

*Т. А. Соколова,
здобувач Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування
НАДУ при Президентіві України,*

КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОДНА З ПРОБЛЕМ ПОВУДОВИ ПРАВОВОЇ ДЕРЖАВИ

У статті розглянуто проблему кар'єри та кар'єрного зростання державного службовця в контексті питання кар'єри та її видів загалом як багатоаспектного явища.

In the article concept problem of career and civil servant career growing in context question career and the whole (altogether) her aspects' as multi-aspect phenomenon.

Ключові слова: державне управління кар'єрою державного службовця, державна служба, кар'єра, види кар'єри, кар'єра державного службовця, кар'єрне зростання.

Key words: state management of civil servant career, state employment, career, career aspects', career civil servant, career growth.

У сучасних умовах розвитку України одним із основних завдань, що постають перед органами державної влади, є підвищення їх ефективності, спроможності кваліфіковано і якісно виконувати різнобічні завдання соціального та економічного розвитку держави й суспільства. А це безпосередньо пов'язано з "людським чинником" — бажанням і здатністю працівників цих органів працювати відповідно до встановлених суспільством вимог та визначених законодавством функцій і повноважень. Відповідно актуальною є необхідність активізації цього чинника, що, в свою чергу, вимагає прискорення процесу переходу від бюрократичних концепцій організації державної служби до нових, заснованих на сучасних теоріях менеджменту, принциповою особливістю яких є підвищення ролі та значущості особистісних чинників у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень та діяльності органів державної влади взагалі. Одним із важливих чинників у вирішенні цих завдань є кар'єра державного службовця, впровадження ефективної системи управління кар'єрою, яка ґрунтувалася б на забезпеченні та гарантуванні "справедливого" кар'єрного зростання працівників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ АКТУАЛЬНІСТЬ

У контексті сказаного нагальною є потреба раціоналізації та оптимізації кадрової роботи в державному управлінні, зокрема щодо удосконалення управління кар'єрою державних службовців.

Реалізація цієї мети можлива за умови чіткого уявлення щодо суті самих понять "кар'єра" (від французького "carrière" — життєвий, професійний шлях людини) та її видів, "кар'єра державного службовця", "кар'єрне зростання", а також усіх процесів, які впливають на кар'єрне зростання державних службовців. До них належать чинники, пов'язані з особливостями кожного державного службовця, організацій, в яких вони працюють, а також властивостей середовища, в межах якого будується кар'єра, до якого відноситься і функціонуюча модель державної служби. Відносини між державним службовцем, його кар'єрним потенціалом, організацією та системою державної служби, а також породжувані цими елементами інтеграційні властивості забезпечують відносно самостійне існування і функціонування такого феномена, як кар'єрне зростання державного службовця. Без системного розуміння суті цих явищ та понять, які є основою, науковим підґрунтям для визначення особливостей кар'єри державного службовця, її мотиваційного впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, важко вести мову про їх ефективне використання у практичній роботі суб'єктів управління кар'єрним просуванням. Це зумовлює актуальність досліджуваної проблеми.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ СТАТТІ

Особливістю аналізу наукової літератури за темою статті є те, що кар'єра як багатоаспектне явище входить

до сфери вивчення багатьох наук: соціології, психології, менеджменту, державного управління тощо. Кожна з них має власну точку зору на кар'єру, методологію та методику її дослідження.

Різноманіття підходів до розуміння кар'єри знаходить віддзеркалення в безлічі визначень даного явища у літературних джерелах.

