

ступу: <http://www.document.ua/pro-zatverdzhennja-planu-zahodiv-shodo-organizacij-i-proved-doc146008.html>.

5. Про затвердження Положення про Державний реєстр дитячих закладів оздоровлення та відпочинку: наказ Мінісоцполітики України від 19.01.2012. – № 26 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0176-12>.

6. Про затвердження Порядку діяльності комісії Мінісоцполітики України щодо ведення Державного реєстру : наказ Мінісоцполітики України від 01.02.2012 № 51 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0236-12>.

7. Про схвалення Концепції державної цільової соціальної програми оздоровлення і відпочинку дітей та розвитку мережі дитячих оздоровчих закладів на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 549-р / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/549-2013-%D1%80>.

8. Статистичний бюлетень «Національні рахунки охорони здоров'я (НРОЗ) України» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

9. Стенограма комітетських слухань з питання оздоровлення та відпочинку дітей від 06 листопада 2013 року / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.komsport.rada.gov.ua/komsport/control/uk/publish/article;jsessionid=7DF879F8995DB88952602F427C2759B1?art_id=46557&cat_id=4664.

УДК 323.3(4-6ЄС)

Наталія Колісніченко

КАДРОВА ПОЛІТИКА В КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНО-СХІДНОЇ ЄВРОПИ – ДЕРЖАВ-ЧЛЕНІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті розглядаються особливості реалізації кадрової політики у країнах Центрально-Східної Європи. Аналізується попередня та сучасна кадрова політика, проблеми її реалізації, вплив процесу інтеграції в ЄС, значення підготовки кадрів. Обґрунтовується політика змін країн Центрально-Східної Європи щодо: процедур найму, підготовки/освіти, просування по службі, оплати праці та систем мотивації тощо.

Ключові слова: кадрова політика, країни Центрально-Східної Європи, найм, підготовка кадрів, просування по службі, оплата праці.

✎ Державна кадрова політика – це загальнонаціональна стратегія формування, розвитку та раціонального використання професійного потенціалу суспільства. Проблеми кадрової політики тісно пов'язуються із поняттям «управління людськими ресурсами», яке останнім часом набуває все більшого значення у формуванні державної політики держав-членів ЄС. Особливістю системи управління людськими ресурсами є ставлення до людей як до конкурентної

цінності, яку слід спрямовувати, мотивувати, розмішувати й розвивати разом з іншими ресурсами з метою безпосереднього сприяння досягненню поставленої мети. Глобалізація бізнесу призвела до визнання ролі добрекерованої робочої сили. Конкурентоспроможність компанії і навіть країн та регіонів призводить до все більшого визнання кваліфікації свого населення і стратегій управління кадрами [15].

✎ Мета дослідження полягає у виявленні особливостей реалізації кадрової політики у країнах Центрально-Східної Європи з огляду на застосування їхнього позитивного досвіду у вітчизняній практиці.

✎ Питання кадрової політики як «управління розвитком людських ресурсів» досліджували Л. Борщ, Є. Лібанова, Л. Пашко, Г. Щокін, В. Янчевський та ін. Дослідження окремих аспектів роботи з персоналом та менеджменту на підприємствах здійснили у своїх працях Р. Яремчук, У. Лисак, І. Комаров, А. Н. Ісаєнко, В. В. Травин, В. А. Дятлов та ін. У процесі розвитку науки державного управління були сформульовані основні підходи щодо теоретико-методологічних засад проблеми (праці Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Князева, Н. Нижник, Т. Пахомової, Ю. Сурміна, В. Токовенко, О. Якубовського та ін.). Особливої уваги заслуговують дослідження питань кадрової політики центрально-східного регіону Європи. До 1990-х років брак досліджень проблем кадрової політики країн Центрально-Східної Європи (ЦЄ) можна легко пояснити різними політичними та соціально-економічними системами цього регіону. Натомість, за останні 20 років після початку перехідного періоду вчені, політики, менеджери і практики з управління кадрами все більше уваги надають дослідженням (переважно емпіричного характеру) Західної та Східної Європи. Основною причиною посилення уваги до країн колишнього соціалістичного табору щодо питань управління людськими ресурсами був вакуум знань і відсутність досвіду належної практики управління людьми на організаційному рівні. Пізніше модифіковані варіації концепцій управління персоналом стали в Центральній і Східній Європі домінуючими протягом перехідного періоду від соціалістичної планової до нової ринково-орієнтованої економіки. Хоча на сьогодні існує чимало робіт з аналізу кадрової політики у країнах світу, дуже мало досліджень стосується такого регіону, як Центральна та Східна Європа.

