

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

МАЛЄВ АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ 

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф. Марія Махсма

Запоріжжя, 2025

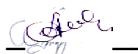
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

 В. В. НЕХАЙ
(підпис) (ініціали та прізвище)
22 жовтня 2024 року

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

 С. Р. ПЛОТНІЧЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)
22 жовтня 2024 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти
Малєв Андрій Сергійович

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:
«Сучасні концептуальні підходи щодо управління персоналом у Збройних Силах України»
науковий керівник роботи д.е.н., проф. Махсма М.Б.
затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року №448С
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 14 лютого 2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:
дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретичні основи дослідження мотивації персоналу благодійних Організацій
 - 2) Аналіз стану системи мотивації персоналу БО «Щедрик»
 - 3) Удосконалення системи мотивації персоналу в БО «Щедрик»
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 22 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи дослідження мотивації персоналу благодійних Організацій	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2 Аналіз стану системи мотивації персоналу БО “Щедрик”	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення системи мотивації персоналу в БО “Щедрик”	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	11.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	14.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти



(підпис)

МАЛЄВ А. С

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи



МАХСМА М.Б.

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна магістерська робота на тему:

«Удосконалення системи мотивації персоналу благодійної організації «Щедрик»»

1. Університет: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.

2. Рік виконання: 2025

3. Обсяг роботи: 80 стор.

4. Кількість додатків: 4

5. Кількість ілюстрацій: 11

6. Кількість таблиць: 19

7. Кількість джерел: 66

Об'єкт дослідження – процес формування мотиваційної системи персоналу благодійної організації.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації в благодійній організації «Щедрик».

Мета роботи – розробка науково обґрунтованих підходів до вдосконалення системи мотивації персоналу благодійної організації з урахуванням її специфіки та обмежених ресурсів.

Методи дослідження: використано системно-структурний аналіз, методи індукції, дедукції, порівняння, аналітичний метод, графічний аналіз та анкетування персоналу.

Основні результати дослідження:

- Узагальнено основні концепції мотивації персоналу та визначено їх специфіку для благодійних організацій.
- Проведено аналіз стану мотиваційної системи БО «Щедрик».
- Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності мотивації персоналу, включаючи нематеріальні стимули, програму професійного розвитку та систему гнучкого управління трудовими ресурсами.
- Обґрунтовано ефективність запропонованих заходів та можливість їх впровадження в практичну діяльність організації.

Ключові слова: мотивація персоналу, благодійна організація, стимулювання, управління персоналом, нематеріальна мотивація, ефективність праці.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	5
1.1. Сутність, чинники та значення мотивації персоналу.....	5
1.2. Методичні підходи до аналізу мотивації персоналу.....	15
1.3. Сучасні тенденції удосконалення мотивації персоналу благодійних організацій.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЩЕДРИК»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика БО «БФ «Щедрик»».....	26
2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом БО «БФ ЩЕДРИК»	37
2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики БО «БФ ЩЕДРИК»	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЩЕДРИК»	52
3.1. Перспективи удосконалення системи мотивації персоналу в благодійних організаціях	52
3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу БО «БФ ЩЕДРИК»	59
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК»	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку соціально відповідального бізнесу та благодійних організацій ефективність мотивації персоналу стає одним із ключових чинників успішної діяльності. Благодійні організації виконують важливу соціальну місію, але часто стикаються зі специфічними викликами у формуванні мотиваційної системи. Основними з них є обмеженість ресурсів, необхідність залучення працівників до роботи на волонтерських засадах та створення умов, які б стимулювали їх досягати високих результатів.

Мотивація є важливим інструментом активізації трудового потенціалу, особливо в умовах, коли організація орієнтована не на отримання прибутку, а на реалізацію соціальних проєктів. Формування ефективної системи мотивації у благодійних організаціях дозволяє не лише забезпечити високий рівень продуктивності персоналу, але й підвищити їхню відданість місії організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації персоналу та вдосконалення мотиваційних систем розглядали вітчизняні й зарубіжні науковці, серед яких особливо виділяються роботи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, С. Роббінса. У контексті мотивації працівників комерційних та некомерційних організацій вагомий внесок зробили І. Л. Журавльова, С. В. Єрмаков, Н. В. Драгомирецька, М. Б. Махсма. Водночас дослідження, що враховують специфіку мотивації персоналу благодійних організацій, залишаються недостатньо розвиненими.

