

## ОСНОВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

*Проаналізовано основні західні моделі управління трудовими ресурсами та визначено найбільш прийнятні з них для застосування в умовах розбудови сучасної державної служби в Україні.*

*The main Western models of human resources administration have been analyzed, and the most acceptable ones have been determined for being used in terms of modern public service development in Ukraine.*

Аналіз спеціальної зарубіжної літератури з управління трудовими ресурсами (далі – УТР) в органах державної влади, яка з'явилась упродовж останніх 20 років, засвідчує, що більшість дослідників даної проблеми одноставні в необхідності реформування систем державної служби й перегляді ролі кадрової служби в державному секторі. Вони стверджують, що кадрові служби мають відійти від своєї традиційної ролі, яка полягає у стандартному веденні персональних справ і перевірці та контролі виконання правил і норм державної служби, що повністю вписувалося в рамки традиційної бюрократичної моделі державного управління, але не відповідає сучасним вимогам ефективного державного управління [18]. Замість цього пропонується “примірити” нові ролі, які більше орієнтовані на місію організації й більш чутливі до потреб управління. При цьому спостерігається тенденція створення стратегічного балансу між централізованими та децентралізованими структурами, тобто рівноваги між стратегічним балансом і тим, який в сучасному менеджменті називається “спільною участю” [7] (Тут і далі переклад автора – О.М.). Усе це, безумовно, являє певний інтерес для вітчизняної науки державного управління, що саме і стало предметом нашого наукового пошуку.

Але перш ніж перейти до розгляду нових ролей та моделей діяльності кадрової служби, проаналізуємо структуру кадрового менеджменту в державному секторі. У приватному секторі кожен власник або організація вільні встановлювати власну кадрову систему, хоча їй і доводиться працювати в рамках обмежень, визначених законами про зайнятість і регулюючих такі питання, як компенсуючі дії, трудові відносини, права працівників, що втратили працездатність, відпустки за сімейними обставинами, на лікування тощо.

У державному ж секторі окремі установи традиційно обмежені в розробці власних кадрових систем; вони повинні діяти суворо межах законів про державну службу. Крім того, традиційні системи державної служби є

складними й надзвичайно заформалізованими, через що акцент робиться на одноманітності, а не на гнучкості. Також традиційно центральний орган, як, наприклад, Головне управління державної служби, не лише встановлює правила, але й фактично управляє системою, розробляючи порядок найму і просування на державній службі, встановлюючи політику заробітної плати тощо. Вони також часто мають повноваження з нагляду за кадровими службами установ, які, у свою чергу, ще знаходяться багато в чому (принаймні в Україні) в тенетах “традиційної” для них ролі.

Традиційна роль кадрових служб у державному управлінні, починаючи з часів створення систем державної служби наприкінці XIX ст., полягає у таких функціях:

1) стандартне виконання адміністративних процедур, таких як складання платіжних відомостей, наказів про прийняття на посади та звільнення з них;

2) нагляд за виконанням доволі заплутаних законів, правил і положень, що регулюють систему державної служби.

Проте з поступовим переходом в рамках нового публічного менеджменту до нових моделей державного управління керівників в органах влади все більше не влаштовували як обмеження, що накладаються цією системою, так і послуги, які вони отримують від працівників кадрових служб. Вони критикували неефективність управління стандартними процедурами, але, що найважливіше, були критично налаштовані проти жорсткої позиції кадрових служб суворо дотримуватись певних правил, тобто вказувати керівникам, що вони мали робити, замість того, щоб допомагати їм знайти спосіб досягнення мети в межах системи.

Тому не випадково, що дана критика часто стосувалася “надмірної уваги працівників кадрових підрозділів до відповідності діяльності організації правилам і процедурам, а не результатам” і “відсутності достатніх ресурсів персоналу в кадрових службах”, а також “достатніх навичок у них” [15]. Подібні ж думки висловлював один із реформаторів системи державного управління в США А. Кемпбел, який став першим главою Управління кадрової служби цієї держави. Він різко критикував кадровиків за “жорсткість, негнучкість, і напрям думок... у бік захисту системи, – швидше заборонити, ніж вирішити” [3].