Словник іноземних слів пропонує розглядати кар'єру як швидке й успішне просування в службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди [17, с. 314]. У словнику С. Ожегова це поняття характеризується як спосіб занять, діяльності; шлях до успіхів, визнаного становища в суспільстві, на службовій ниві, а також, власне, досягнення такого становища [13, с. 247]. Дж. Іванцевіч і А. Лобанов зазначають, що кар'єра — це індивідуально усвідомлені зміни позиції і поведінки, пов'язані з досвідом роботи і професійною діяльністю людини [7, с. 347]. М. Мордовін у визначенні кар'єри робить акцент на процесах, пов'язаних з накопиченням і використанням зростаючого людського капіталу [12]. В. Іванов відзначає, що кар'єра є процесом професійного, соціально-економічного розвитку людини, що виражений у його просуванні на ступенях посад, кваліфікації, статусів, винагороді, які фіксується у певній послідовності займаних на цих ступенях позицій [6]. Причому, за думкою В. Іванова, кар'єра може бути пов'язана не тільки з просуванням "вгору", але і з невдачами, падіннями тощо. О. Крушельницька і Д. Мельничук визначають кар'єру як траєкторію руху людини, яку вона створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання і здібності [9, с. 158]. Г. Десслер пропонує розглядати кар'єру в інституційному, об'єктивному та суб'єктивному сенсах [4].

Представники психологічних шкіл розглядають кар'єру як соціальну динаміку розвитку особистості та її поведінкових проявів, що пов'язані з досвідом та активністю у сфері праці протягом людського життя [18, с. 9].

Наведені визначення та характеристики кар'єри можна вважати універсальними з огляду на те, що їх можна застосовувати до будь-якої сфери діяльності, в тому числі й до сфери державної служби. Разом з тим, кар'єра у системі діяльності державного службовця (управлінця) являє собою складний об'єкт наукового аналізу, який відноситься до комплексних міждисциплінарних категорій і вимагає використання різних підходів.

Аналіз наукових джерел з питань державного управління засвідчує універсалізацію підходу до визначення кар'єри державного службовця. У вітчизняній науковій літературі з державного управління найбільш поширене визначення наводить В. Малиновський, який розглядає кар'єру як поступове просування працівника службовими сходинками, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей, розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю [11, с. 104]. Причому він відзначає, що окремих державних службовців не слід орієнтувати на професіональне зростання та кар'єру, але разом із тим керівник повинен надати їм інформацію про додат-

кові можливості, що можуть виникнути у зв'язку з підвищенням по службі [11, с. 107]. Отже, В. Малиновський не розрізняє професійне зростання та кар'єру, роблячи акцент на тому, що ці поняття доповнюють одне одне.

Схожій думки дотримується й С. Серьогін. Він вважає, що кар'єру в сфері державного управління можна охарактеризувати так, що це не тільки досягнення більш високого посадового статусу, можливість отримання вищої платні, а також і забезпечення можливостей самореалізації в сфері державного управління, отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам роботи і формування структури неформальних відносин у сфері державної служби і системи влади [16, с. 101]. Як можна бачити з даного визначення, автор також робить акцент на важливості самореалізації, проте звертає увагу і на неформальну сторону відносин щодо розбудови кар'єри.

Різні підходи у науковій літературі з державного управління [1; 2; 8] існують і щодо визначення та розкриття сутності поняття кар'єрного зростання державного службовця.

НЕ ВИРІШЕНА РАНІШЕ ЧАСТИНА ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Огляд наукових публікацій свідчить, що у вітчизняних літературних джерелах проблема кар'єри державного службовця у визначеному в заголовку статті аспекті ще не знайшла свого належного вивчення та розкриття. Такі важливі питання, як управління кар'єрним потенціалом державного службовця, суть його кар'єри та кар'єрного зростання, не стали предметом окремого наукового дослідження. Це зумовило мету і завдання даної статті — вивчення стану наукової розробки проблеми сутності кар'єри державного службовця та внесення певних пропозицій, які можуть бути використані при розробці нормативно-правових актів з питань державної служби, а також у практичній роботі кадрових служб органів державної влади та в системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кар'єра є не лише теоретичною конструкцією, але і частиною практики, яка безпосередньо стосується майже кожної людини. Враховуючи думки представників різних наукових шкіл, можна відзначити, що кар'єра може розумітися як:

