

Основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву. [5]

Можна зробити висновки.

Кожна модель має свої переваги і недоліки. Так, для американського підходу характерно використання персоналу як основного джерела підвищення ефективності виробництва, короткострокове наймання, швидка оцінка і просування по службі, індивідуальне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, ігнорування інтересів індивідуальних працівників. Для японської – вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, довічне наймання, поступові і повільні оцінки просування, колективне прийняття рішень, колективна відповідальність, підвищена увага до підлеглих.

Недоліком японської моделі, на нашу думку, є велика залежність працівника від фірми, тоді як в американській моделі працівник може звільнитися в будь – який момент. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв, довічне наймання на роботу).

### **Література**

1. Дмитриенко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу: Навч. – практич. Посібник. – К.: МАУП, 1998. – 88 с.
2. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – вип. 20.10 – 344 с.
5. Русинова Ф.М., Радю М.Л. Менеджмент: Учебник. – М.: ФБК – ПРЕСС, 2000. – 504 с.

*Погромська О. В., Ляшок Н.Ю.*

## **КОНФЛІКТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Актуальність теми. Серед багатьох практичних проблем менеджменту виробничих організацій в останні роки особливого значення набувала проблема ефективного управління персоналом. Часто управлінці, які не можуть зосередитися або володіти собою в конфліктній ситуації, встати на об'єктивну позицію, самі інстинктивно намагаються або запобігти конфлікту або відкласти його, що не дає повного вирішення проблем у діловому колективі.

Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених дій працівників, які зумовлені розбіжністю інтересів, цінностей та норм поведінки. [2, с. 139]

Однією з основних проблем конфлікту є те, що конфлікт є складним феноменом, який потребує теоретичного і практичного вивчення з метою управління ним на всіх стадіях його функціонування, особливо це актуально у періоди кризи підприємства або його трансформації. Дослідження конфлікту є неодмінною передумовою його розв'язання, оскільки дає змогу пізнати його глибину, складність, позиції сторін тощо.

Метою даної статі є вивчення природи виникнення та розроблення шляхів вирішення конфліктної ситуації в трудовому колективі.

Конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Проте загальноприйнятої теорії конфліктів, що вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу, суспільства поки ще не існує, незважаючи на багаточисельні дослідження з питань виникнення, формування конфліктів та управління ними. Початок сучасної теорії конфліктів закладений німецькими, австрійськими та американськими соціологами на початку ХХ століття.

Поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групою працівників. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні. Існують й інші визначення поняття конфлікту.

Сучасні погляди полягають у тому, що навіть при наявності ефективного управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб індивідууму і навіть досягненню цілей організації. Проте у багатьох випадках конфлікт допомагає виявити різноманітність поглядів, дає додаткову інформацію, допомагає виявити альтернативи вирішення проблем.

Конфлікти в колективі можуть відігравати, як негативну так і позитивну функції. Основні функції конфліктів:

1) позитивна: розрядка напруження між конфліктуючими сторонами; отримання нової інформації про опонента; згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам; стимулювання до змін і розвитку; зняття синдрому покори у підлеглих;

2) негативна: великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті; звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально – психологічного клімату в колективі; відношення до переможених груп як до ворогів; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі; після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників; важке відновлення ділових відносин. [1, с. 182 - 184]

Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Конфліктна ситуація – це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, незбіг інтересів, мотивів тощо.

Як правило, в основі конфліктної ситуації лежать об'єктивні протиріччя, проте інколи досить будь-якого приводу, інциденту – і може виникнути конфлікт. [1, с. 184 - 186]

Управління конфліктом може виражатися у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо. При цьому, головними методами управління конфліктом виступають: суперництво – спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати «відстоювання своїх прав», захист своєї точки зору; узгодження – протилежність суперництву, коли людина ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби іншого, тобто в цьому випадку присутній елемент самопожертви, великодушності та милосердя; ухил (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом; співробітництво – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для з'ясування обох точок зору та вирішення взаємних проблем; компроміс – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання йти на примирення, зниження напруги та прояви поступок. [3]

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв'язання.

Розрізняють чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособові, міжгрупові, міжособові, конфлікти між особою і групою.

Внутрішньоособовий конфлікт. Цей тип конфлікту може проявлятися в різних формах. Більшість цих конфліктів пов'язана з низьким рівнем задоволення від праці, невпевненістю в собі чи організації.

Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту найбільш поширений. В організації він виражається по – різному. Конфлікт виявляється, як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями інколи просто не в змозі співіснувати.

Конфлікт між особою і групою може виникнути конфлікт, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи. Найчастіше конфлікт виникає через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп.

Будь – який керівник зацікавлений у тому, щоб конфлікт, який виник в його організації, був якнайшвидше вичерпаний, оскільки його наслідки можуть нанести і моральну, і матеріальну шкоду. Цей процес може проходити як без його участі, силами самих сторін, так і при активному його втручанні та управлінні.

Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій: односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик; взаємоузгоджених, наслідком якого є компроміс; інтегрованих.

Управління конфліктами — це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту, або корекцію поведінки учасників.

Для управління конфліктом можна використати дві стратегії: попередження й вирішення, причому стратегія вирішення залежно від ситуації реалізується двома способами — примусом і переконанням, підкріпленим засобами стимулювання.

Стратегія попередження конфлікту – сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: покращення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

Стратегія вирішення конфлікту спрямована на те, щоб змусити або переконати конфліктуючі сторони припинити ворожі дії і приступити до переговорів, знайти оптимальне рішення, яке б виключало поразку будь-якої сторони і визначило б напрям ефективної діяльності.

Вирішення конфліктів – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію. [1, с.184 - 194]

Можемо зробити висновки.

Отже процес пошуку нових ідей і підходів у сфері управління персоналом, має враховувати не тільки саму процедуру постановки і розв'язання конкретної ситуації, але і різноманітні аспекти, пов'язані з організацією пошукових груп, управління їх діяльністю, розвиток творчих здібностей кожного конкретного виконавця. Розбіжності і протиріччя неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору, конфлікти як частина життя виникають у суспільстві між індивідами, організованими групами, інтереси яких протилежні. [3]

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною та ін. Раніше була поширеною думка, що він є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати. Сучасні ж погляди на конфлікти в організаціях зазнали суттєвих змін. Якщо конфлікт є конструктивним, спрямованим на вирішення проблем організації, то його потрібно вміло використати для поліпшення ситуації. [1, с. 183]

Керівник, що здатний правильно вести себе в конфліктній ситуації і вживати заходи до усунення їх, викликає до себе повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації викликає зниження його авторитету серед підлеглих чи навіть породжує вороже і непримиренне до нього ставлення. [3]

### *Література*

1. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
3. Сочинська – Сибірцева І.М Роль креативних методів в системі управління конфліктними ситуаціями Наукові праці КНТУ Економічні науки, 2009, вип. 15.

*Себко Х.С., Лисенко С.М.*

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЗА РАХУНОК СТИМУЛЮЮЧОЇ ФУНКЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

Економічне зростання України, її інноваційний шлях розвитку у багато чому залежить від розвитку вугільної промисловості. Підвищення ефективності видобутку вугілля можливе при умові найбільш раціонального використання всіх наявних ресурсів, в першу чергу - трудових. Управління трудовими ресурсами на підприємствах гірничої галузі України в умовах ринку вимагає комплексного підходу до організації матеріального стимулювання з метою задоволення інтересів власників підприємств і найманих працівників.

До теперішнього часу стимулююча функція заробітної плати працівників видобувних дільниць і вугільної галузі в цілому в Україні використовується далеко не повною мірою. Існуюча система оплати праці не створює дієвої матеріальної зацікавленості в постійному нарощуванні обсягів виробництва. Тому досить актуальним є підвищення стимулюючої функції заробітної плати для покращення управління трудовими ресурсами підприємств вугільної промисловості.

Метою даної роботи є аналіз показників ефективності управління трудовими ресурсами на шахті «Стаханова» та розробка пропозиції щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами через покращення мотивуючої функції оплати праці. Дана мета обумовила виконання наступних задач:

- вивчення теоретичних аспектів з приводу управління трудовими ресурсами та оплати праці;
- аналіз стану управління трудовими ресурсами на шахті «Стаханова»;
- розробка заходів щодо підвищення стимулювання праці через заробітну плату для збільшення ефективності управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами підприємства можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей. [3] Управління трудовими ресурсами містить у собі багато етапів, але тематика даної роботи передбачає досконале вивчення саме етапу визначення заробітної плати і пільг. Термін «заробітна плата» відноситься до грошової винагороди, виплачуваної організацією робітнику за вико-