Інший відомий дослідник Р. Бен писав з цього приводу: “Персонал відділу кадрів розглядає себе як “хранителів вогнища”, яким надана честь охорони в системі заслуг ... Вони були поставлені в умови, за яких необхідно було розглядати менеджерів як людей, що просять їх порушити правила – зламати систему заслуг” [1]. На думку С. Штрауса, відділи кадрів обслуговували різних клієнтів: вони працювали насамперед на керівників, але й безпосередньо на працівників. Таким чином, вони одночасно були “і інструментом управління, і захисниками працівника” [12].

Ці та інші чинники спричинили реформування кадрових служб у

системі державного управління, яким було запропоновано нові функції та моделі УТР в органах влади. У цілому можна відзначити три основні моделі, залежно від того, на чому робиться акцент під час реформування.

Так, воно може зосередитись на тому, як кадрова служба виконує свою роботу. З таким завданням пов'язана перша модель, яка в науковій літературі отримала назву “модель обслуговування клієнта”. Вона передбачає, що кадрова служба виконуватиме велику частину або всі звичайні функції, але рекомендує своїм працівникам працювати краще і швидше, визнаючи, що керівник є ключовим замовником.

З іншого боку, реформування може стосуватись функцій кадрової служби, чому відповідає так звана “модель розвитку організації та консалтинг”, яка спонукає працівників кадрової служби брати на себе нові функції всередині організації, консультуючи керівників у розв'язанні широкого кола організаційних проблем. Даний підхід передбачає, що кадрова служба іноді може відмовитись від деяких із своїх традиційних функцій.

Нарешті, реформування може зосередитись виключно на ролі та повноваженнях кадрової служби в рамках єдиної політики організації. Такому підходу відповідає “модель стратегічного УТР”, в якій роль кадрової служби полягає в підтримці стратегічної місії організації або установи в цілому. Щоб досягти цієї мети, керівники кадрової служби повинні діяти як повноправні члени команди управління, пов'язуючи персонал і політику розвитку трудових ресурсів з місією організації, її цілями та політикою. Розглянемо більш докладно кожен з даних моделей, а також пов'язані з ними зміни щодо ролі кадрових служб у рамках загального реформування системи державного управління.

*Модель 1. Обслуговування клієнтів.* Науковці та практики у сфері державного управління формують і реалізують модель обслуговування клієнтів упродовж понад трьох десятиліть. У багатьох країнах вони домоглися від працівників кадрових служб виконання своїх функцій краще і швидше і більш чуйного ставлення до потреб керівників. Конкретніше це означає більш точне і швидке виконання стандартних адміністративних процедур, а також більш позитивне ставлення до запитів керівників, допомогу в пошуку шляхів розв'язання проблем у рамках обмежень системи замість негативної відповіді.

Спроби поліпшити обслуговування клієнтів полягали в декількох своєрідних стратегіях. Серед них – перегляд структури та організаційної культури кадрових служб, модернізація тренінгів для їх працівників, застосування нових технологій підвищення якості послуг, що надаються. Так, у 1990-х рр. у центральних, територіальних органах влади та в органах місцевого самоврядування стало запроваджуватися суцільно-якісне управління (Total Quality Management – TQM), яке зобов'язувало працівників кадрових служб більш уважно ставитися до клієнтів і

визначати “розумні” цілі у своїй роботі. Звичайно, суцільно-якісне управління слід розглядати як одну з ланок у ланцюзі новітніх управлінських тенденцій.

Зростаючі вимоги щодо обслуговування клієнтів у поєднанні з використанням новітніх управлінських та інформаційних технологій з надання послуг, дозволяють дійти висновку, що надання послуг значно покращиться, якщо кадрові служби комплектуватимуться фахівцями широкого профілю зі “знаннями психології й технічними навичками”, проте таких фахівців знайти важко [19].

*Модель 2. Розвиток організації та консалтинг.* Вона ставить навіть більше проблем, ніж перша, оскільки вимагає, щоб кадрова служба розширила послуги за рамки традиційно вузького визначення своїх функцій. Працівники кадрової служби повинні пропонувати ці нові послуги на добровільних засадах, на основі запитів замовників, тобто управлінців. Це вимагає зовсім інших стосунків з керівниками, ніж це передбачала стара функція контролю, і, як наслідок, змін у культурі кадрової служби. Крім того, дана модель вимагає від персоналу абсолютно нового набору знань і навичок, адже фахівці з “комплектації і класифікації штату” просто не знають, як проводити анкетування працівника або як консультувати керівників щодо стратегій реструктуризації їх діяльності чи підвищення її ефективності.

