

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТА ФАКТОР МОДЕЛІ «ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»

Соціально-освітня і виховна, інституційна, суспільно-державна і управлінська система, організація і навчальний заклад мають створювати освітньо-виховне фахове середовище, щоб, здійснюючи виховання і навчання, мобілізувати творчість, а не просто забезпечувати нав'язування управлінських стандартів, соціальних, виховних і навчальних норм, як це передбачала стара традиційна педагогічна парадигма. Традиційна парадигма – це здійснювати управління, виховання і навчання, нова, інтегративна глобальна парадигма освіти, виховання і управління, – навпаки, прагне навчити соціально-відповідально і морально-ціннісно діяти суспільно, самоуправляти, розвиватися та вчитись. Моделі виховання і освіти, втілені в програми суспільного розвитку і навчання, перш за все покликані навчити людей провадити самостійне і оригінальне дослідження себе, соціуму і системи знань. Водночас ці моделі і програми не мають бути відірвані ані від індивідуально-колективної системи моральних і соціальних цінностей, теоретико-прикладного навчання, ані від подальшого застосування набутих цінностей, норм і навичок в повсякденному житті, науці чи на виробництві, у сфері усіх соціальних інститутів.

**Ключові слова:** системи освіти; менеджмент; освіта; демократія; моральна свідомість; цінності; справедливість; принципи виховання; соціальні інститути.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Одна з найважливіших функцій менеджменту, у тому числі й менеджменту освіти, – зробити продуктивними людські ресурси. Керівники передових західних компаній при формуванні стратегії розвитку відзначають підвищення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, що забезпечують ефективність функціонування організації.

Найбільш традиційним у педагогіці, філософії освіти, суспільному менеджменті та соціології виховання є вивчення явища **соціалізації**. У найбільш загальному вигляді під освітньо-виховною соціалізацією розуміється процес передачі людині соціальної інформації, досвіду, поведінкових та світоглядних цінностей, культури, накопичених у суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «соціалізація» використовується у педагогіці, в соціології освіти та виховання ширше, ніж яке-небудь інше. В процесі його розробки оформилися два основні підходи до інтерпретації соціалізації як явища. В середині процесу соціалізації запропоновано враховувати два вектори розвитку, кожен з яких може стати об'єктом переважного уваги в тій чи іншій концепції: напрям інформації від суспільства, активність суспільства і трансформація суспільства у зв'язку із включенням у соціальне ціле нової «одиниці», а також коло проблем, пов'язаних зі «вбудовуванням» суспільством запропонованої інформації, включенням норм існування суспільства в структуру світогляду особистості [15, 9]. Своєрідні підходи до ролі суспільства і особистості ведуть до формування відмінних концепцій соціалізації.

Прихильники так званої «жорсткої соціалізації», представники школи структурного функціоналізму визначають цей процес як повну інтеграцію особистості в соціальну систему. Тут аналіз соціалізації спирається на поняття «адаптація», «конформність», «рівновага». Їхні опоненти, зокрема, прихильники «нового гуманізму» соціалізацію бачать як діяльність особистості з розвитку своїх здібностей і потенцій на основі критичного розбору пропонуваного суспільством стереотипів [8,74]. Відповідно, тут успіх соціалізації означає подолання особистістю тих елементів середовища, які заважають її самореалізації, «самоствердження».

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Зрозуміло, негуманно підпорядковувати суто суспільним інтересам весь внутрішній світ особистості. Але так чи інакше суспільство впливає на людину, і цей вплив не можна не враховувати.

Освітньо-виховна соціалізація і є впливом на особистість середовища, суспільства. Причому вплив цей є абсолютно необхідним для становлення особистості. Однак, відбиваючись в т.зв. гуманістичній, або розумючій, соціології, процес соціалізації змінює суб'єкта, практично усувається суспільство, воно «позбавляється права» брати участь у вихованні людини. Вихід з даного глухого кута визначається при відмові від розширювального трактування понять «виховання», «соціалізація», яке передбачало поглинання всіх формуючих особистість впливів.

Досвід багатьох зарубіжних фірм і компаній за останнє десятиліття переконливо показав, що там, де корінним чином змінилися людські взаємини, в значній мірі підвищилася продуктивність праці, покращала якість продукції, стабілізувався ринок і в цілому покращав фінансовий стан

установ, підприємств організацій [Див.зокрема: 1; 2; 10; 13]. Затвердження нового погляду на робочу силу в економіці розвинених країн виражається, з одного боку, в підвищенні вимог до неї, з іншою – в збільшенні витрат на її розвиток державою і особливо приватним бізнесом.