✎ У країнах Центральної та Східної Європи відбулися парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами. Так, на основі порівняльного дослідження [11, с. 9] було встановлено, що, незважаючи на схожі практики управління кадрами, колишні соціалістичні країни зазнали значних змін, які, однак, відрізняються з точки зору їх напрямків та масштабу. Зокрема, країни колишнього соцтабору Центрально-Східної Європи не є однорідною групою країн. Зусилля сформувати радянську модель усіх сфер життя (особливо економіки) у цих країнах на практиці видозмінювалися у кожній із них з огляду на специфічні історичні та економічні шляхи розвитку [12, с. 5]. За наявності широкої теоретичної й емпіричної бази дослідження зазначених процесів слід наголосити на відсутності робіт, що відображають специфіку підготовки та розвитку людських ресурсів у сфері політичної діяльності та політичного управління. Завдання це непросте, так як: по-перше, тематика досліджень людських ресурсів розвивається віднавна; по-друге, відсутні спеціальні дослідження кадрової політики країн Центрально-Східного регіону.

✎ Попередня кадрова політика в більшості країн Центрально-Східної Європи (до змін, що відбулися в

Мета

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Вигляд основного матеріалу

Постановка проблеми

кінці 1980-х років) здійснювалася на основі відповідного законодавства та жорстко контролювалася державою. Усі питання, пов'язані з кадрами, перебували під суворим контролем партії і глав держав, а за ключовими посадами підприємств і організацій велося пильне спостереження партією і державною бюрократією. На підприємствах та в організаціях персонал на ключові посади приймався не тільки на основі професіоналізму, але й політичної відданості. Управління персоналом не розглядалося в якості пріоритету, а рішення щодо просування не ґрунтувалися на оцінці діяльності [5]. І на сьогодні у цих країнах характеристики сучасної кадрової політики все ще нагадують попередні системи, хоча, на думку багатьох дослідників, її загальні тенденції можна охарактеризувати як «поступову вестернізацію» [3]. Загалом, відбувалися процеси переходу від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Особливу роль грала інтеграція в ЄС. Пропозиція ЄС щодо приєднання сприяла інтенсивному розвитку економік та приватного бізнесу країн ЦСЄ, вільному пересуванню робочої сили та зміні її структури. Зазначені процеси сприяли формуванню нового змісту управління працівниками на підприємствах і організаціях, де відбувалося: масштабне інвестування у підготовку працівників відповідно до з потреб бізнесу, ретельний відбір та мотивацію фахівців. Проте, формування нових держав супроводжувалося активною трудовою міграцією, яка до того часу вже мала традиційний характер і призвела до істотного відтоку населення, в основному молодих людей і висококваліфікованих фахівців, які покидали батьківщину в пошуках кращих можливостей зайнятості і більш високого рівня життя в країнах Західної Європи. Слабке зростання нових робочих місць, високий рівень безробіття, особливо серед молоді, а також значні регіональні відмінності вважаються основними стимулюючими факторами міжнародної і внутрішньої міграції в країнах. На зворотному шляху до капіталізму в 1990-х роках працівники були позбавлені свого безпосереднього впливу на кадрові питання, було повністю скасовано принцип повної зайнятості.

На сьогодні країни ЦСЄ характеризуються як специфічний регіон «нового капіталізму». Відмінності центрально-східноєвропейської політики управління персоналом від західноєвропейської полягають у такому: існування традиції колективізму та соціальної легітимності профспілок; новий капіталістичний регіон демонструє відмінні від старої західно-європейської практики риси управління, що робить Європу більш диверсифікованою; країни ЦСЄ з одного боку зазнають тиску ринку (вимог конкурентоспроможності та ефективності), глобалізації та поширення належної практики, з іншого боку – намагаються оновити цінності старого режиму (наприклад – рівність). На інституційному рівні на основі регіональних подібностей/відмінностей розрізняють європейські регіональні моделі управління персоналом, які характеризуються: модель 1 – тяжінням до північно-американської моделі управління персоналом з огляду на політику дерегулювання ринку і державного дерегулювання; модель 2 – тяжінням до суто європейської моделі управління персоналом через зростаючу економічну, політичну і навіть правову інтеграцію країн Європейського Союзу; модель 3 – тяжінням до суто національної моделі управління персоналом з огляду на відповідні національні правила функціонування підприємств та організацій (закладів, установ, фірм тощо).