Метою дослідження є вдосконалення системи мотивації персоналу на прикладі благодійної організації «ЩЕДРИК».

Для досягнення мети поставлено наступні **завдання**:

- визначити сутність, чинники та значення мотивації персоналу;
- дослідити методичні підходи до аналізу мотивації персоналу;
- розглянути сучасні тенденції удосконалення мотивації персоналу благодійних організацій;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику БО «БФ «Щедрик»»;
- проаналізувати існуючу систему управління персоналом БО «БФ ЩЕДРИК»;
- оцінити ефективність мотиваційної політики БО «БФ ЩЕДРИК»;
- визначити перспективи удосконалення системи мотивації персоналу в благодійних організаціях;
- розробити пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу БО «БФ ЩЕДРИК»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК».

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційної системи персоналу благодійної організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації в благодійній організації «ЩЕДРИК».

Методи дослідження. У роботі використано діалектичний метод для аналізу економічних і соціальних явищ у взаємозв'язку, системно-структурний метод для оцінки мотиваційних підходів, методи індукції, дедукції, порівняння, аналітичний метод і графічний аналіз для візуалізації результатів.

Наукова новизна. Дослідження розробляє інноваційні підходи до формування системи мотивації персоналу, що враховують специфіку діяльності благодійної організації.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення мотиваційної політики благодійних організацій, підвищення ефективності їхньої діяльності та залучення персоналу до реалізації соціально важливих проєктів.

Структура дослідження. Робота складається з 70 сторінок основного тексту, включає 11 таблиць, 19 рисунків, список джерел із 66 найменувань, а також 4 додатків, викладених на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність, чинники та значення мотивації персоналу

Термін «мотивація» походить від латинського слова «movere», яке означає «рухати». У сучасній науковій традиції мотивацію визначають як внутрішній імпульс або силу, що спонукає людину до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей у професійному та повсякденному житті. Академічний тлумачний словник української мови трактує поняття мотивації як «сукупність мотивів і доказів, що обґрунтовують певну дію чи вибір» [1, с. 810]. Таким чином, мотивація відіграє ключову роль у стимулюванні активності працівників, спрямовуючи їх на досягнення особистих і організаційних завдань.

Мотивацію прийнято поділяти на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація формується під впливом особистих інтересів, задоволення від діяльності або бажання подолати виклики. У цьому випадку дії індивідуума мотивовані його внутрішніми потребами й емоційним задоволенням. Зовнішня мотивація, навпаки, виникає під впливом зовнішніх чинників, таких як винагороди або уникнення покарань. Людина здійснює певні дії, очікуючи матеріальну чи соціальну вигоду або намагаючись уникнути негативних наслідків.

Історично проблематика мотивації викликала інтерес у дослідників різних епох, що призвело до формування численних концепцій і підходів до її тлумачення. Вперше термін «мотивація» отримав своє наукове обґрунтування у працях німецького філософа Артура Шопенгауера, зокрема в його відомій праці «Світ як воля і уявлення». Надалі цей термін набув широкого застосування для пояснення причин людської поведінки.

Серед українських дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення мотивації, варто згадати М. М. Вольського та Г. М. Цехановського. М. М. Вольський наголошував на необхідності поліпшення моральних, фізичних і інтелектуальних умов існування людини, вважаючи, що саме політекономія здатна розробити підходи до задоволення її духовних і фізичних потреб. Г. М. Цехановський дотримувався дещо іншої точки зору, вважаючи, що мотивація людини значною мірою зумовлена прагненням покращити якість життя за рахунок інших.

Одним із перших, хто розробив наукове бачення поняття «мотивація», був засновник концепції «Наукового менеджменту» Ф.Тейлор. У своїх працях він зазначав, що неможливо змусити працівника працювати старанніше за середній рівень у його середовищі протягом тривалого часу без забезпечення суттєвої та стабільної матеріальної винагороди [62]. Таким чином, за Тейлором, гідна й справедлива оплата праці є ключовим стимулом для ефективної трудової діяльності.