Зростання ролі людського чинника у виробництві підтверджується результатами економетричних досліджень провідних американських вчених. Починаючи з 1929 р. головним джерелом зростання продуктивності праці і національного доходу США в тріаді «**праця-земля-капітал**» є перший чинник, що охоплює сукупність освітніх, кваліфікаційних, демографічних, культурних характеристик робочої сили [9].

Прогноз провідних економістів «Американського товариства сприяння навчанню і розвитку» на 2000-і роки показує наступне співвідношення джерел економічного зростання: підвищення рівня навчання працівників – 21% (зокрема за рахунок навчання на робочому місці – 1,2% і освіти – 0,9%), зростання населення – 0,4%, збільшення капіталу – 0,5% [3, 5].

**Капіталовкладення в людські ресурси і кадрову роботу** стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання фірми. Не випадково прямі витрати приватного бізнесу в США на всі види навчання зросли вже до початку 1980-х років до 30 млрд. дол., а повні витрати, приватні і державні, з урахуванням виплат компенсації за час навчання досягли у 2000-х рр. 100 млрд. дол. Зростання масштабів навчання в корпораціях – це наслідок реалізації їхньої власної кадрової політики, а не нормативних вимог [9, 107].

Термін «менеджмент людських ресурсів» виник у 1960-і роки. В одній із статей американського соціолога Р.Е.Майлза модель «**людські відносини**» протиставлялася моделі «**людські ресурси**». Це дві моделі, які виникли впродовж всієї історії вивчення чинника праці [13, 119].

Одна з істотних відмінностей моделі «менеджменту людських ресурсів» від моделі «менеджменту людських відносин» полягає в тому, що при оперативному управлінні людськими ресурсами від самого співробітника потрібна **активна позиція**. Він більше не є об'єктом якихось заходів, що вживаються до нього. Він особисто відповідальний за результати своєї праці. Причому діє він в ім'я здійснення **загальних цілей** всього підприємства, установи організації [6,135]. Це пред'являє особливі вимоги до структури організації та політики підприємства у галузі організації праці і створення певних умов для нього. І те, і інше повинне залишати місце для розвитку **особистої ініціативи**. Це означає, що певні співробітники можуть за свою працю одержувати більше і просуватися по службі швидше, ніж інші.

В рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика з «**реагуючої**» **політики управління** перетворюється на **активну стратегічну**, яка вищою ланкою менеджерів інтегрується у загальну політику усього підприємства. Це означає, що менеджери вищої ланки повинні чітко уявляти собі, в якому напрямі повинне розвиватися їхнє підприємство. На підставі цього можна визначити основні напрями менеджменту людських ресурсів. Наприклад, зайнятися перекваліфікацією персоналу, залучити нових співробітників, скласти програми навчання для середньої ланки. Контроль за реалізацією політики менеджменту людських ресурсів здійснює **відділ кадрів** [1, 169].

**Управління людськими ресурсами** за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем, воно орієнтується на розвиток майбутніх потреб і розвиток потенціалу працівників. Разом з тим, необхідно враховувати зміни, які відбудуться на ринку праці до 2020-х рр., зростання конкуренції між компаніями за кращих працівників.

Організаційний розвиток, комунікації і підвищення кваліфікації кадрів є ключовими галузями, що дозволяють залучити в бізнес усіх працівників організації, усвідомити кожним власні завдання, створити сприятливий трудовий клімат, стимулюючий працівників до досягнення корпоративної мети [2, 135].

Сьогодні на перший план висувуються планування індивідуальної кар'єри, створення «команд» у багатоцільових проектних фірмах, підбір молодих, здібних працівників. До цього слід додати надання сприяння менеджерам з боку кадрових служб в керівництві **горизонтальними організаційними структурами**, посилення орієнтації на кінцеві результати, а також створення загальнокорпоративних схем визнання і заохочення заслуг працівників. Нової якості набувають підготовка і навчання кадрів стосовно сучасного рівня міжнародної діяльності. Посилюється

зв'язок планів використання людських ресурсів з планами господарських підрозділів.