Досвід країн ЦСЄ свідчить, що відсутність потрібної кількості належно підготовлених кадрів була відчутною

під час підготовки та вступу цих країн до ЄС та адаптації в ньому. Особливо кадрова проблема виникала у зв'язку із необхідністю використання фондів ЄС, проведення комунікативних заходів, адаптації законодавства тощо. У країнах ЦСЄ серед інших переваг європейської інтеграції спостерігалось зростання мобільності викладачів, дослідників та студентів, впровадження європейських стандартів вищої освіти та міжінституційне співробітництво, інтегрування програм підготовки фахівців тощо. Характерним було посилення роботи після вступу цих держав до ЄС. Можна також відзначити активну взаємодію державних інституцій цих країн із публічними та навчальними інституціями ЄС та країн-членів, а також внутрідержавне співробітництво із неурядовими організаціями, які активно працювали у сфері євроінтеграції. Водночас проводилася робота з упровадження у навчальний процес нових спеціалізацій, пов'язаних із євроінтеграційними процесами [2].

Після того, як перед системою професійного навчання були поставлені зазначені глобальні завдання, з'ясувалося, що, незважаючи на значне удосконалення, вона недостатньо розвинута. Через це виникла низка інших проблем, таких як зв'язок між підвищенням кваліфікації і просуванням по службі, можливості органів управління одержувати вигоду від інвестицій у підготовку працівників. Проте, у деяких країнах у цій сфері існують свої традиції, іноді успадковані від радянського періоду або ще більш ранніх часів, коли роль підвищення кваліфікації оцінювалася досить високо [14].

Країни ЦСЄ відчувають на собі наслідки комуністичного ладу, коли приватний сектор був слабкий або його не існувало взагалі, виплати заробітної плати здійснювалися з державного бюджету і всі працівники потрапляли під дію єдиного трудового законодавства. Для забезпечення гнучкості ринку праці, надання соціальних гарантій на робочому місці та беручи до уваги сегментацію ринків праці, у листопаді 2006 року Європейська комісія запропонувала обговорення Зеленої книги «Модернізація трудового законодавства відповідно до вимог 21 століття» [13]. Зміни у трудовому законодавстві пов'язані з: визначенням та змінами статусу зайнятого населення, диверсифікацією форм «нетипової» зайнятості, організацією роботи тимчасових агентств працевлаштування; організацією робочого часу працівників, забезпеченням мобільності працівників, вирішенням питань нелегальної зайнятості.

Низький рівень управління кадрами, відсутність системних рішень у кадровій політиці призводять до низького рівня стандартизації і слугують підґрунтям для неефективної діяльності. Якісна підготовка професійних кадрів сприяє долаттю цих проблем. У країнах ЦСЄ адаптація освіти та підготовки кадрів до потреб нової ринкової економіки здійснювалася, з одного боку, у межах зусиль щодо оновлення систем професійно-технічної освіти з використанням інститутів ринку праці (з метою пом'якшення негативних наслідків реструктуризації економіки та цільового навчання і постійного підвищення кваліфікації), а з іншого боку – для підвищення адаптації і мобільності робочої сили. Багато із країн ЦСЄ є одночасно і джерелом і отримувачем міграційних потоків [1]. Особливого значення на сьогодні набуває поняття «організація, що навчається». Дослідження Д. Сур [7], яка вивчала фактори успіху для створення ефективною організації, що навчається (на прикладі Польщі, Угорщини та Чехії як зразків регіону), показало, що у працівників організації є сильне бажання освоїти нові навички, щоб продемонструвати свою компетентність і заробляти достатньо, щоб досягти західного рівня життя.