Поняття «мотивація» має численні інтерпретації, що пояснюється різноманітністю наукових підходів до дослідження її структури, сутності й природи. Залежно від методології, яку застосовують дослідники, формуються різні тлумачення цього явища. Варто відзначити, що деякі автори при вивченні мотивації оперують також поняттям «мотивування». Попри це, в словникових джерелах ці терміни здебільшого трактуються як синоніми [3, 48].

У таблиці 1.1 наведено систематизацію основних визначень поняття «мотивація», створену на основі аналізу праць вітчизняних і зарубіжних науковців.

Універсального визначення поняття «мотивація» не існує. Науковці пропонують різні підходи до тлумачення мотивації, які можна умовно розділити на дві основні групи.

Перша група дослідників розглядає мотивацію як процес, що базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування та систематизація визначення поняття «мотивація» як процесу

Автори	Трактування поняття «мотивація»
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський [33, с. 192]	«... процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації»
А. М. Колот [16, с. 16]	«... сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
J. Penc [65, с. 243]	«... комплекс чинників психічної або фізіологічної природи, який запускає та організовує поведінку людини, направлену на досягнення певної мети»
І. В. Черниш, М. В. Козик [54, с. 87]	«... стимули, які спонукають людину виконувати певну дію»
А. В. Герасименко [6, с. 3]	«... є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації»
М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук М. Зелена [3, с. 43]	«... є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства»
О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка [9, с. 3]	«... являє собою надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети»
Л. І. Заставнюк [12, с. 3]	«... якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях»
О. Л. Горяча, І. А. Сільченко, В. М. Таранов [7, с. 50-51]	«... складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудовий потенціал»
О. Г. Орлов, О. Р. Федюніна [32, с. 369]	«... психофізіологічний процес який направлений на формування стійких аспектів поведінки людини у трудовому процесі на тривалий період часу»

Джерело: систематизовано автором

Цей підхід враховує як психологічні, так і фізіологічні фактори, які стимулюють працівника до досягнення поставлених цілей особистісного чи організаційного характеру.

Перевагами цього підходу є те, що:

- він охоплює зовнішні та внутрішні аспекти, що впливають на мотивацію працівників;
- враховує різноманітність мотивів і факторів, що дозволяє глибше зрозуміти сутність мотивації;
- надає організації можливість використовувати різні методи для підвищення мотивації співробітників.

Недоліками такого підходу є:

- складність реалізації на практиці через необхідність контролю великої кількості факторів;
- ризик перенавантаження управлінців через потребу в пошуку та впровадженні нових методів мотивації;
- складність розуміння моделі через багатокomпонентність її структури.

Основною перевагою цієї концепції є можливість глибокого аналізу мотиваційних процесів, що сприяє вибору ефективних інструментів для розвитку персоналу та досягнення організаційних цілей.

Друга група дослідників визначає мотивацію як управлінську діяльність, спрямовану на довготривалий вплив на працівників із використанням стимулів (табл. 1.2). Цей підхід підкреслює значення стимулювання для підвищення ефективності роботи працівників та досягнення цілей організації.

Переваги цього підходу полягають у тому, що:

- він дозволяє зрозуміти, як управлінські рішення сприяють підвищенню продуктивності працівників;
- використання стимулів забезпечує тривалий вплив на мотивацію співробітників.

Проте цей підхід має і певні недоліки:

- можливість створення системи стимулів, яка не враховує індивідуальних потреб і внутрішніх мотивів працівника;
- ризик ігнорування глибинних проблем, які можуть впливати на мотивацію та загальну ефективність роботи.