Особливої уваги вимагає вирішення питань, пов'язаних з оплатою праці (по результатах, а не по рівню у корпоративній ієрархії), оплатою наднормової праці «білих комірців», додатковими виплатами [11, 72].

Найбільші зусилля кадрових служб будуть пов'язані з розповсюдженням знань і навиків кадрової роботи серед *лінійних керівників*.

У зв'язку з переходом до нової стратегії управління персоналом істотно змінюється її концепція. Більшість фахівців формулюють цю концепцію досить широко, підкреслюючи відмінності по критеріях оцінки ефективності (повніше використання людських активів проти мінімізації витрат); за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю); по переважній формі організації (органічна гнучка форма проти централізованої бюрократичної) та інш.

Сутність двох підходів до управління персоналом можна прослідкувати по наступній таблиці, якою користуються американські фахівці в учбових цілях [7, 123].

**ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ  
Позиції, оцінки, відношення до персоналу**

	<b>Класичний</b>	<b>Менеджмент людських ресурсів</b>
<b>Активи фірми</b>	Фізичний капітал. Грошовий капітал	Грошовий капітал. Людські ресурси
<b>Витрати на персонал</b>	Витрати	Довгострокові інвестиції
<b>Залучення персоналу</b>	Грошовий стимул	Активний пошук. Реклама. Соціальні пільги
<b>Витрати на навчання</b>	Мінімальні	Визначаються по критерію «вартість – вигода»
<b>Форми навчання</b>	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
<b>Соціальна інфраструктура</b>	Відсутня	Формуються окремі компоненти по критерію <i>вартість-вигода</i>
<b>Стиль керівника</b>	Авторитарний	Визначається ситуацією
<b>Регламентація виконавця</b>	Жорстка	Різна міра свободи
<b>Мотивація праці</b>	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза	Посидання економічних і морально-психологічних мотивів стимулів, експлуатація діяльності високого порядку

Зміни у використанні робочої сили відбилися у перейменуванні більшістю американських фірм, установ, організацій (у тому числі – в освітніх, наукових) ще у 1970-90-і роки кадрових підрозділів в *служби людських ресурсів*. При великій відмінності фінансових і організаційних можливостей нових підрозділів, як і філософії кадрової роботи» простежується чітка тенденція до підвищення ролі кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна біда в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди [1, 65].

Деяким менеджерам іноді насилу вдається перебудуватися і відноситися до своїх співробітників як до цінного ресурсу, а не як до статті витрати. Та все ж в багатьох країнах з вільною економікою такий погляд починає переважати, оскільки індивідуальний підхід дозволяє підприємству досягти кращих результатів: збільшити дохід і зміцнити положення на ринку.

Виконуючи завдання управління людськими ресурсами, менеджер використовує ряд взаємозв'язаних ключових елементів (рис. 1), сукупність яких називають звичайно *циклом менеджменту* людських ресурсів.

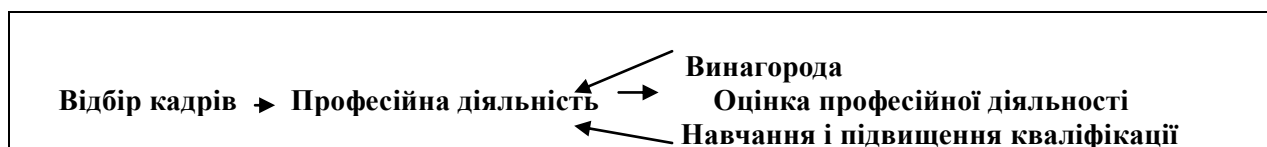


Рис. 1. Цикл оперативного управління людських ресурсів

Цей цикл є системою, в якій постійно повинен підтримуватися рух для нормального функціонування підприємства. Це обов'язкова, але недостатня умова.

Система *менеджменту людських ресурсів* повинна складати єдине ціле зі всією стратегією і організаційною структурою підприємства в цілому (рис. 2). Розглянемо докладніше названі вище інструменти менеджменту людських ресурсів. Цикл менеджменту звичайно починається з відбору кадрів на «ринку праці».

