

злагоджений механізм у тому випадку, якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети, управляти думкою колективу, планувати, організовувати, мотивувати та контролювати підлеглих на інноваційну роботу та досягнення високих результатів [1].

1. Колінко Н.О. Алгоритм формування ефективного керівництва інноваційною діяльністю промислових підприємств / Н.О. Колінко // Вісник «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 767. – С. 211 - 219.

Лех І.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МОТИВАЦІЇ

Із становленням менеджменту як науки, велика увагу приділялась і приділяється дослідженню та вивченню мотивації працівників, як невід’ємної умови досягнення цілей організації. Якщо наукова школа управління досліджувала лише технічні та адміністративні аспекти роботи працівників, то школа людських відносин при дослідженні менеджменту, акцентувала свою увагу на працівникові – ключовому елементі управління. З кожним роком, із розвитком науки і техніки, ми ще більше розуміємо цінність праці, необмежені можливості мотивованих людей та неймовірні результати їх діяльності. Персонал – це найцінніший ресурс будь якої організації, від якого залежить успішний розвиток компанії. Водночас, це найскладніший в управлінні та найзатратніший в матеріальному плані ресурс. Саме тому, питання мотивації не можна вирішити лише з матеріальної точки зору, важливо враховувати його психологічні аспекти.

Отже, мотивація – це складний процес заохочення, стимулювання та переконання працівників до ефективної діяльності. Основними категоріями мотивації є потреби, винагороди та мотиви. Конкретні мотиваційні заходи для працівників модифікуються у процесі розвитку людства, і тому те, що слугувало мотиватором десять років тому, на даний час не є вже настільки актуальним, або значно послабило свій вплив.

Виокремлюють три основні підходи до розуміння мотивації персоналу організації (табл. 1):

- інструментальні теорії – історичний підхід «батога і пряника»;
- змістовні теорії – базуються на розумінні потреб та їх класифікацій;
- процесійні теорії – в основі лежить процес винагородження відповідно до цілей, очікувань та розуміння справедливості.

Таблиця 1

Мотиваційні теорії

Змістовні теорії	Процесні теорії
Піраміда потреб А. Маслоу	Expectancy Theory of Vroom, Porter and Lawler
Двочинникова теорія Герцберга	Теорія результативної валентності Аткинсона
Теорія потреб Туган-Барановського	Теорія справедливості С. Адамса
Теорія ERG Альдерфера	Latham and Locke's Goal Theory
Теорії «Х» та «У» МакГрегора	Reinforcement Theory
Теорія потреб МакКлелланда	
Теорія «Z» Оучі	

Складено автором на основі джерела [1]

Теорії мотивації описують саме психологічний аспект цього явища, який в наш час має вагомий вплив на людську поведінку. Розуміючи потреби працівників, їх цілі та очікування, менеджери можуть більш ефективно впливати на підвищення продуктивності

праці персоналу. В усіх теоріях чітко прослідковується поділ на внутрішню мотивацію та зовнішню. Зовнішня мотивація цілком залежить від політики організації, корпоративної культури, стилю керівництва та галузі діяльності компанії. Але найбільш результативною є внутрішня мотивація працівників, яку організація може лише підтримувати та сприяти її становленню. Самовмотивовані працівники виконують будь яку роботу набагато ефективніше та креативніше, адже вони відчувають особисту причетність до створення загального продукту організації та відповідальність за результат.

Управління людьми змінюється із розвитком суспільства і персонал стає ядром організації. Саме тому ефективна мотивація є ключовим завданням компаній, які прагнуть до успіху, а він залежить від ефективності роботи усіх працівників організації. Так як організація реагує на зміни зовнішнього середовища, так вона повинна і реагувати на зміни в поведінці людей та нові вимоги до мотивації персоналу.

В наш час вже недостатньо бути номінальним менеджером, щоб управляти людьми. Ви повинні бути лідером, який дбає про людей і спрямовує їх зусилля для досягнення не тільки цілей організації, але й для особистого розвитку кожного працівника.

Основними сучасними тенденціями мотивації є:

- забезпечення відповідних до сучасного рівня розвитку умов праці для персоналу;
- надання можливостей щодо професійного та особистісного розвитку працівників;
- спрямування зусиль організації не лише на досягнення економічних результатів, але й виконання певних соціальних завдань тощо.

Автор книги «Загадка мотивації» Ден Пінк говорить про те [1], що найбільш ефективна та довгострокова є мотивація, що базується на внутрішніх стимулах особисті (внутрішня мотивація), а саме на:

- самостійності – бажанні управляти власним життям;
- майстерності – бажанні бути кращим в тому що має значення зараз;
- цілеспрямованості – бажанні служити вищим цілям.

Отже, виділимо основні завдання у сфері мотивації для менеджерів будь якої організації враховуючи сучасні тенденції мотивації:

- надавати більше автономності працівникам;
- заохочувати та сприяти розвитку їх професійної майстерності;
- урізноманітнити спектр винагород відповідно до потреб, цілей та очікувань працівників;
- створити комфортне, творче та справедливе середовище роботи;
- ніколи не забувати, що працівники – найцінніший актив організації.

1. Dan Pink «The puzzle of motivation». [Electronic resource]. – Access mode: https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation. 2. Jones, Gareth R. Contemporary management / Gareth R. Jones, Jenifer M. George. – 3rd ed., 2003, 732 p.

Олексюк Г.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МОДЕЛЮВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ

Процес децентралізації влади, що розпочався у 2014 році, увійшов в активну фазу із прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [2], внаслідок чого створено та продовжується створення об'єднаних територіальних громад в усіх областях України. Об'єднані громади повинні ставати базовим елементом ефективної системи влади в Україні, де в майбутньому «новий адміністративно-територіальний устрій має стати територіальною основою для реформування децентралізованої системи