— вид професійної діяльності на окремих етапах трудового шляху людини;

— професійне зростання й накопичення майстерності, професійних знань і активної життєвої позиції протягом трудового життя людини;

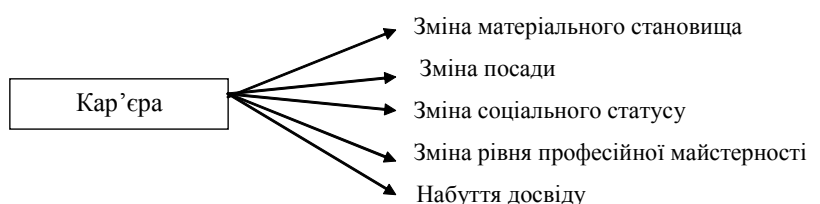


Рис. 1. Найбільш значущі наслідки кар'єри

Таблиця 1. Основні види кар'єри за "напрямом руху"

Вид кар'єри	Характеристика
Внутрішньо-організаційна	Охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в одній організації: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Міжорганізаційна	Означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності працює в різних організаціях
Лінійна	Кар'єрні процеси розвиваються з безперервною послідовністю (лінійно)
Нелінійна	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. При цьому цей шлях передбачає постійну зміну статусу працівника
Прогресивна	Це розвиток вперед на вищий ступінь ієрархії. Кожний ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні й спрямовані на майбутнє з врахуванням накопичених знань та досвіду
Регресивна	Це спади різної тривалості. Це рух вниз, на нижчі ступені ієрархії при невідповідності здібностей та активності людини вимогам її статусу, структурних реорганізаціях управління або стану здоров'я чи віку
Вертикальна	Підйом на вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення на посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці)
Горизонтальна	Переміщення до іншої функціональної сфери діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і тому подібне). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань в рамках займаної посади (як правило, з адекватною зміною винагороди)
Стагнаційна (застій)	Це розвиток кар'єри, коли в ній не відбувається суттєвих змін. Характерним прикладом є робота на одній посаді протягом багатьох років
Доцентрова (прихована)	Передбачає рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, отримання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звернення, окремі важливі доручення керівництва

- спосіб реалізації життєвих цілей;
- професійний досвід конкретної людини, що стосується не тільки професії;
- праця, робота, служба, посада.

Як бачимо, кар'єра розглядається і як вид, і як спосіб, і як процес, і як результат діяльності. Тобто кар'єра в статичі — це певний статус, посада, досвід, кар'єра в динаміці — це процес просування по службових сходинках, набуття певних знань, вмінь тощо.

Між тим, у будь-якому разі в результаті кар'єри людина так чи інакше змінює свій стан. Тобто кар'єра має для людини певні наслідки. На рис. 1. наводяться найбільш значущі наслідки кар'єри.

Загалом сучасний стан розуміння кар'єри дозволяє не тільки осмислювати рух людини службовими сходинками, а й визначати вплив на цей процес професійного розвитку, досвіду, зовнішнього середовища тощо. Причому аспекти дослідження кар'єри суттєво відрізняються залежно від "кута", під яким розглядається це явище:

- з точки зору розуміння соціально-статусних відносин, важливими є фактори, які дозволяють людині

виконувати ті чи інші соціальні ролі та чинити вплив на суспільний розвиток;

- з точки зору психології, на особливу увагу заслуговують внутрішні чинники, які сприяють або ускладнюють кар'єру окремої особи;

- з точки зору трудових та економічних відносин, значущим є розгляд кар'єри як засобу професійного відбору для зайняття певних посад, що виступає чинником розвитку ринку праці.

У цьому сенсі слід відзначити, що за останні роки у зв'язку з радикальними змінами на ринку праці змінилися і можливості досягнення кар'єри та уявлення про неї. Якщо раніше умови кар'єри диктувалися внутрішнім ринком праці та припускали повну довгострокову, гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та організації, то тепер умови визначає зовнішній ринок та процеси глобалізації.