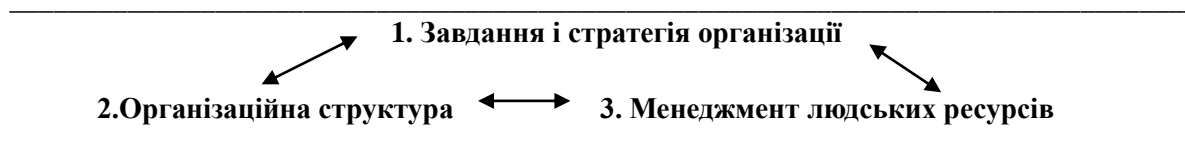


Рис. 2. Вплив стратегії і організаційної структури на управління людськими ресурсами

При відборі і ухваленні на роботу нових співробітників головне – забезпечити, щоб штат в організації завжди був укомплектований компетентними людьми. Тому основне завдання – повернути на заміщення кожної вакантної посади кваліфікованих претендентів. Наступний етап – відібрати серед них найбільш відповідних. При відборі і прийнятті нових співробітників необхідно зробити наступні кроки:

- \*чітко визначити вимоги до даної роботи шляхом ретельного аналізу завдань і передбачуваної відповідальності; скласти опис функцій і список необхідних якостей кандидата;

- \*ухвалити рішення про внутрішній або зовнішній набір кадрів (усередині підприємства або на «ринку праці»);

- \*зробити вибір з одержаних заявок і домовитися про зустрічі і співбесіди;

- \* зробити вибір кандидата на основі результатів співбесід, тестів і рекомендацій.

Наступний процес – *оцінка професійної діяльності* – при якому менеджери підприємства проводять регулярні наради із співробітниками, обговорюючи і оцінюючи їх попередню професійну діяльність, а також їхні плани і можливості у майбутньому. Подібний процес дуже важливий, оскільки увага до кожного співробітника в його конкретній робочій ситуації дозволяє активізувати персонал, а також допомагає здійснювати кадрові планування. Цей підхід можна використовувати як сам по собі, так і у поєднанні з матеріальним стимулюванням.

Результатом оцінки роботи співробітника стає або винагорода, або вживання заходів по навчанню і підвищенню кваліфікації. У плані стратегії оцінка професійної діяльності проводиться з метою:

- підвищити ефективність організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;

- виявити співробітників, здатних виконувати відповідальнішу роботу, і дати їм можливість реалізувати свій потенціал;

- допомогти самовдосконаленню співробітників, звертаючи пильну увагу на їхні потреби, спонукальні мотиви й обдарованості, заохочуючи прагнення до професійного зростання;

- сприяти підвищенню заробітної платні з тим, щоб привести її у відповідність із збільшеним професійним рівнем.

З позицій тактики головні вимоги до оцінки професійної діяльності такі:

- \*підвищити зацікавленість в роботі і мотивованість праці співробітників;

- \*слухаючи, вникаючи, обговорюючи, добиватися кращого взаєморозуміння між начальником і підлеглим;

- \*підвищити задоволеність від роботи, з'ясувавши перешкоди і знаходячи шляхи їх ліквідації;

- \*чітко і недвозначно повідомляти підлеглих про оцінку їх діяльності;

- \*накопичувати професійні сили і, якщо виникає необхідність в удосконаленні і перепідготовці, виробляти конкретний план дій;

- \*ставити реалістичні і досяжні цілі на найближче майбутнє;

- \*розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок усередині організації.

Винагорода, перш за все матеріальна – це заробітна платня, премії. Існує також і цілий ряд нематеріальних форм заохочення: просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, доручення відповідальніших завдань та інш. Всі ці способи засновані на *принципі мотивації*, підвищення зацікавленості працівника у своїй праці.

Навчання і підвищення кваліфікації співробітників організацій, установ, фірм в країнах з ринковою економікою поглинають величезні засоби. Компанії, вкладаючи капітал, розуміють, що не всі витрати окупляться, оскільки деякі співробітники перейдуть в інші фірми. Але завдяки тому, що всі фірми діють так само, загальний рівень підготовки робочих кадрів помітно підвищився за останні 10 років.

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу важливі з ряду причин:

- характер праці постійно змінюється;
- структурні зміни в багатьох галузях економіки призводять до того, що у виробничому секторі можливості скорочуються, а у сфері послуг, технології і інформатиці – розширюються;
- виникає потреба у фахівцях з такими здібностями, яких ще 10 років тому не було;
- попередня підготовка, одержана персоналом, перестала повністю задовольняти потреби підприємств;
- безперервне навчання стало необхідною умовою для майбутнього успіху як організації, так і окремої особи [5, 117].