Інша стратегія, пов’язана як з поліпшенням обслуговування клієнтів, так і зі зміною ролей працівників кадрової служби, – це делегування великих повноважень з кадрових питань керівникам середньої ланки. Мета такої стратегії полягає в тому, щоб надати управлінцям більше влади, дозволивши їм виконувати основні функції кадрової служби, таку як, наприклад, класифікація посад. Це надасть управлінцям рівень повноважень, пропорційний їх особистій відповідальності, а також призведе до спрощення системи класифікації, щоб “дозволити менеджерам призначати на роботу і встановлювати плату на підставі індивідуальних здібностей та якості виконання роботи кандидатом або службовцем” [4, с. 13].

У той же час теоретично делегування повноважень має призвести до зміни ролі працівників кадрових служб, які більше не контролюють, а стають консультантами, що допомагають управлінцям виконувати нові повноваження. Деяким керівникам сподобається така “свобода дій”, але, як зазначає Л. Нігроу, цей підхід висуває надзвичайні вимоги до керівників, практично не пропонуючи варіантів розв’язання проблеми [11]. Особливо це стосується випадків скорочення управлінських посад, що часто супроводжує процес реформування в системі державного управління, коли обсяг контролю збільшується, а обов’язки управлінців розширюються – вони повинні не лише контролювати, але й брати на себе функції кадрової служби, що може їх значно перевантажувати. Як показує

практика, за таких умов деякі менеджери відмовлялися брати на себе повноваження ще й кадрової служби.

*Модель 3. Стратегічне УТР.* Вона полягає в переосмислюванні не лише ролі кадрової служби, але й її основних обов'язків, оскільки необхідно приділяти більше уваги новим обов'язкам – підтримці місії організації, коли керівники кадрової служби працюють як частина команди управління, асистуючи вище керівництво під час ухвалення головних політичних або програмних рішень, коли їх думки враховуються. У цілому кадрова служба за такої моделі не просто виконує стандартні процедури або надає консультації на добровільних засадах, а стає відповідальним “гравцем” – невід’ємною складовою процесу стратегічного планування.

Останнім часом управлінська термінологія дещо змінюється і такий підхід тепер часто називають “інвестиціями в людський капітал організації”. При цьому людський капітал, що визначається як “ноу-хау, навички і здібності індивідуумів в організації”, розглядається як найважливіший ресурс, особливо для інтелектуальних організацій [16].

Третя модель відрізняється від другої як рівнем залучення, так і масштабом піднятих проблем. Консультації, що надаються відповідно до другої моделі, призначені середній ланці керівників; фахівці кадрової служби працюють з конкретними лінійними керівниками, щоб вирішити організаційні проблеми. За третьою моделлю, персонал кадрової служби працює на самому верхньому рівні організації, безпосередньо з топ-менеджерами.

Масштаб проблем, що піднімаються, також змінюється. У другій моделі кадрова служба зазвичай працює над короткостроковим оперативним плануванням і наданням консультацій. В основу третьої моделі покладено більш довгострокове й активне планування, фахівцям кадрової служби доручається підготовка програми роботи керівництва і мінімізація майбутніх проблем за допомогою стратегічного планування, включаючи прогнозування майбутніх потреб в комплектації штатів.

Дж. Томпкінс зазначає, що надання кадровій службі функцій стратегічного планування є багатообіцяючим для підвищення ефективності діяльності організації. Але при цьому він ідентифікує п'ять основних вимог [14]:

- наявність встановленого процесу стратегічного планування;
- залучення керівника кадрової служби до процесу стратегічного планування і врахування всіх пов'язаних з персоналом цінностей, стратегічних завдань або обговорюваних ініціатив;
- чітке формулювання кожної місії організації та стратегічних завдань, які мають бути виконаними в ході досягнення місії;
- вертикальне узгодження кадрової політики й методів з місією організації та стратегічними завданнями, а також горизонтальна інтеграція

кадрової політики й методів один з одним;

– наявність кадрової служби, чия організаційна роль і структура сумісні з місією та стратегічними завданнями організації та сприяють їх досягненню.