Загалом кар'єра і як процес, і як результат внутрішньо вмотивованого та індивідуально визначеного особистісного шляху об'єктивно є багаторівневим і структурно розгалуженим феноменом соціального життя. Залежно від підходів до її вивчення, кар'єру можна розглядати з різних боків, виділяючи її види за певними ознаками. Вид кар'єри дає уявлення про особливості його виник-

нення, спрямованість та внутрішню організованість, зв'язки з зовнішнім середовищем тощо [3, с. 348].

Аналіз різних наукових досліджень з цього приводу дозволив класифікувати кар'єру за декількома ознаками, які визначають певні види кар'єр, зокрема:

- за напрямом кар'єрного руху [1; 5];
- за гендерною ознакою [18, с. 356; 20, с. 3];
- за спеціалізацією (спеціалізована, неспеціалізована);
- за ставленням до співробітників ("японська модель", "американська модель");
- за мобільністю;
- за цілеспрямованістю (ситуативна кар'єра, системна кар'єра);
- за швидкістю переходів між робочими місцями;
- з позиції індивідуальної мети (професійна, посадова кар'єри);
- залежно від рівня самооцінки, прагнень і покладання [10];
- за етапами [14; 19; 21].

Для прикладу розглянемо основні види кар'єр за

напрямом кар'єрного руху. Для більшої наочності використаємо для цього можливості наведеної нижче табл. 1.

Як наголошується багатьма фахівцями [14], ідеальна кар'єра є вертикальною і лінійно-прогресивною, коли кожна подальша стадія відрізняється від попередньої вищим рівнем застосування здібностей і розширенням масштабів діяльності. Причому в ідеалі працівник має просуватися на кар'єрних сходинах між різними організаціями (від менших за масштабами та сферою впливу до більших).

Якщо просування вгору ієрархічними сходами відбувається у формі періодичних підйомів і спадів, правомірно говорити про прогресивно-нелінійний вид кар'єри. Якщо ж протягом тривалого часу (п'яти-восьми років) не відбувається істотних змін, то наявний є застій, стагнація. В цьому випадку необхідними є аналіз його причин та активні дії з боку кадрових служб або самого працівника. Таку ж оцінку необхідно проводити й у разі регресивного розвитку кар'єри.

Кар'єру державного службовця можна, на нашу думку, розглядати принаймні з двох боків. У динамічному вигляді кар'єра — це шлях просування службовими сходами в системі державної служби, який супроводжується набуттям певних знань, вмінь та навичок, накопиченням досвіду тощо. В статичному вигляді кар'єра — це результат діяльності державного службовця, який проявляється як на займаній посаді, так і в набутому авторитеті, статусі тощо.

Слід відзначити, що особливості кар'єри державного службовця, на відміну від інших сфер, регулюються на законодавчому рівні. Так, зокрема, Законом України "Про державну службу" (ст. 24—29), кар'єра державного службовця пов'язується із зайняттям більш високої посади або присвоєнням державному службовцю більш високого рангу [15, ст. 490]. При цьому в законі відзначається, що просуватися по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують професійний рівень.

Тобто кар'єра згідно з чинним законодавством, — це зайняття більш високих посад. Між тим, підґрунтям для цього виступає професійний рівень державного службовця. Проте, як зазначають вітчизняні дослідники [2, с. 86], на сьогодні для більшості державних службовців кар'єра є не результатом досягнення довгострокових цілей щодо професійної самореалізації, а набором певних випадків. Причому потенціал багатьох державних службовців залишається незатребуваним. Така ситуація не сприяє ані професіоналізації та підвищенню ефективності державної служби, ані виконанню низки соціально значущих функцій і завдань держави, що актуалізує необхідність розробки нових діючих механізмів кар'єрного зростання державних службовців.