Управління персоналом вимагає негайних змін, таких як: процедур найму, підготовки/освіти, просування по службі, систем мотивації тощо. Наведемо приклади реалізації сучасної кадрової політики в країнах ЦСЄ.

У Болгарії «Програма модернізації управління» (Operational Program on Administrative Capacity – OPAC) на період 2007 – 2013 рр. реалізується у відповідності з європейськими стандартами. Програма фінансується спільно Болгарією та Європейським соціальним фондом і спрямована на вдосконалення взаємозв'язку між органами публічної влади та громадянами, забезпечення середовища, яке б сприяло економічному зростанню та підвищенню ефективності й прозорості адміністрацій та судових органів. Серед пріоритетів досягнення цих цілей (раціональне державне управління, підвищення якості адміністративних послуг, технічна підтримка) управління людськими ресурсами має особливе значення. Його мета полягає в модернізації людських ресурсів управління та зміцнення структур громадянського суспільства. Для досягнення цієї мети пропонується збільшення кількості жінок і молодих людей серед працюючих, а також розробка партнерських угод з університетами.

У Чехії права і обов'язки всіх працівників визначаються у Трудовому кодексі. Чеська Республіка є однією з небагатьох країн, де статус працівників державного сектору не відрізняється від статусу зайнятих у приватному секторі. Чеська Республіка реалізує політику зниження рівня зайнятості в державному секторі, широкий спектр підходів було запроваджено щодо цього, в тому числі 10 % скорочення заробітної плати і скорочення персоналу. Вже з 2008 року скорочення працівників та заморожування зарплат було визнано найефективнішим методом зменшення витрат на персонал [8]. Кадрова політика країни є диверсифікованою – встановлює 4 % квоту для інвалідів при прийомі на роботу та встановлює штрафи для організацій, які порушують це положення [9]. Оцінка діяльності відбувається безпосередньо керівником один раз на рік. Для керівного складу підприємств і організацій головною є кваліфікація, для інших працівників – досвід. Працівники державного сектору зобов'язані за законом постійно підвищувати свою кваліфікацію. Новоприйняті на роботу у державному секторі проходять стандартизовану підготовку протягом 3-х місяців, після цього – друга 12-місячна стадія диверсифікованої підготовки. У середньому, працівник проходить 10-15-денну підготовку щороку. Держава або місцеві органи влади повинні забезпечити допомогу в навчанні. Розділ III «Трудового кодексу» передбачає умови оплати праці для працівників приватного та державного секторів. Зокрема, заробітна плата нараховується в залежності від ступеня складності займаної посади та стажу роботи. Основними змінами з 2000 року у кадровій політиці можна назвати такі [9]: дискреційний найм/звільнення; заморожування посад звільнених пенсіонерів; зміна пенсійного віку; передача повноважень на інші рівні влади; робота за контрактом; реорганізація/реструктуризація.

Більшість з істотних законодавчих актів Естонії, які регулюють кадрові питання, були розроблені й прийняті у десятирічний період (1991–2001 рр.). Одним з найбільш істотних і об'ємних законодавчих актів, є Пакет Закону про трудовий договір, прийнятий в 1992 році. Закон доповнювався, кілька разів вносилися зміни. Прийняті також закони «Про заробітну плату» (1994 р.), «Про вирішення трудових спорів» (1995 р.), «Про гігієну і безпеку праці» (1999 р.), «Про робочий час і час відпочинку» (2001 р.), «Про відпустки» (2001 р.) та інші [10]. Необхідність посилення кваліфікації працівників

державного сектору, реалізацію системи оплати праці на основі результатів діяльності, наближення умов праці в державному секторі до тих, що в приватному секторі закріплено у рамковому документі щодо розвитку державних послуг (прийнятий в 2004 році і оновлений в 2006 році). У 2004 році був прийнятий антикорупційний план «Чесна держава», яким запроваджувалися кодекси етики та етична підготовка для працівників державного сектору. Національний стратегічний рекомендаційний рамковий документ (The National Strategic Reference Framework – NSRF) був прийнятий 21 червня 2007 року, який визначає розвиток «адміністративного потенціалу» в якості пріоритету національного розвитку. Документ спрямований на розвиток системи планування в державному секторі, управління за результатами, угоди про партнерство з громадянським суспільством та неурядовими організаціями.