Сьогодні *кадрові підрозділи* реалізують багато функцій, раніше розосереджених по економічних, виробничо-технічних та інших сферах управління. Їх інтеграція свідчить про реальний паритет людських, фінансових і технічних ресурсів (а іноді і про пріоритет перших) в практиці *внутрішньофірмового керівництва*. Така побудова служб дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні завдання підвищення ефективності виробництва, за рахунок яких, в першу чергу, досягається оптимізація у використанні людських ресурсів, включаючи проблеми кадрових інвестицій, розробляти програми залучення робочої сили кращої якості, ретельно відбирати працівників, стимулювати їх, а також вирішувати питання кадрового планування.

Найбільші зусилля кадрових підрозділів (по витраченому часу) в США спрямовані на трудові відносини, підбір і перевірку кандидатів, розробку і реалізацію програм учбових і соціального розвитку, а також організацію заробітної платні [8, 69]. При цьому далеко не у всіх випадках вони можуть контролювати відповідні рішення, а ділять цей обов'язок, перш за все, з лінійними керівниками і з іншими службами. Найбільш важливими для себе фахівці рахують перші три функції, а також планування трудових ресурсів і розбір скарг працівників. Звертає на себе увагу зростання функцій, пов'язаних з розвитком і плануванням людських ресурсів.

Таким чином, сьогодні все більше переважають не облікові, а змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності кадрових служб. Різко зріс професійний рівень фахівців цих служб. У їх складі психологи, фахівці з управління, методів навчання і трудових відносин, підготовка яких в широких масштабах ведеться в американських університетах. З 100 фахівців в середньому 12 – фахівці з тренінгу, підвищення кваліфікації і соціального розвитку, 37 – по роботі з кадрами і 38 є керівниками загального профілю по роботі з персоналом. Дисципліна *«управління персоналом»* викладається приблизно в 200 ВНЗ [12]. У значних корпораціях серед кадровиків 30% мають ступінь магістра, і ця частка має тенденцію до зростання і в інших фірмах [1, 78].

Останніми роками у внутрішньофірмовому управлінні виділився ряд нових професій і спеціалізацій, зокрема фахівці з вербування персоналу, інтерв'юери (психологи, провідні співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти і інструктори, консультанти, фахівці з профорієнтації, організаційного планування, адміністратори програм рівних умов зайнятості та інш. Склад кадрової служби – в середньому – один фахівець на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи конторських працівників. Загальна кількість осіб, що забезпечують роботу з кадрами в масштабі американської економіки, складає понад 100 тис.

Компанія «Дженерал Моторз» заохочує лояльність і відданість співробітників фірми від вищого керівництва до безпосередніх виконавців, навчаючи і просуваючи на керівні посади менеджерів усередині фірми [2, 274].

Нарешті, багато функцій для корпорацій виконуються спеціалізованими організаціями консультантів, учбових центрів, фірм по підбору керівників, що надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Вже у середині 1930-х років загальний об'єм послуг консультантів перевищував 5 млрд. дол. Причому, разом з широким профілем кадрових послуг найбільшого значення набули спеціалізовані. Так «Інсай» («Інформейшн сайенсиз»), виступаючи як провідний розробник управлінських інформаційних підсистем роботи з кадрами, одночасно надає усі послуги по їх впровадженню в корпораціях, широку консультативну допомогу [14, 170].

Велика група фірм спеціалізується на розробці систем оплати і (або) інших видів винагороди (соціальних пілг). Серед них можна виділити послуги комплексного характеру і консультування з

певних видів винагороди (пільг) і методів його числення (наприклад, допомога в аналітичній оцінці робіт, тарифікації). Разом з консультантами важливу роль грають дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище у сфері обслуговування кадрової роботи – виокремлення функції підбору ключового персоналу, керівників і фахівців в особливий рід інфраструктурних організацій. Деякі з них ведуть рахунок на сотні тисяч рекомендованих і прийнятих клієнтами на роботу фахівців. А число самих фірм оцінюється приблизно в 1,5 тис. Активізація людського чинника в процесі управління у фірмах забезпечується різними шляхами, але загальними є: турбота про працівника, відміна дріб'язкового контролю, надання великих свобод, прав і повноважень у виборі альтернатив, часу і тих або інших проблем, залучення працівників в творчий процес і виявлення їм довіри.

