

Ірина Пантелейчук

доцент кафедри державної політики та суспільного розвитку
НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., доцент

Лариса Гаєвська

професор кафедри управління освітою
НАДУ при Президентові України, д.держ.упр., доцент

ЄВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено аналіз сучасних європейських тенденцій формування іміджу органів державної влади, на підставі чого з'ясовано, що його ефективність визначається: оцінкою якості державних послуг; професійністю, компетентністю та продуктивністю діяльності державних службовців; привабливістю органів державної влади як роботодавця. На основі контент-аналізу та івент-аналізу визначено основні напрями формування позитивного іміджу органів державної влади. Обґрунтовано, що ключовим чинником впливу на формування позитивного іміджу органів державної влади виступає високий рівень суспільної довіри.

Ключові слова: імідж органів державної влади, державні послуги, суспільна довіра, професіоналізм, компетентність, державний службовець.

Irina Panteleichuk, Larysa Gaievska

EUROPEAN TRENDS SHAPING THE IMAGE OF PUBLIC AUTHORITIES: EXPERIENCE FOR UKRAINE

The article presents the analysis of contemporary European trends shaping a positive image of public authorities, on the basis of which found that the efficiency of the image is determined by the public authorities: assessment of the quality of public services; professionalism, competence and productivity of public servants; attractiveness of public authorities as an employer. Based on content analysis and event analysis determined that the main directions of forming a positive image of public authorities are: improvement of public relations, improving the efficiency of government action, the professional development of civil servants, the establishment of an effective feedback between the public authorities and the public, the depoliticization of public administration. A key factor in the formation of positive image of public authorities, acts as a high level of public trust.

Keywords: image of public authorities, public services, public trust, professionalism, competence, public servant.

Ірина Пантелейчук, Лариса Гаєвська

ЕВРОПЕЙСЬКІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖА ОРГАНІВ ГОСУДАРСТВЕННОЇ ВЛАДИ: ОПИТ ДЛЯ УКРАЇНИ

В статті осуществлен анализ современных европейских тенденций формирования имиджа органов государственной власти, на основании чего установлено, что эффективность имиджа определяется: оценкой качества государственных услуг; профессионализмом, компетентностью и продуктивностью деятельности государственных служащих; привлекательностью органов государственной власти как работодателя. На основе контент-анализа и ивент-анализа определены основные направления формирования положительного имиджа органов государственной власти. Ключевым фактором, влияющим на формирование положительного имиджа органов государственной власти, выступает высокий уровень общественного доверия.

Ключевые слова: имидж органов государственной власти, государственные услуги, общественное доверие, профессионализм, компетентность, государственный служащий.

На сучасному етапі в країнах Європи активно обговорюються питання іміджу органів державної влади, детерміновані домінуванням негативних тенденцій у його формуванні. Зазначена проблема актуалізувалась після подій, пов'язаних із економічною кризою 2008 року, під час якої уряди багатьох країн були змушені вдатися до непопулярних у населення заходів (підвищення податків, пенсійного віку, зменшення, а то й припинення соціальних виплат, зниження рівня зарплат тощо). Неефективність багатьох антикризових заходів призвела до зниження рівня довіри громадян до органів державної влади, поставила під сумнів здатність останніх вирішувати складні питання суспільного значення.

Криза довіри між громадянами та органами державної влади стала ключовим елементом негативізації іміджу органів державної влади. Усвідомленість цієї

проблеми детермінувала гострі дискусії та наукові пошуки у багатьох країнах світу. На думку дослідників, криза довіри виникла під впливом складного комплексу соціальних, культурних, організаційних та економічних факторів, включаючи повсякденний досвід громадян взаємодії з органами державної влади, задоволення/незадоволення від надання державних послуг, культурних традицій і стереотипів щодо державного управління, а також інформації, що надається засобами масової інформації та політиками [1; 2].