В Угорщині умови набору варіюються залежно від статусу працівника. Вони визначені у відповідних законах. У 2007 році були внесені зміни до нормативних актів щодо: умов прийому на роботу, які на сьогодні є більш жорсткими для кожної категорії працівників бюджетної сфери; було узагальнено оцінювання діяльності; винагороди ґрунтуються на результатах діяльності. Продовжуються реформи набору (система подачі заяв, конкурсні іспити).

В 2003 році державна канцелярія Латвії зініціювала масштабну програму розвитку людських ресурсів та у співпраці з Міністерством фінансів розробила: єдину систему оплати праці для всіх зайнятих у державному секторі (прозора, справедлива, мотивуюча система оплати праці), систему управління персоналом на основі компетентнісного підходу для управління наймом, оцінкою, навчанням та оплатою праці. На сьогодні державна політика сфокусована на формуванні та розвитку єдиної системи оплати праці.

Основними причинами, які ускладнюють ситуацію на ринку праці Литви, є: триваючий відтік трудових ресурсів в країни Західної Європи, низький рівень заробітної плати, який не відповідає цінам на товари і послуги, а також виключно слабка соціальна захищеність трудящих. Саме тому зароджувалися проекти збільшення робочого тижня до 60 годин, скорочення кількості святкових днів і навіть лібералізації законів, які регламентують міграцію робітників з сусідніх країн.

Законодавчі правила щодо набору персоналу у Польщі базуються на принципах відкритості, прозорості й конкурсності. Процедури оцінки персоналу (які у порівнянні з іншими країнами ЄС займають значно менший обсяг) мають форму зустрічі з безпосереднім керівником кожні 2 роки. Оцінка фокусується на виконаній діяльності, витратах часу, результатах та якості, підвищенні компетентностей, міжособистісних навичок. Оцінка кваліфікації та діяльності є чинником для просування. На сьогодні розвивається принцип «робити більше з меншими витратами» (збільшення кількості виконуваних завдань з меншими людськими та фінансовими ресурсами).

Румунія на сьогодні реалізує масштабну програму з реформування системи оплати праці. Центром уваги є також так званий «Кадровий план» («Manpower Plan») з поліпшення управління (2007 р.).

Діяльність працівників державного сектору Словаччини регулюється Законом № 552/2003 про виконання державних робіт, законом № 553/2003 про винагороду працівників, а також відповідно до Трудового кодексу. Зайняті у державному секторі працюють на основі при-

ватно-правових договорів. Конституція передбачає, що працівники мають право на членство в профспілці.

Широке представництво багатонаціональних компаній у Словенії сприяло актуалізації кадрової політики, вивело функцію управління людськими ресурсами на ключові позиції у більшості підприємств та організацій країни [15]. На сьогодні, унаслідок практики іноземних компаній з відбору та найму, підготовки, методів оцінки діяльності. Більше того, з огляду на те, що промислові компанії Словенії виступають важливими інвесторами інших країн колишньої Югославії, на пряму розповсюджується досвід високорозвинутої практики управління людськими ресурсами для всього регіону.

Відповідно до «Огляду розвитку людських ресурсів», Хорватія на сьогодні реалізує політику підвищення конкурентоспроможності економіки та працевлаштування, а також пристосовності робочої сили; оптимізації управління ринком праці та активації ефективної реалізації кадрової політики; збільшення гнучкості при одночасному скороченні трудової сегментації ринку; узгодження розмаїття навичок із розмаїттям підходів [6, с. 102–103].

Після узагальнення досліджень з управління людськими ресурсами у Центрально-Східній Європі вчені Х. Такей та Ю. Іто [17] дійшли такого висновку з формування ефективної кадрової політики регіону: по-перше, керівники організацій повинні підтримувати часті комунікації зі своїми працівниками, щоб показати свою підтримку і визнання; по-друге, керівники повинні встановити взаємну довіру з працівниками шляхом налагодження двосторонніх комунікацій; по-третє, керівники повинні практикувати прийняття рішень на основі консенсусу шляхом ефективного обміну інформацією та двосторонньої комунікації; по-четверте, справедливість є найважливішим джерелом здорових людських відносин в організаціях. На основі цих чотирьох складових ефективної кадрової політики організації, дослідники узагальнили фактори успіху: турбота, розуміння і визнання, часті двосторонні комунікації, прозорість та обмін інформацією, справедливість, чіткі структури та правила, справедлива атестація та винагороди.