Отже, перехід до третьої моделі вимагає переосмислення функцій кадрової служби. При цьому виникають три ключові проблемні сфери: яким чином кадрова служба збирає й використовує стосунки між керівником кадрової служби і вищим керівництвом організації та знання, вміння, навички персоналу кадрової служби. І все це на тлі того, що аналіз планів діяльності органів влади може показати, що незначна кількість цих організацій визначає заходи щодо УТР у своїх стратегічних планах.

Нарешті, нові, ширші обов'язки із стратегічного УТР вимагають нового набору знань, вмінь і навичок для всього персоналу кадрової служби, як і, можливо, нової організаційної структури. З цього приводу Дж. Томпкінс відзначає, що кадрова служба має підвищувати кваліфікацію персоналу з формування посад, розвитку організації, зміни управління, мотивації працівників і теорії трудових ресурсів. Персонал відділу кадрів повинен також розширювати знання у сфері загального управління, місії організації та конкретних кадрових проблем, що постають перед управліннями. Питання, чи повинна ця стратегічна роль виконуватися спеціальним відділом у рамках кадрової служби або всім персоналом відділу кадрів, залишається без відповіді. Але через те, що стратегічна і функціональна ролі кадрової служби є несумісними у багатьох відношеннях, їх спільне виконання буде постійною проблемою.

Так чи інакше, розширення ролі кадрової служби є об'єктивною вимогою сьогодення, чому сприяють такі ключові чинники: структурні реформи, що відбувались; тенденція до маркетинга діяльності органів влади, включаючи кадрову службу; застосування нових технологій. Розглянемо їх.

*Структурні реформи.* З перших днів незалежності, в органах державної влади України, як на центральному, так і на територіальному рівнях, постійно відбувались структурні реформи. Це ж саме спостерігається і в органах місцевого самоврядування. Дані реформи, пов'язані із запровадженням різних організаційних структур, зміною підходів до організації управління, звичайно ж збільшували обсяг роботи кадрових служб, іноді дуже сильно, особливо при скороченні штатів. Зростав тиск на кадрову службу і через значну плінність кадрів, особливо в певні періоди, коли організаціям доводилось відповідно збільшувати прийом на роботу. Але при цьому багато кадрових служб, зокрема в невеликих організаціях, не мають персоналу, досвідченого в “агресивному” наборі персоналу або в розробці інструментів оцінювання кандидатів на ту чи іншу посаду.

Можна прогнозувати, що подібна ситуація зберігатиметься і надалі,

принаймні в найближчій перспективі. Тут не слід розраховувати на центральні органи державної служби, до функцій яких входить централізована розробка і визначення умов застосування вимог до претендентів на посади державних службовців. Ці органи радше забезпечать технічну підтримку організаціям, можливо на основі відшкодування витрат, надалі ставлячи тим самим малі організації з обмеженими бюджетами в не вигідне положення. У подібній ситуації можливі три варіанти: звернутись за допомогою до зовнішніх консультантів (що потребує *постійних* додаткових витрат); збільшити штати кадрових служб (що знов-таки потребує *постійних* додаткових витрат); підвищити кваліфікацію існуючих працівників кадрових служб (це також вимагатиме витрат, але вони є *одноразовими*). На наш погляд, саме третій шлях є найбільш доцільним, оскільки він якісно збільшує людський капітал самих органів влади, що дуже важливо для їхнього розвитку.

Проблема впливу структурних реформ на кадрові служби та питання добору на навчання державних службовців притаманні не лише Україні. Можна стверджувати, що це загальносвітова тенденція, яка спостерігається у більшості демократичних країн. З цього приводу досить цікавим, на нашу думку, є досвід двох американських штатів – Джорджії та Флориди.

У 1990-х рр. у штаті Джорджія було проведено дві реформи. Перша – GeorgiaGain™ – вводила нове ефективне управління, що передбачало перехід до ширшої класифікації заробітної плати і більш конкурентного її рівня. Друга реформа була розроблена, щоб збільшити як продуктивність, так і “біюрократичну чуйність”, і виключила всі привілеї державної служби для всіх працівників, найнятих після 1 липня 1996 р. Ці нові працівники розглядались як службовці “за бажанням”, без гарантій зайнятості традиційних працівників державної служби. При цьому реформи у Джорджії “робили особливий наголос на децентралізації й ослабленні контролю над управлінням трудовими ресурсами, надаючи державним організаціям широку свободу дій і гнучкість в управлінні своїми кадровими системами” [8].