Таблиця 1.2

Трактування та систематизація визначення поняття «мотивація» як
управлінської діяльності

Автори	Трактування поняття «мотивація»
I. В. Мушкін [31, с. 44]	Мотивація – це функція керівництва, що створює у підлеглих стимули до праці з максимальним прибутком для підприємства
Крушельницька О. В., Д. Л. Мельничук [23, с. 117]	Мотивація – це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
А. М. Колот [20, с. 16]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
J. Szczupaczyński [66, с. 90]	Мотивація – це свідомо та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації
О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [25, с. 85]	Мотивування — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей
H. Laufer [64, с. 34]	Мотивація – це сукупність мотивів, що керують поведінкою, думками чи діями людини на даний момент
M. Kirchgeorg [62]	Мотивація – це стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб, і який підтримує поведінку цієї людини з точки зору спрямованості та інтенсивності
Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова [51, с. 99]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей
Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва [17, с. 134]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков [32, с. 63]	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації
Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук [13, с. 95]	Мотивування – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, обидва підходи мають свої сильні сторони та обмеження, які слід враховувати залежно від контексту використання. Глибше розуміння

мотивації дозволяє організаціям розробляти більш дієві стратегії управління персоналом.

Розглядаючи запропоновані підходи до мотивації, можна зазначити, що перша точка зору є ширшою та більш універсальною, ніж друга, яка зосереджується переважно на управлінських аспектах. Саме це стало основною причиною прихильності автора до позиції, висловленої представниками першої групи дослідників. Вона дозволяє керівникам мати ширший інструментарій для розробки та впровадження мотиваційних систем, що є ефективнішими в умовах багатогранності робочих ситуацій.

Аналіз табл. 1.1 та табл. 1.2 дозволив виділити основні елементи сутності та змісту поняття «мотивація».

До ключових компонентів сутності мотивації належать:

- функція керівництва;
- процес стимулювання до праці;
- стан людини;
- сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які стимулюють до діяльності;
- комплекс психологічних і фізіологічних факторів.

Найбільш змістовно сутність мотивації відображає характеристика «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають до діяльності», оскільки вона інтегрує всі інші аспекти поняття, включно з внутрішньою та зовнішньою мотивацією індивіда. Окремо варто підкреслити важливість таких компонентів, як «функція керівництва» та «процес стимулювання до праці», адже вони є ключовими для впровадження дієвих мотиваційних систем у роботі з персоналом.

Щодо змісту поняття «мотивація», основними його елементами є:

- спонукання людини до вибору певної лінії поведінки для досягнення визначеного результату на основі її потреб;
- використання мотивів індивіда;

- стимулювання до діяльності шляхом залучення фізіологічних, інтелектуальних і психологічних процесів;
- надання діяльності цілеспрямованості;
- формування стійких моделей поведінки в трудовій діяльності на тривалий період.

Серед цих аспектів особливо важливими є: «спонукання людини до вибору певної лінії поведінки для досягнення результату», «використання мотивів індивіда» та «стимулювання до праці через фізіологічні, інтелектуальні й психологічні механізми». Ці складові є базовими, оскільки саме потреби, мотиви та стимули визначають суть мотивації.

На основі проаналізованих підходів науковців можна узагальнити результати, яких можна досягти завдяки мотивації в управлінні персоналом. До них належать:

- досягнення особистих цілей працівників та цілей організації;
- збільшення прибутку підприємства;
- досягнення визначеної мети;
- максимізація ефективності організації;
- розвиток трудового потенціалу працівників.

Такий підхід до мотивації дозволяє не лише розвивати трудовий потенціал, але й забезпечувати стабільний розвиток організації загалом.

Щоб зрозуміти функціонування мотивації, необхідно розглянути її ключові складові, зокрема потреби людини. Як зазначає В. П. Сладкевич, потреба виникає як «відчуття нестачі чогось, що спонукає людину до дій, спрямованих на її задоволення» [38, с. 16]. Таким чином, потреби виконують роль рушійної сили, що стимулює людину до активності.

Потреби класифікуються за такими ознаками (рис. 1.1).

за природою	• первинні та вторинні
за суб'єктами вияву	• колективні, індивідуальні, суспільні
за кількісним визначенням і можливістю задоволення	• актуальні, перспективні, платоспроможні
за рівнем задоволення	• насичені, ненасичені
за причиною появи	• матеріальні, духовні, трудові, статусні

Рис. 1.1. Класифікація потреб як складових мотивації

Джерело: [38]

Потреби мають індивідуальний характер, що зумовлює різне ставлення людей до їхнього задоволення: одні їх ігнорують, інші активно працюють над реалізацією, треті — приглушують. Найбільш поширеними є суспільні потреби (наприклад, успіх чи визнання) та базові (їжа, безпека). Природною реакцією працівника на потреби є прагнення їх задовольнити.

