на сьогодні є формування корпусу спеціалістів високої кваліфікації з високим почуттям відповідальності, що дотримуються позицій додержання законності. На жаль, сьогодні мова йде лише про формальне визнання важливості та необхідності таких механізмів, але констатувати їх ефективне функціонування не є можливим. Вважаємо, що подальші розвідки у сфері дослідження механізмів управління професійним розвитком державних службовців значно сприятимуть їх впровадженню в управлінську практику і допоможуть прискорити цей процес.

### Література.

1. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів від 8 лютого 1997 р. № 167. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / под. общ. ред. В. П. Иванова. – М.: Известия, 2003. – 410 с.
3. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / авт. кол.: В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В. М. Олуйка. – К.: НАДУ, 2008. – 420 с.
4. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): [Монографія] / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та ін.; за заг. ред. В. М. Мартиненка. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – 304 с.
5. Служебная карьера / А. С. Гусева, В. А. Инглин, Б. В. Лытов и др.; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 1998. – 302.
6. Сурай, І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складової державної кадрової політики / І. Г. Сурай. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej6/txts/07sigdqp.htm> – Назва з екрану.
7. Турчинов, А. И. Професионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998. – 272 с.
8. Удосконалення механізмів професійного зростання державних службовців: монографія / О. Ф. Мельников, В. Ф. Золотарьов, А. С. Демченко та ін.; за заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 232 с.