На думку деяких керівників кадрових служб, дана реформа забезпечила перехід від незграбної та повільної централізованої системи найму до більш гнучкої й ефективної, а також зумовила зміни в системі заслуг, адже “пореформена роль системи заслуг... – бути партнером у виконанні функцій кадрової служби щодо надання надійних, професійних кадрових послуг”, що вимагає від управління кадрами переходу “від культури регулювання до культури консультування” [10, с. 129].

Проте реформування викликало і певні проблеми. Так, усунення центральної системи державної служби від кадрових питань призвело до навіть більшого обсягу обов’язків і тиску на кадрові служби. Як

зазначається в одному з досліджень того періоду, "... організаціям, незвичним до етичної і практичної заплутаності процесів найму, відбору і звільнення, було раптом надано можливість управляти власними кадровими системами" [9, с. 135]. Робоче навантаження на кадрову службу в організації значно зросло, оскільки департаменти по трудових ресурсах зайнялися наймом працівників, у той же час втрата державними службовцями привілеїв державної служби призвела до різкого зростання звільнень [Там само].

Реформа 2001 р. у Флориді – Service First – була проведена більш широко і зі змінами у багатьох сферах. У результаті з державної служби були звільнені всі контролери – вони відразу ж стали вільнонайманими, що призвело до запровадження класифікації штатних працівників і структурування системи оплати, а також усунуло поняття трудового стажу майже для всіх у системі державної служби. Через це реформу часто піддавали та піддають критиці, передрікаючи повернення до системи розподілу державних посад серед прихильників партії, що перемогла на виборах, надання державних посад за політичні послуги, "коли політичне шефство, партійна вірність і фанатична ідеологія підмінюють якість виконання роботи" [2, с. 56].

У рамках реформування було децентралізовано багато з функцій кадрової служби, включаючи найм на роботу. Як зазначає Ж. Волтерс, "частина реформ Service First включала істотну приватизацію деяких ключових кадрових функцій. Оголошення про вакансії, як і частина роботи з найму і навчання, у Флориді передались приватному підрядчикові" [17, с. 32]. Це також, на думку деяких дослідників, спричинило негативні наслідки. Так, Ж. Боумен і його колеги відзначають, що нові приватні контрактні працівники, які здійснювали найм, не гарантували зайнятість і не відчували характеру державної служби, та, ймовірно, не могли як кадрові державні службовці рішуче запроваджувати в життя засновані на заслугах стандарти зайнятості всупереч політичному тиску [2].

*Маркетизація діяльності органів влади.* Структурна реформа може бути двигуном змін ролі кадрової служби, але самі зміни можуть бути результатом іншої тенденції – маркетизації діяльності владних структур, що виявляється в передачі певних функцій приватним структурам за контрактом. Маркетизація може безпосередньо впливати, коли фактичні функції кадрової служби "приватизуються" безпосередньо, або непрямо – коли організація більшою мірою покладається на контракти з третіми сторонами для виконання певних видів робіт організації.

Дійсно, для малих організацій або підконтрольних відомств підтримка компетенції з усіх кадрових питань не завжди є рентабельною, в той же час виникає значна кількість приватних фірм, що фактично повністю забезпечують надання кадрових послуг. Звичайно, це може вплинути на роль кадрових служб в органах влади, звільнити персонал



кадрової служби організації від ведення стандартних процедур, так, щоб вони могли переміститися на вищий рівень, надаючи консультації і плануючи стратегію організації. Але якщо штат складається значною мірою з малокваліфікованих працівників, найнятих, щоб виконувати рутинну роботу, то надання роботи за контрактом може призвести до невідповідності між наявним персоналом і завданнями кадрової служби. Насправді ж для організацій не є чимось незвичайним звернення до підрядчиків для виконання таких функцій, як, наприклад, розвиток організації і консультування з питань управління.