→ Сучасними тенденціями формування та розвитку кадрової політики в країнах ЦЄС є:

- так званий культурологічний напрям в осмисленні та переосмисленні тенденцій розвитку управління людськими ресурсами;
- зміни як невід’ємна складова процесів модернізації та актуалізація лідерства як основної рушійної сили необхідних на сьогодні змін. Зміни вимагають нових лідерів, і вони повинні відрізнятися не тільки професійними характеристиками і почуттям відповідальності, але і якостями управління.

Література.

1. Квалифицированная рабочая сила – основа интенсивного, устойчивого и сбалансированного экономического роста. Группа двадцати: стратегия в области профессиональной подготовки кадров. – М.: МОТ, 2011. – 49 с. – Режим доступу: http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/info/publ/wcms_158969.pdf.
2. Лахижа М. І. Вплив вступу до ЄС на підготовку фахівців для публічної адміністрації країн Центральної та Східної Європи // Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання. Матеріали міжнародного науково-практичного семінару, 1-4 липня, 2008 року. – Одеса: ОПІДУ НАДУ, 2008. – 172 с. – С. 33-37.
3. Alas R., Svetlik, I. Estonia and Slovenia. Building Modern HRM. Using a Dualist Approach / In: Brewster, C.,

Mayrhofer, W., and Morley, M. (eds.): Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence? – London: Elsevier, 2004. – 496 p.

4. Brewster C. European perspectives on human resource management // Human Resource Management Review. – № 14. – 2004. – P. 365-382.

5. Cakrt M. Management education in Eastern Europe: Toward mutual Understanding // Academy of Management Executive. – № 4. – 1993. – P. 63–68.

6. Croatia review of human resources development / Simona Rinaldi, Vaclav Klenha, Lizzi Feiler, Evgenia Petkova. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. – 118 p.

7. Cyr D.J. Implications for learning: human resources management in East-West joint ventures / Cyr Dianne J. // Special Issues on Managerial Learning in the Transformation of Eastern Europe. Organizational Studies. – Spring. – 1996.

8. Dvorakova Z. Human Resources Management: A Case of the Czech Republic. Paper presented at «E-Leader», Singapore 2013. – Режим доступу: <http://www.g-casa.com/conferences/singapore12/papers/Dvorakova.pdf>.

9. Human Resources Management. Country Profiles. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Czech%20Republic.pdf>.

10. Kaarelson T., Alas R. Trends and developments in human resource management practice in Estonia in the institutional context / Tonu Kaarelson, Ruth Alas // Problems and Perspectives in Management. – Volume 6. – Issue 1. – 2008. – P. 105–113.

11. Karoliny Z., Farkas F., Poyr J. In focus Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey / Zsuzsa Karoliny, Ference Farkas, Jyzsef Poyr // JEEMS. – № 1. – 2009. – Режим доступу: <http://www.questia.com/library/1P3-1667794901/in-focus-hungarian-and-central-eastern-european-characteristics>.

12. Koubek J., Brewster Ch. Human resource management in turbulent times: HRM in the Czech Republic // The International Journal of Human Resource Management. – 1995. – № 6 (2). – May. – P. 5.

13. Modernising labour law to meet the challenges of the 21st century. – COM (2006) 708. – Режим доступу: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2006&nu_doc=708.

14. Promoting Performance and Professionalism in the Public Service. SIGMA Working Paper № 21. – 1997. – OECD. – Режим доступу: <http://www.sigmaweb.org/dataoecd/52/6/1818959.pdf>.

15. Pucik V. Globalization and human resource management / In: Barnett C.K. (eds.): Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization. – New York: Wiley, 1992. – P. 61-81.

16. Svetlik I. Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia // Review of International Comparative Management. – Volume 11. – Issue № 5. – December. – 2010. – P. 807-833.

17. Takei H., Ito Yu. Human Resource Management and Governance in the Central and Eastern Europe – Case studies in Bulgaria and Slovak Republic / Hideki Takei, Yuichi Ito // Policy and Governance Working Paper Series. – №119. – 2007. – 28 p.