Потреби сприяють появі інтересу — цілеспрямованого зацікавлення певним об'єктом або явищем [48]. Усвідомлення інтересу формує мотиви, які виступають основою активної діяльності. Мотив, за визначенням, є внутрішнім спонуканням особистості до дії, пов'язаним із задоволенням певних потреб [20, с. 356]. Таким чином, мотиви можна вважати внутрішньою рушійною силою, що спрямовує людину на досягнення конкретних результатів.

Мотиви, потреби та інтереси перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки вони взаємно доповнюють один одного. Водночас мотиви, хоч і формуються на основі потреб, є частково автономними, оскільки потреби не завжди визначають кінцевий характер мотивів чи їхню інтенсивність. Ця особливість пов'язана з індивідуальністю кожної особи та її унікальним

способом задоволення потреб. Варто зазначити, що мотив як внутрішній чинник складно контролювати зовні, однак його можна зруйнувати шляхом примусу чи неприйнятних методів управління.

Окремо варто розглянути поняття «стимул», яке близьке за значенням до мотиву, але має істотні відмінності. Стимул визначається як спонукання до дії, зумовлене певною причиною і спрямоване на досягнення мети [20, с. 548]. На відміну від мотивів, стимул є зовнішнім фактором впливу. Лише за умови усвідомлення стимулу людиною він може перетворитися на мотив.

Таким чином, успішна мотивація базується на розумінні потреб, інтересів, мотивів і стимулів, а їхнє правильне врахування дозволяє досягти високої ефективності управління персоналом.

Процес успішної мотивації передбачає трансформацію мотивів у активну діяльність, яка спрямована на досягнення привабливої мети. Мета, як зазначено в літературі, є заздалегідь визначеним результатом діяльності, що визначає напрямок дій окремої особи чи суспільства загалом [31, с. 301]. Таким чином, мотивування людей полягає у стимулюванні їх до досягнення поставленої мети, навіть у разі виникнення труднощів, зокрема через розвиток творчого підходу або підвищення продуктивності.

Порівнюючи мотиви, притаманні професійному та повсякденному життю, можна дійти висновку, що активність виникає в обох випадках за умови очікуваної користі від дій. Таким чином, користь виступає потужним мотиватором, але лише тоді, коли вона забезпечує взаємну вигоду для обох сторін процесу (працівника та організації), об'єднаних спільною метою.

Аналіз трактувань поняття «мотивація» та її складових демонструє не лише розмаїття підходів до розуміння цього терміна, але й важливість комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх аспектів мотивації. На основі узагальнення вищезазначеного, автором запропоновано визначення мотивації: це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до продуктивної діяльності з метою задоволення його особистих

цілей, а також цілей організації. Цей підхід до трактування мотивації є оптимальним, оскільки забезпечує системне розуміння її сутності.

За результатами проведеного аналізу автором запропоновано таке визначення мотивації: це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють працівника до ефективної діяльності з метою досягнення його особистих цілей і цілей організації.

На підставі систематизованої інформації можна зробити висновок, що це визначення є найбільш доцільним для застосування, оскільки враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на мотивацію працівника. Внутрішні чинники мають більш тривалий і сталий вплив, оскільки вони є невіддільними від особистості кожної людини. Зовнішні чинники, своєю чергою, можуть бути гнучко налаштовані менеджером відповідно до потреб працівника.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх компонентів створює комплексний підхід до мотивації, що забезпечує збалансоване задоволення інтересів працівника й організації. Завдяки цьому обидві сторони отримують взаємовигідний результат, що сприяє ефективному досягненню спільних цілей.

Аналіз існуючих визначень поняття "мотивація" дав змогу систематизувати підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до його трактування. На основі дослідження було сформульовано авторське визначення, що відображає сутність цього багатогранного явища. Огляд основних компонентів мотивації сприяв глибшому та цілісному розумінню її природи.