Загалом кар'єрне зростання можна розглядати з позицій статусного, ціннісного, індивідуалістичного (особистісного) і процесуального підходів. З позицій статусного підходу, кар'єрне зростання — це досягнутий людиною результат діяльності і соціальний статус. У рамках ціннісного підходу кар'єрне зростання пов'язане

із суспільно значущою й оцінюваною діяльністю особи в соціумі. З точки зору індивідуалістичного підходу кар'єрне зростання розуміється як індивідуальний трудовий шлях людини, його діяльність, виражена у професійній або посадовій формі. Згідно з процесуальним підходом, кар'єрне зростання може бути визначене як шлях досягнення цілей та результатів щодо самовираження конкретної особи.

Узагальнюючи ці підходи, а також виходячи із визначень кар'єри, що наведені вище, можна зазначити, що кар'єрне зростання державних службовців, з одного боку, являє собою прогресивний рух індивіда в системі державної служби, що відбувається на основі визначених чинним законодавством умов (посадовий аспект). Одним з практичних результатів кар'єрного зростання працівників у системі державної служби в посадовому аспекті є перерозподіл службовців як між окремими позиціями в структурах організацій, так і в системі державної служби відповідно до потреб у виконавцях на різних ділянках роботи.

З другого боку, кар'єрне зростання передбачає якісні зміни професійних характеристик державного службовця, до яких можна віднести професійні знання, вміння, навички, досвід, особистісні якості тощо (професіональний аспект). Практичним результатом цього є формування професійного складу державних службовців, здатних на високому рівні виконувати складні державно-управлінські завдання.

Деякі науковці [1; 8] пропонують розглядати кар'єрне зростання у широкому й у вузькому сенсі. На їх думку, у вузькому значенні поняття "кар'єрне зростання" відображає індивідуальне просування людини, процес досягнення певних кар'єрних цілей і результатів. На рівні організації такими цілями можуть виступити професійний розвиток і посадове просування людини. У широкому значенні кар'єрне зростання може розглядатися як активне просування людини в освоєнні й удосконаленні власного способу життєдіяльності. Між тим, у будь-якому випадку змістовною складовою поняття "кар'єрне зростання" є просування, рух. Тобто це динамічний процес, який передбачає активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності.

Отже, кар'єрне зростання, на відміну від кар'єри (яка може виступити і процесом, і результатом певної діяльності), доцільно розглядати з точки зору процесуального підходу. Адже зростання — це процес, який може приймати різні форми і який передбачає рух уперед, набуття певних вигод як в професійному, так і в статусному, матеріальному та інших аспектах.

Іншими словами, кар'єрне зростання — це розвиток людини і освоєння нею соціального простору (якщо йдеться про міжорганізаційну кар'єру) або просування людини в просторі конкретної організації (якщо розглядається внутрішньо організаційна кар'єра). Причому кар'єрне зростання постає не просто як просування індивіда у цьому просторі, послідовна зміна позицій у ньому, а як використання набутого культурного, освітнього, професійного капіталу, ресурсів у професійній діяльності. Таке розуміння дає можливість під час розробки стратегії кар'єрного зростання державних службовців

враховувати особливості кожного конкретного працівника, що є необхідним для ефективного управління процесами, пов'язаними з рухом і розвитком кадрів у системі державної служби.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливостями кар'єри державних службовців є те, що вона відбувається в межах системи державної служби, яка має низку специфічних ознак, зокрема функціонування на основі чітко визначених законодавчих норм, специфічна роль у забезпеченні діяльності держави та функціонування суспільства. Для аналізу діяльності державних службовців доцільно використовувати поняття "кар'єрне зростання". На відміну від кар'єри, це винятково процес, який може приймати різні форми, але в будь-якому випадку він передбачає рух уперед, набуття певних вигод як в професійному, так і в статусному, матеріальному та інших аспектах.