У різних країнах використання людського чинника в процесі управління і виробництва має свої особливості. Так, сучасні американські менеджери своїм головним обов'язком вважають зацікавити працівників в праці, щоб їх робота була ефективною. Їм властиві авторитарна або консультативна форма ухвалення рішень [7, 57].

Японські менеджери розвинули свій підхід до управління. Якщо американський бізнесмен більше зацікавлений в підвищенні заробітної платні своїм працівникам, то японським менеджерам властива турбота про життєві умови людини (де вона живе, чим харчується, як проводить вільний час, де вчаться його діти та інш.), тобто турбота про якість життя працівника. Для роботи японських менеджерів характерний відвертий обмін інформацією та ідеями з підлеглими і групове ухвалення управлінського рішення. У питаннях зайнятості, просування і відповідальності для японських фірм характерна система *довічного найму*, ротація кадрів через кожні два роки і колективну відповідальність за результати [11, 37].

Інтерес представляє розгляд досвіду управління людськими ресурсами у високотехнологічній корпорації «ЗМ». Відмінною рисою її організаційної культури є органічне технологічне зростання. Основу диверсифікації складає ядро ключових технологій. Концепція нововведень в «ЗМ» істотно відрізняється від прийнятих в інших компаніях; визнається важливість кожного індивіда в господарській діяльності корпорації і її досягненнях, кожному надаються можливості і умови, щоб стати автором або головним виконавцем ідеї [1, 69].

**Матричне управління**, прийняте в «ЗМ», створює умови для того, щоб люди підходили до своїх обов'язків ширше, ніж вимагають формальні описи їх трудових функцій.

Характерними рисами організаційної культури «ЗМ» є також орієнтація на співучасть в ухваленні господарських рішень в групі або проблемній області, прихильність *«принципу 25%»*, що означає – не менше 25% об'єму продажів повинне доводитися на нову, тобто що не проводилася п'ять років тому продукцію [10, 111].

До основних принципів діяльності «ЗМ» відносяться пошана до індивідуальності працівника, розвиток *гнучких вертикальних структур*, просування «зсередини» організації, справедлива винагорода за працю, орієнтація на нові продукти і послуги, саморозвиток на основі базових технологій; для ефективного планування і комплексного використання ресурсів «ЗМ» використовує агреговані функціональні підрозділи (наприклад, «ЗМ Європа») і технічні центри (наприклад, «Євролаб» або «Японський центр»). Автономія філіалів здійснюється за принципом: *«Думай глобально, дій згідно місцевій обстановці»*.

Істотну допомогу у вирішенні господарських проблем корпорації надають **кадрові служби**. Ними запропоновані програми підготовки у області кооперації, мотивації і лідерства, проводяться спеціальні робочі семінари і групова підготовка. Кадрові служби допомогли розробити варіанти просування працівників по службових сходах, спрямовані на залучення і утримання висококваліфікованих кадрів. Головні заходи стосувалися перебудови структури відділів, вирівнювання трудового навантаження і оцінки нових посад. Велику роль кадрові служби грають у внутрішньофірмовому переміщенні працівників.

У 2000-і рр. програма навчання **«Лідерство для зростання»** дозволила виявити необхідність в зниженні рівня централізації в управлінні у сфері формування планів [14, 172]. За підсумками роботи семінарів з планування були організовані три господарські групи для вдосконалення стратегії бізнесу і створення остаточного варіанту плану.

Орієнтація на *творчу працю* припускає деяку свободу від зовнішніх зобов'язань, від відчуття соціальної незахищеності. Тому в сучасному менеджменті головною причиною, що примушує компанії піклуватися про створення атмосфери творчого пошуку, самовіддачі, справедливо вважають те, що законом творчої праці на відміну від праці виконавської є

неможливість насильства над нею. Американські дослідники вважають, що дріб'язкова регламентація діяльності працівників, нав'язування ідей і завдань, соціальна незабезпеченість вбивають творче відношення до праці знижують її конкурентоспроможність, тоді як успіх в конкуренції є основним законом виживання в ринковій боротьбі [3, 4]. Аналіз нової системи взаємин у області управління, свідчить про закономірність безперервних успіхів компаній і фірм розвинених країн Заходу [7, 12].