Передача робіт на сторону може також вплинути на стосунки з клієнтами та на рівень послуг, що надаються. Деякі функції начебто призначені для того, щоб вони виконувались за контрактом. Наприклад, у країнах-членах ЄС багато урядових організацій пропонують програми допомоги працівникам за контрактами. Те, що консультант не працює безпосередньо в організації, може підвищити впевненість працівників у конфіденційності. Проте багато працівників звикли до можливості радитися віч-на-віч з фахівцем з кадрів з проблем, які їх турбують. Необхідність консультуватися за телефоном або електронною поштою не приносить їм задоволення. І це створює напругу у відносинах з персоналом кадрової служби, що працює в організації, якому доводиться відправляти працівників, що шукають допомоги, до зовнішнього підрядчика, а не самостійно надавати допомогу. Ця проблема загострюється, коли організації використовують численних підрядчиків для виконання різних завдань, створюючи іноді серйозну проблему з координації для невеликого персоналу кадрової служби всередині організації.

Передача підрядчикам істотного обсягу роботи організації може спричинити істотне зменшення робочого навантаження, оскільки підрядчики почнуть відповідати за найм, оплату, оцінювання і надання пільг їх власним працівникам. Через це “урядові посадові особи можуть зіткнутися з проблемою, що підрядні роботи можуть привести до втрати контролю над життєво важливими функціями організації, як, наприклад, найм, комплектація штату і навчання” [6, с. 139].

Маркетизація може призвести до скорочення кадрової служби органу влади, зведення її до дуже маленького відділу, що відає традиційними кадровими функціями і є, значною мірою, відповідальним за управління підрядчиками.

*Застосування нових технологій.* Немає сумнівів в тому, що робота кадрових служб, як і будь-яка діяльність, змінилася з появою нових інформаційних технологій. Технології впливають на всі аспекти УТР, але найбільше вони позначилися на стандартних процедурах обробки документів. Інформаційні технології почали використовувати при наймі на роботу, включаючи розміщення вакансій он-лайн, комп’ютеризоване або он-лайн тестування, комп’ютеризоване оцінювання або відбір

претендентів. Сьогодні як фахівці кадрової служби, так і лінійні керівники використовують нове програмне забезпечення, яке допомагає в оцінці результатів праці та класифікації посад. Усе більше здійснюється навчання он-лайн. Запроваджуються єдині інформаційні системи, які дозволяють управлінцям відстежувати ключові показники організації, такі як, наприклад, тенденції робочої сили, і пов'язувати аналіз робочої сили з аналізом виконання фінансового плану.

Інформаційні технології позитивно впливають на роботу кадрової служби. Вони дозволяють працювати ефективніше при меншій кількості персоналу за рахунок скорочення витрат праці. У результаті персонал кадрових служб може мати вільний час для переходу до моделей 2 або 3 (хоча це може потребувати перекваліфікації або реструктуризації). Інформаційні технології можуть також призвести до поліпшення обслуговування і швидшого виконання термінових завдань, особливо при наймі, де тести можуть оцінюватися миттєво або резюме можуть скануватися і сортуватися з великою швидкістю. І здатність проаналізувати дані вдосконаленими способами є вирішальною для стратегічного УТР.

Водночас інформаційні технології є витратними і мають свої недоліки. Очевидні витрати – технічні засоби, програмне забезпечення і навчання персоналу. Але, враховуючи швидкі зміни в технології, це не є одноразові витрати. Фактично час між введенням нової технології та її старінням продовжує скорочуватися, і витрати на оновлення можуть стати через це головною статтею витрат в бюджеті, особливо для малих організацій або підзвітних відомств. Використання технологій, що збільшується, вимагає персоналу з іншим набором навичок. В ідеальному варіанті – це люди, які поєднують у собі технічні знання з хорошими навичками соціальної взаємодії, а таких не завжди легко знайти, особливо при заробітній платі, яку можуть запропонувати більшість державних установ, у тому числі й органи влади.

Технології також можуть негативно впливати на якість обслуговування через скорочення спілкування віч-на-віч. Це спірна проблема, оскільки деякі люди вважають, що електронна пошта й Інтернет полегшують їхні зв'язки із співробітниками в інших організаціях, проте інші побоюються, що як персонал кадрової служби, так і одержувачі їхніх послуг можуть відчувати себе все більше відчужуваними, і вони також мають рацію.