Відбуваються пошуки оптимальних шляхів щодо позитивізації іміджу органів державної влади. З цією метою проводяться кількісні і якісні дослідження іміджевої проблематики із застосуванням методів кон-

тент-аналізу та івент-аналізу, серед яких: опитування громадської думки, фокус-групи, інтерв'ю, медіа-аналіз або аналіз громадського дискурсу. На основі отриманих результатів фахівцями розробляються комунікативні стратегії, спрямовані на покращення зв'язків з громадськістю, ефективне надання державних послуг, впливу на громадську думку і поведінку, зниження протестних настроїв. Реалізація поставлених завдань орієнтована на довгострокову перспективу і має за мету підвищення ефективності державного управління і відновлення довіри громадян до органів державної влади.

Окремим аспектам створення позитивного іміджу державного службовця, державної влади, механізмам формування іміджу державних установ, ціннісним засадам державних службовців, удосконалення взаємодії органів державної влади з громадськістю в процесах державного управління присвячені праці І. Колосовської, Н. Липовської, В. Лоли, Ю. Падафет, Є. Ромата, С. Серьогіна, Т. Федорів, І. Хожило та інших. Однак питання аналізу та адаптації європейського досвіду формування іміджу органів державної влади в українських реаліях не отримало належного наукового обґрунтування, чим і зумовлена актуальність теми дослідження.

Завдання даної статті – проаналізувати європейські тенденції формування іміджу в системі державного управління, обґрунтувати напрями позитивізації іміджевих характеристик органів державної влади.

Враховуючи важливість позитивного іміджу в системі державного управління як елементу формування довірчих партнерських взаємин між органами державної влади й громадськістю, у європейських країнах в 2010–2013 рр. було проведено ряд соціологічних досліджень, метою яких став аналіз іміджевих характеристик органів державної влади. Зокрема, за підтримки Європейської Комісії, Європейським Комітетом з питань соціального діалогу (SDC/CGA) було реалізовано проект, у межах якого проаналізовано іміджеві характеристики органів державної влади 13 європейських країн (Бельгія, Хорватія, Чеська Республіка, Фінляндія, Франція, Греція, Угорщина, Італія, Люксембург, Польща, Румунія, Іспанія, Великобританія) та запропоновано шляхи їх позитивізації.

Аналітичний огляд був зосереджений на двох ключових аспектах, що відіграють вирішальну роль у визначенні іміджевих характеристик органів державної влади в досліджуваних країнах, по-перше, це сприйняття державного управління громадянами тієї чи іншої країни, а по-друге – сприйняття своєї роботи в системі державного управління державними службовцями. У даному контексті були проведені дослідження у трьох напрямках: 1) оцінка громадянами державних послуг; 2) з'ясування думки громадян про компетенції, професійність і продуктивність державних службовців; 3) сприйняття громадянами органів державної влади як роботодавців.

У межах першого напрямку було проаналізовано сприйняття громадянами діяльності органів державної влади, що склалося на підставі вдовolenня/невдовolenня від отриманих державних послуг. З'ясовано, що пріоритетом для споживачів є якість державних послуг. Наприклад, у Великобританії в результаті аналізу думки громадян щодо отриманих протягом останніх років окремих державних послуг, було визначено Індекс задоволеності державними послугами (PSSSI) та отримана інформація щодо різних аспектів задоволеності громадянами державними послугами [3]. Для аналізу респондентам було запропоновано оцінити по 100-бальній

шкалі 23 послуги за наступними позиціями: а) ставлення персоналу до громадян; б) професіоналізм – знання та вміння персоналу, з яким респонденти мали справу; в) доступність – наскільки легко було отримати послугу; г) доставка – вправність служби доставки послуги; д) інформація – повнота інформації про послугу; є) своєчасність – тривалість часу, протягом якого було надано послугу.

Отже, найвищу оцінку (83 бали) отримала позиція «ставлення персоналу», професіоналізм і доступність – 80 балів, служба доставки та інформація – 79 балів, найнижчу – 76 балів отримано за своєчасність надання послуги [1]. Таким чином, якість державних послуг та задоволеність ними населенням визначає характер сприйняття останніми діяльності органів державної влади та є однією із складових формування іміджу органів державної влади.