Педагогіка, системи освіти та виховання є, у цьому випадку, з одного боку, частиною управлінської і педагогічної науки, а з іншого – надає можливість зрозуміти приховану сутність певних вирішальних тенденцій в соціумі, освіті, вихованні і державі в глобальному контексті світових суспільних трансформацій, сучасної економіки і політики.

**Висновки.** Освіта повинна бути реконструйованою до вирішення завдань технічної революції, водночас ми повинні визнати, що в глобалізованому світі існує загрозна зростаюча нерівність, конфлікти і небезпеки, тому, щоб зробити освіту відповідною сучасній ситуації, вона повинна досліджувати і вирішувати й ці проблеми, зокрема і ціннісні стратегії освіти. Перетворення у сфері демократизації освіти повинні вирішувати ці проблеми і зробити освіту суспільним інститутом в інтересах соціальної більшості [5, 102].

Соціально-освітня і виховна, інституційна, суспільно-державна і управлінська системи, організація і навчальний заклад мають створювати освітньо-виховне фахове середовище, щоб, здійснюючи виховання і навчання, мобілізувати творчість, а не просто забезпечувати нав'язування управлінських стандартів, соціальних, виховних і навчальних норм, як це передбачала стара традиційна педагогічна парадигма. Традиційна парадигма – це здійснювати управління, виховання і навчання, нова, *інтегративна глобальна парадигма освіти, виховання і управління*, навпаки, – навчити соціально-відповідально і морально-ціннісно діяти суспільно, самоуправляти, розвиватися та вчитись.

Моделі менеджменту людських ресурсів, втілені у системи та інститути виховання і освіти, у програми суспільного розвитку і навчання, перш за все покликані навчити людей провадити самостійне і оригінальне дослідження себе, соціуму і системи знань. Водночас ці моделі і програми не мають бути відірвані ані від індивідуально-колективної системи моральних і соціальних цінностей, теоретико-прикладного навчання, ані від подальшого застосування набутих цінностей, норм і навичок в повсякденному житті, науці чи на виробництві, у сфері усіх соціальних інститутів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Зінченко В. В.* Менеджмент. Системи управління в умовах інституційної глобалізації. – К.: ЛЮКСАР, 2012. – 864 с.
2. *Ру Д., Сульс Д.* Управління. – К.: Основи, 2015. – 442 с.
3. *Bello W.* The Virtues of Deglobalization. (Washington, DC: Foreign Policy In Focus, September 3, 2009). – P.3-7.
4. *Bello W.* U.S. Foreign Policy?//Foreign Policy In Focus, January 6, 2016. – Access mode: <http://fpif.org/ultimate-blowback-u-s-foreign-policy-donald-trump/>.
3. *Christoph K.* Solidarität. – Baden-Baden: Nomos, 2009. – 223 s.
4. *Dannemann R.* Das Prinzip Verdinglichung. – Wiesbaden: Panorama, 2005. – 166 s.
5. *Exner A.* Die Grenzen des Kapitalismus. - Wien: Ueberreuter, 2008. – 223 s.
6. *Fuchs A.* Solidarität der Sozialpolitik. – Bonn: Taschenbuch-Verlag., 2013. – 227 s.
7. *Gawel J. E.* Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs//Practical Assessment, Research & Evaluation. – 1997. – 5 (11): <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>.
8. *Pattern V.* Social control and human engineering: A framework for humanistic decision. – Bangor: University Press, 1991. – 227 p.
9. *Rogers C. R.* «Toward Becoming a Fully Functioning Person». – In: Perceiving, Behaving, Becoming: A New Focus for Education. Yearbook. Ed. A. W. Combs (edited by A. W. Combs). – Washington, DC: Association for Supervision and Curriculum Development, 1999. – 256 p.
10. *Warwick D.* The Future Business of Universities, Speech to the Association of Business Schools. Available at [www.universitiesuk.ac.uk/services](http://www.universitiesuk.ac.uk/services).
11. *Wheeler H.* Beyond the Punitive Society. – San-Francisco: Hackett Publishing Co, 2013. – 301 p.
12. *Zinchenko V.* Global institutional transformation strategies of self-management systems// Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie «Management». – 2015. – (4). – P. 169–176.

13. *Zinchenko V.* Management of Human Capital as a basis for the prospects of democratization of educational technologies//»World cultural values: pedagogical and psychological aspects of education of younger generation»: carrying out international on-line forum. – Aktau: «Өрлеу» БАҰО», 2017. – 237 p. – P. 4–12.