Таким чином, роль кадрових служб останнім часом у більшості країн світу суттєво змінилась. Має вона змінитись і в Україні. При цьому можуть бути обрані різні моделі роботи, але, на наш погляд, найбільш ефективним буде перехід до третьої моделі, за якої кадровики матимуть можливість брати безпосередню участь у визначенні стратегії розвитку того чи іншого органу державного управління. Саме за такої моделі стане найбільш ефективним навчання державних службовців, адже воно буде

спрямоване на дійсний розвиток людського ресурсу та потенціалу для забезпечення ефективної діяльності організації, її розвитку.

Література:

1. *Ban C.* Reinventing the Federal Civil Service: Drivers of Change // *Public Administration Quarterly*. – 1998. – № 22(1). – P. 21 – 34.
2. *Bowman J.S., West J.P., Berman E.M., Klingner D.E., Menzel D.H.* Back to the Future: Reforming or Deforming State Government // *PA Times*, 2001.
3. *Campbell A.K.* Revitalizing the Federal Personnel System // *Public Personnel Management*. – 1978. – № 7 (6). – P. 58 – 63.
4. *Carnevale D.G., Housel S.W., Riley N.* Merit System Reform in the States: Partnerships for Change. Norman: Programs in Public Administration / University of Oklahoma, 1995.
5. *Caudron S.* HR Leaders Brainstorm the Profession's Future // *Personnel Journal*. – 1994. – № 73 (8). – P. 54 – 61.
6. *Fernandez S., Lowman C., Rainey H.G.* Privatization and Human Resources Management // C. Ban and N. M. Riccucci (eds.). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*. – 3-rd ed. – New York: Longman, 2002.
7. *Ingraham P.W., Joyce P., Donahue A.K.* Government Performance: Why Management Matters. – Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2003.
8. *Kellough J.E., Nigro L.G.* Pay for Performance in Georgia State Government: Employee Perspectives on GeorgiaGain™ After 5 Years // *Review of Public Personnel Administration*. – 2002. № 22 (2). – P. 146 – 166.
9. *Kuykendall C.L., Facer R.L.* Public Employment in Georgia State Agencies: The Elimination of the Merit System // *Review of Public Personnel Administration*. – 2002. № 22 (2). – P. 133 – 145.
10. *Lasseter R.W.* Georgia's Merit System Reform, 1996-2001: An Operating Agency's Perspective // *Review of Public Personnel Administration*. – 2002. – № 22 (2). – P. 125 – 132.
11. *Nigro L.G.* Personnel for and Personnel by Public Administrators: Bridging the Gap // *Public Administration: The State of the Discipline*. – Chatham, N.J.: Chatham House, 1990.
12. *Straus S.K.* Municipal Personnel Department: Management Tool or Employee Advocate? // *Popular Government*. – 1987. – № 53 (2). – P. 21 – 26.
13. *Thompson J.R.* The Civil Service Under Clinton: The Institutional Consequences of Disaggregation // *Review of Public Personnel Administration*. – 2001. – № 21 (2). – P. 87 – 113.
14. *Tompkins J.* Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues // *Public Personnel Management*. – 2002. – № 31 (1). – P. 95 – 110.
15. U.S. Merit Systems Protection Board. *The Role of Delegated Examining Units: Hiring New Employees in a Decentralized Civil Service*. – Washington, D.C.: U.S. Merit Systems Protection Board, 1999.

16. U.S. Merit Systems Protection Board. New Terminology Highlights Need for Change. Issues of Merit. – Washington, D.C.: U.S. Merit Systems Protection Board. – September. – 2002. – P. 1-2.

17. *Walters J.* Life After Civil Service Reform: The Texas, Georgia, and Florida Experiences. – White Plains, N.Y.: IBM, 2002.

18. *West J.P.* Georgia on the Mind of Radical Civil Service Reformers // Review of Public Personnel Administration. – 2002. – № 22 (2). – P. 79 – 93.

19. *West J.P., Berman E.M.* From Traditional to Virtual HR: Is the Transition Occurring in Local Government? // Review of Public Personnel Administration. – 2001. – № 21 (1). – P. 38 – 64.

*Надійшла до редколегії 5.09.2008 р.*