У межах другого напрямку була з'ясована думка громадян щодо компетенції, професійності й продуктивності державних службовців. Проведені дослідження засвідчили, що на формування іміджу органів державної влади впливають стереотипи, що домінують у свідомості громадян різних європейських країн. У той же час, твердження щодо стереотипності носять амбівалентний характер і цю тезу, обґрунтовує у своєму дослідженні К. Деммке [2, с. 114–115]. Він зазначає, що, з одного боку, серед громадян є поширеною думка, що державні службовці не завжди ефективно виконують свої функціональні обов'язки у порівнянні з працівниками приватного сектору, а з іншого – громадяни позитивно оцінюють якість наданих державних послуг. На думку К. Деммке, такі розбіжності зумовлені існуючими стереотипами, пов'язаними із негативним сприйняттям громадськістю діяльності органів державної влади, яка вважає їх менш гнучкими, менш відкритими та менш креативними, аніж установи приватного сектору [2, с. 114].

Здійснивши аналіз основних причин, що впливають на формування негативних іміджевих характеристик органів державної влади, польський дослідник Р. Собех виділив наступні: а) відсутності повної інформації щодо ролі органів державної влади у вирішенні складних питань суспільного розвитку; б) низькій обізнаності громадян щодо досягнутих результатів управлінської діяльності. Зокрема, думку про це висловили 27 % респондентів. У першому випадку вони акцентують свою увагу на відсутності загального розуміння цілей державного управління та обмеженості знань щодо його впливу на суспільні процеси. У другому випадку, наголошується на відсутності конкретної інформації щодо продуктивності та ефективності органів державної влади у співвідношенні з витратами на їх утримання. Зокрема, 43 % респондентів, які проживають у європейських країнах, сприймають органи державної влади як важкий тягар для суспільства. На думку опитуваних, вони характеризуються бюрократизмом, неефективністю, марнотратністю, тому контроль за їх діяльністю та використанням бюджетних коштів має бути посилено, а матеріальне забезпечення органів державної влади зменшено. У той же час, не враховується той факт, що зменшення інвестицій в систему державного управління буде означати зниження якості життя державних службовців (освіта, соціальне забезпечення, інфраструктура тощо).

Варто зазначити, що таке ставлення громадян до органів державної влади простежується у різних європейських країнах. Відмінності проявляються лише у домінуванні тієї чи іншої причини. Так, у континентальних країнах більший акцент був зроблений на ролі

інформаційного пробілу (думки 50 % респондентів). У країнах Східної Європи особливу увагу було приділено тому факту, що функціонування органів державної влади є обтяжливим для суспільства (35 % респондентів), а також необхідності економії на утримання державної служби (27 % опитаних). Більшість (73 %) респондентів з Південної Європи виступає за підтримку заходів жорсткої економії, що є наслідком переконання у тому, що функціонування органів державної влади є обтяжливим для суспільства [1].

Проведене у травні 2010 року у Франції дослідження щодо іміджу державних службовців засвідчило, що їх діяльність серед громадян сприймається досить схвально: 75 % респондентів вважають, що державні службовці чесні та компетентні (69 %), віддані державній службі (67 %) і уважні (63 %) [44]. У 2011 році таке ж схвальне ставлення було підтверджено на презентації, зробленій Головним управлінням з питань державного управління та державної служби [5], зокрема, 75 % респондентів, які мали взаємодію з державними службовцями у сфері освіти, зайнятості, охорони здоров'я, судової системи, навколишнього середовища, стверджували, що вони чесні, 69 % вважали їх компетентними, 67 % відзначили відданість справі державної служби, 63 % – уважність. Більш суперечливі думки були висловлені щодо відкритості державних службовців – 59 % позитивних відповідей і 36 % негативних.

У Польщі під час аналізу сприйняття іміджу державної служби громадянами у 2010 р. було з'ясовано, що схвальна думка про неї склалася у більшості поляків. Так, 83 % респондентів вважають державних службовців компетентними, 81 % – доброзичливими, 81 % такими, що виконують свої обов'язки професійно і сумлінно. Тільки 3 % респондентів зазначили, що державні службовці запропонували дати їм подарунок або хабар для того, щоб прискорити процедуру надання послуги [7].