У законодавстві України з державного управління та державної служби на сьогодні не унормовано поняття ані кар'єрного потенціалу державного службовця, ані кар'єри та кар'єрного зростання державного службовця, що стримує розроблення спеціального нормативно-правового документа. У вітчизняних літературних джерелах проблема кар'єри та кар'єрного зростання державного службовця, їх мотиваційного впливу на розвиток персоналу ще не знайшла свого належного вивчення та наукового розкриття, а проблема управління кар'єрним потенціалом державного службовця взагалі не розглядається. Відповідно використання органами державної влади кар'єри та кар'єрного зростання як важливого чинника у підвищенні ефективності управлінської діяльності державних службовців є недостатнім. Поліпшення ситуації можливе, на наш погляд, за умови:

— чіткого визначення у новій редакції Закону України "Про державну службу" понять "кар'єрний потенціал державного службовця", "кар'єра державного службовця" та "кар'єрне зростання державного службовця" з розкриттям їх суті;

— розробки та прийняття нормативно-правового акту з питань кар'єри державного службовця;

— підготовки інформаційно-методичного посібника для навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та кадрових служб органів державної влади.

Подальші дослідження, враховуючи роль і значення кар'єри та кар'єрного розвитку в активізації людського чинника в державному управлінні, мають вестися у напрямках: процеси, які впливають на кар'єру та кар'єрне зростання державних службовців; передумови формування кар'єрного потенціалу та кар'єрного зростання; стратегії кар'єрного зростання; управління кар'єрним зростанням державного службовця.

Література:

1. Белецкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. — Мн.: Высшая шк., 2001. — 302 с.
2. Буцька І.О. Планування кар'єри державних служ-

бовців з використанням зарубіжного досвіду // Теорія та практика державного управління. — Х.: Вид-во ХарPI НАДУ, 2006. — С. 86—91.

3. Виногородський М.Д., Виногородська А.М., Шапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник для студентів економ. спец. ВНЗ — К.: Кондор, 2002. — 510 с.

4. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: БИНОМ, 2001. — 422 с.

5. Егоршин А.П. Управление персоналом. — 2-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 1999. — 624 с.

6. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом, 1998. — №5. — С. 38—44.

7. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993. — 304 с.

8. Климов Е.А. Стремиться не к карьере, а стремительно служить делу // Психологический журнал, 2004. — № 5. — С. 131—141.

9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.

10. Лотова И. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный поход: Ресурс доступа. — www.chelt.ru/2003/10-03/lotova-10-03.html.

11. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія та практика: навч. посібник — К.: Атіка, 2003. — 160 с.

12. Мордовин М. Управление человеческими ресурсами. — СПб-М: ИНФРА-М, 2004. — 406 с.

13. Ожегов С.И. Словарь русского языка / [Под ред. Н.Ю. Шведовой]. — М.: Сов. Энциклопедия, 1973. — 846 с.

14. Поляков В.А. Технология карьеры. Практическое руководство. — М.: Наука, 1999. — 273 с.

15. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. // ВВР. — 1993. — № 52. — ст. 490.

16. Серьогін С., Хлуткова В. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції // Вісник УАДУ. — К.: УАДУ, 1999. — Вип.4. — С. 101—104.

17. Словник іноземних слів / за ред.член.кор. АН УССР О.С.Мельничука. — К.: Головна ред. УРЕ, 1974 — 776 с.

18. Социальная психология личности в вопросах и ответах: учебное пособие / Под ред. проф. В.А.Лабунской. — М.: Гардарики, 2001. — 397 с.

19. Терновская О.П. Шнейдер Л.Б. Выбор современного человека: профессиональные и/или семейные ценности // Материалы IV Всероссийского конгресса по пренатальной и перинатальной психологии, психотерапии и перинатологии с международным участием "Через интеграцию наук — к сохранению репродуктивного здоровья семьи" — 23—25 ноября. — М., — 2003. — С.104—106.

20. Ткач Р.В. Поняття професійної кар'єри у психології менеджменту, її види та динаміка розвитку: Ресурс доступу. — http://www.bdpu.org/scientific_published/psychology_2_2005/15.

21. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. — 160 с.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2010 р.