Опитування, проведене в липні 2011 року Французьким інститутом громадської думки, дало підстави для висновку, що громадяни вважають державних службовців менш працьовитими у порівнянні з працівниками інших сфер. Так, 59 % респондентів переконані, що державні службовці працюють менше, ніж працівники приватного сектору, натомість, 38 % респондентів вважають, що обсяг роботи у них ідентичний [6]. Такий стан речей зумовлений відсутністю у громадян повноцінної інформації щодо ролі органів державної влади у вирішенні складних питань суспільного розвитку та досягнутих результатів управлінської діяльності. Відповідно, це знижує позитивні іміджеві характеристики органів державної влади.

Третім напрямом визначення іміджевих характеристик органів державної влади стало з'ясування їх привабливості як роботодавця. На сучасному етапі в європейських країнах проявляється тенденція до зниження привабливості органів державної влади як роботодавця у порівнянні з іншими організаціями та установами державного сектору та приватним сектором.

У той же час, привабливість органів державної влади з позиції роботодавця є одним із вирішальних чинників, що впливає на їхню загальну продуктивність. Результати дослідження, проведеного серед 350 державних службовців із європейських країн [2, с. 114–115] засвідчили, що лише 48 % респондентів вважають, що державна служба є для них привабливою або навіть дуже привабливою. Негативну думку висловили 25 % респондентів. Варто зазначити, що привабливою державну службу вважають найчастіше працівники вищої та середньої ланки.

Найбільш позитивну оцінку органам державної влади як роботодавцю надали респонденти з країн Південної Європи (Кіпр, Греція, Іспанія, Португалія) і респонденти з країн континентальної Європи (Австрія, Бельгія, Німеччина, Франція та Люксембург). Найнижча привабливість державної служби простежується в країнах Східної Європи. Зокрема, 65 % респондентів з країн Південної та континентальної Європи висловили думку, що вони будуть рекомендувати роботу на державній службі членам своїх родин або друзям. У той же час, скептичне ставлення до таких рекомендацій у країнах Східної Європи [2, с. 114–115].

Дослідження, проведені фінським урядом у 2012 році, показали, що домінуючими мотивами громадян при працевлаштуванні на державну службу були задоволення роботою, відчуття безпеки і сприятлива робоча атмосфера [2, с. 107–108]. Обґрунтовуючи свій вибір, 74 % респондентів наголосили на важливості державної служби для суспільства, 34 % респондентів вважали свою роботу цікавою та були щасливі і 32 % зазначили наявність сприятливої атмосфери.

Перевагами працевлаштування на державну службу 76 % респондентів зазначили оплачувану відпустку, 67 % – досвід і 53 % – загальні умови праці. Дослідження, проведені у Фінляндії, дозволили визначити три базові позиції щодо надання переваг у працевлаштуванні на державну службу у порівнянні з приватним сектором, а саме: гарантія зайнятості (68 % проти 3 %), збалансування роботи та особистого життя (37 % проти 17 %), можливість впливати на розвиток суспільства (36 % проти 10 %), гнучкий графік роботи (33 % проти 18 %) і гендерна рівність (32 % проти 11 %).

У Чеській Республіці сектор державного управління характеризується балансом щодо високого рівня задоволеності роботою та особистим життям. Результати дослідження показали, що 64 % державних службовців мають можливість приділяти достатньо часу для сім'ї, хобі та відпочинку. Рівень задоволеності в інших секторах був набагато нижчим (49 % зайнятих в іноземних компаніях, 47 % зайнятих в чеських компаніях, 46 % працівників неурядових організацій) [9, с. 11].

Ключовим фактором, який визначає задоволеність державними службовцями європейських країн своєю роботою, є довіра населення. Більшість – 82% респондентів, що висловили свою задоволеність роботою, – є представниками країн з високим рівнем суспільної довіри [8]. Респонденти висловили думку, що робота в системі державного управління вимагає дотримання певних цінностей, серед яких ключовими є служіння інтересам суспільства або громадян. Зокрема, висловлені були такі тези, як: «Почуття гордості від праці на державу», «Робота для благополуччя держави або благополуччя громадськості» [1, с. 46–47]. Відносно невелика група респондентів висловила задоволеність роботою на державній службі тому, що вона дає можливість розвивати кар'єру або користуватися соціальним визнанням і повагою.

Чинниками, що визначають задоволеність роботою, виступають стабільність та умови праці, а також зміст роботи. Зокрема, 40 % респондентів стверджують, що державна служба є стабільною і дозволяє планувати своє майбутнє, а також акцентують увагу на відсутності ризиків, які зазвичай бувають у приватному секторі. На їхню думку, державна служба дає можливість досягнути балансу між роботою та особистим життям [1, с. 46–47].

Також чинником, що визначає задоволеність державних службовців своєю роботою, є усвідомлення ними важливості роботи в центральному апараті уряду

(37 % всіх відповідей). Вони пов'язують це з тим, що їхня робота є цікавою, важливою для суспільства, дає можливості впливати на суспільні процеси, забезпечувати високу якість послуг для громадян та досягати відчутних результатів.

Варто зазначити, що існують відмінності щодо рівня задоволеності своєю роботою державними службовцями у різних європейських країнах. Так, наприклад, у країнах континентальної Європи стабільність роботи і хороші робочі умови були основними причинами задоволеності роботою лише 28 % респондентів, у той час як на півдні Європейських країн – 43 % респондентів і в країнах Східної Європи – 59 % респондентів.

Таким чином, можна зробити висновок, що чим вища задоволеність державних службовців своєю роботою, тим вищий рівень суспільної довіри і, відповідно, більш значні досягнення результативності роботи органів державної влади.

Також проведені дослідження дозволили з'ясувати, що основними причинами незадоволення своєю роботою серед зайнятих у сфері державного управління є наступні: невідповідність заробітної плати рівню життя, відсутність привабливої перспективи для професійного розвитку, низький рівень мотивації, неефективна внутрішня комунікація між різними структурами. Тобто, мова йде про взаємопов'язаний комплекс причин незадоволення роботою, що включає як зовнішні, так і внутрішні організаційні обмеження. Зокрема, підставами для розчарування державних службовців є недостатність ресурсів та інструментів для реалізації державної політики, жорстка ієрархічна структура, обмежувальні правила, що перешкоджають продуктивності державних службовців. Також були висловлені думки щодо низького соціального визнання державної служби, а також можливостей політичного впливу на державне управління, особливо в аспекті отримання високих кар'єрних посад.

Аналіз причин незадоволеності роботою в системі органів державної влади засвідчив існування ключових відмінностей серед службовців різних країн. З'ясувалося, що державні службовці з країн, де рівень довіри населення до державної служби є низьким, більше акцентують увагу на ролі «індивідуального» фактору (наприклад, рівня заробітної плати, умов праці, особистого просування по службі). Цей показник склав 63 %, і лише 38 % респондентів з країн, органи державної влади в яких характеризуються високим рівнем суспільної довіри. З іншого боку, неефективне управління та організаційні обмеження є причиною незадоволеності 59 % респондентів з країн, де існує високий рівень суспільної довіри, а також 7 % респондентів з країн з низьким рівнем суспільної довіри до органів державної влади [1, с. 49].

Однією з ключових тем, порушених у дослідженні Європейського Комітету з питань соціального діалогу, є розширення знань щодо заходів, які необхідно вжити для поліпшення іміджу органів державної влади в європейських країнах. У зв'язку з цим, респондентам пропонувалося відповісти на запитання: «Яких заходів потрібно вжити для того, щоб покращити імідж органів державної влади серед громадян?». Систематизація відповідей дала можливість визначити широкий спектр дій, починаючи із визначення інструментів впливу на формування громадської думки і закінчуючи заходами щодо зміни конкретних умов для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади. На наше переконання, ці пропозиції можуть бути використані в системі державного управління України з метою позитивізації іміджу органів державної влади.

Першість серед наданих рекомендацій – 27 % – отримала думка громадян щодо необхідності покращення зв'язків з громадськістю, у тому числі акцентується увага на закритті прогалів в наданні інформації про результати діяльності органів державної влади, про витрати на державну службу, щоб можна було визначити баланс між витратами на утримання державної служби та користю від здійснення нею управлінських функцій. Також громадяни стверджують, що органи державної влади мають бути більш активними у демонстрації результатів та досягнень своєї роботи. Важливе місце займає роз'яснювальна робота щодо вибору прийнятих рішень з приводу реалізації того чи іншого завдання.

Важливим фактором, що впливає на формування позитивного іміджу органів державної влади, є налагодження дієвого зворотного зв'язку між органами державної влади і громадськістю. На думку респондентів, реалізація цього завдання передбачає низку заходів, спрямованих на забезпечення кращого доступу до державних послуг, вдосконалення процедур надання цих послуг, уникнення бюрократичної тяганини, а також забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів державної влади.

Значна кількість відповідей респондентів – 26 % – свідчить про необхідність підвищення ефективності дій уряду з метою якісного управління і поліпшення процесу прийняття рішень. Покращення іміджу залежить значною мірою від видимих результатів діяльності, від реальних змін в житті людей та вирішення гострих соціальних проблем. У багатьох випадках таке покращення вимагає структурних реформ і організаційних змін в системі державного управління.

Висловлюючи свої пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління, респонденти наголошують на необхідності професійного розвитку державних службовців, а також можливості залучення на державну службу фахівців з інших сфер діяльності.

На нашу увагу заслуговує думка, висловлена респондентами, про те, що на позитивізацію іміджу органів державної влади впливає такий фактор, як деполітизація державної адміністрації. Сутність цього фактору полягає у тому, що органи державної влади повинні мати більш незалежну позицію щодо тиску з боку політиків у прийнятті тих чи інших важливих рішень. На сьогодні в свідомості громадян існує стійкий стереотип про існування корупційних проявів у взаємодії державних службовців і політиків. Уникнути даної проблеми можливо за рахунок вдосконалення чинного законодавства у напрямку врегулювання такої взаємодії, з метою уникнення політичного тиску на державних службовців [1, с. 40–42].

Аналіз європейського досвіду формування позитивного іміджу органів державної влади засвідчив, що він, з одного боку, ґрунтується на сприйнятті їх діяльності громадськістю, а з іншого – обумовлений сприйняттям своєї роботи в системі державного управління державними службовцями. На основі цього ефективність іміджу органів державної влади визначається оцінкою якості державних послуг; професійністю, компетентністю та продуктивністю діяльності державних службовців; привабливістю органів державної влади як роботодавця. Ключовим фактором, що впливає на формування позитивного іміджу органів державної влади, виступає високий рівень довіри громадян до їхньої діяльності. Багатокомпонентність іміджевих характеристик органів державної влади відкриває широке поле для подальших наукових досліджень, акцентованих на деталізації змісту кожного структурного елементу.

Література.

1. Sobiech R. Image and attractivity of central government administrations. A Report for European Social Dialogue Committee in Central Government Administrations // Dr Robert Sobiech. - University of Warsaw. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf.

2. Demmke Ch. Are civil servants different because they are civil servants? / Ch. Demmke. – Luxembourg : European Institute of Public Administration. Luxembourg – P. 114–115.

3. Public Sector Satisfaction Index. A report for Consumer Focus. IPSOS MORI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.consumerfocus.org.uk>.

4. Sondage TNS Sofres (2011) pour le compte de la FSU (Fédération syndicale unitaire). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://concours-fonction-publique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francais-desfonctionnaires>.

5. Les Français et la fonction publique IPSOS MORI. Presentation delivered by the General Directorate for Public Administration and Civil Service. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf.

6. Institut Français d'Opinion Publique. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://concours-fonctionpublique.publidia.fr/actualites/sondages-2011-opinion-francais-des-fonctionnaires>.

7. Wizerunek służby cywilnej. – Warszawa, 2010. – 46 p.

8. Gajduschek G. "Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regards to the Impact of the Financial Crisis". Study commissioned by the Hungarian Presidency of the Council of the European Union. 56th Meeting of the Directors-General of the Public Services of Member States of the European Union – a joint session with the representatives of TUNED / G. Gajduschek, V. Linder. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf.

9. Measuring satisfaction with key elements of working life / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. –Dublin. – 2009. – P. 9.