Отже, мотивація є фундаментальним елементом управління персоналом. Її правильне розуміння та чітке визначення сприяють розробці ефективної мотиваційної політики, що дозволяє керівникам успішно впливати на продуктивність працівників.

1.2. Методичні підходи до аналізу мотивації персоналу

Аналіз мотивації персоналу є багатогранним процесом, що ґрунтується на застосуванні різних методичних підходів для визначення факторів, які впливають на ефективність праці. Основною метою такого аналізу є виявлення мотивів, потреб і стимулів, які спонукають працівників до активної діяльності та підвищують їх продуктивність. Ефективність такого аналізу залежить від глибини дослідження соціально-психологічних, економічних і організаційних аспектів мотивації.

Одним із ключових методичних підходів є оцінка потреб працівників на основі відомих теорій мотивації, таких як теорія потреб Маслоу, теорія двофакторної мотивації Герцберга, теорія очікувань Врума тощо. Ці теорії дозволяють структурувати знання про основні мотиви, які впливають на поведінку персоналу, та визначити, наскільки поточні умови праці відповідають очікуванням співробітників.

Не менш важливим є використання інструментів кількісного та якісного аналізу. До кількісних методів належать анкетування, опитування та оцінка ключових показників ефективності (KPI), які допомагають виміряти рівень задоволеності, залученості та лояльності працівників. Якісний аналіз охоплює інтерв'ю, групові дискусії та спостереження, що дозволяють глибше зрозуміти мотиви, емоції та очікування персоналу [12].

Також важливе місце займає соціально-психологічний аналіз, який враховує міжособистісні відносини в колективі, вплив керівництва, а також культуру та цінності організації. У рамках цього підходу досліджуються такі аспекти, як довіра між працівниками, ефективність комунікацій, рівень конфліктності та задоволеність відносинами у колективі.

Економічний аналіз дозволяє оцінити вплив матеріальних стимулів, таких як заробітна плата, бонуси та соціальні пакети, на продуктивність праці. Використання методу порівняння витрат на мотивацію з результатами

діяльності працівників сприяє оптимізації витрат і підвищенню ефективності стимулювання.

Методичні підходи до оцінки персоналу формують основи для систематичної та об'єктивної оцінки компетенцій, навичок і внеску кожного працівника, що дає змогу керівництву отримувати точну інформацію для ухвалення ефективних управлінських рішень. Індивідуальний підхід до оцінки кожного працівника за допомогою методичних інструментів здатен позитивно впливати на мотивацію співробітників і сприяти підвищенню загальної ефективності роботи колективу. Отже, застосування таких підходів в оцінці персоналу є важливим чинником для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами та досягнення успіху в організації.

Інструменти оцінки працівників повинні бути адаптовані до специфіки організаційної структури та робочих процесів підприємства. Важливо, щоб ці інструменти були простими і зрозумілими в використанні, охоплюючи як письмові, так і усні методи оцінки. Сьогодні рейтингова система є одним з найбільш ефективних інструментів для оцінки кадрового потенціалу працівника [52].

Методи оцінки персоналу можна поділити на три основні групи (рис. 1.2).

Сучасні організації застосовують кілька ефективних методів оцінки персоналу, зокрема:

- 1) Метод «360 градусів» полягає в оцінці працівника з боку його керівника, колег та підлеглих. Серед переваг цього методу: можливість виявлення потреб у навчанні для розвитку ключових компетенцій, його використання для формування проектних команд та відбору фахівців для складних завдань і кадрового резерву, а також аналіз взаємодії між підрозділами.

- 2) Матричний підхід є одним з найпоширеніших методів оцінки працівників, який полягає в порівнянні реальних навичок співробітників з визначеними для посади вимогами та якостями.

3) Метод «фотографія робочого дня» передбачає спостереження, під час якого фіксуються всі дії працівника протягом робочого дня. Переваги цього методу включають виявлення простоїв та їх причин, надання даних для розробки стандартів часу на відпочинок і особисті потреби, а також визначення причин невиконання норм роботи та часу, відведеного на обслуговування робочого місця [13].

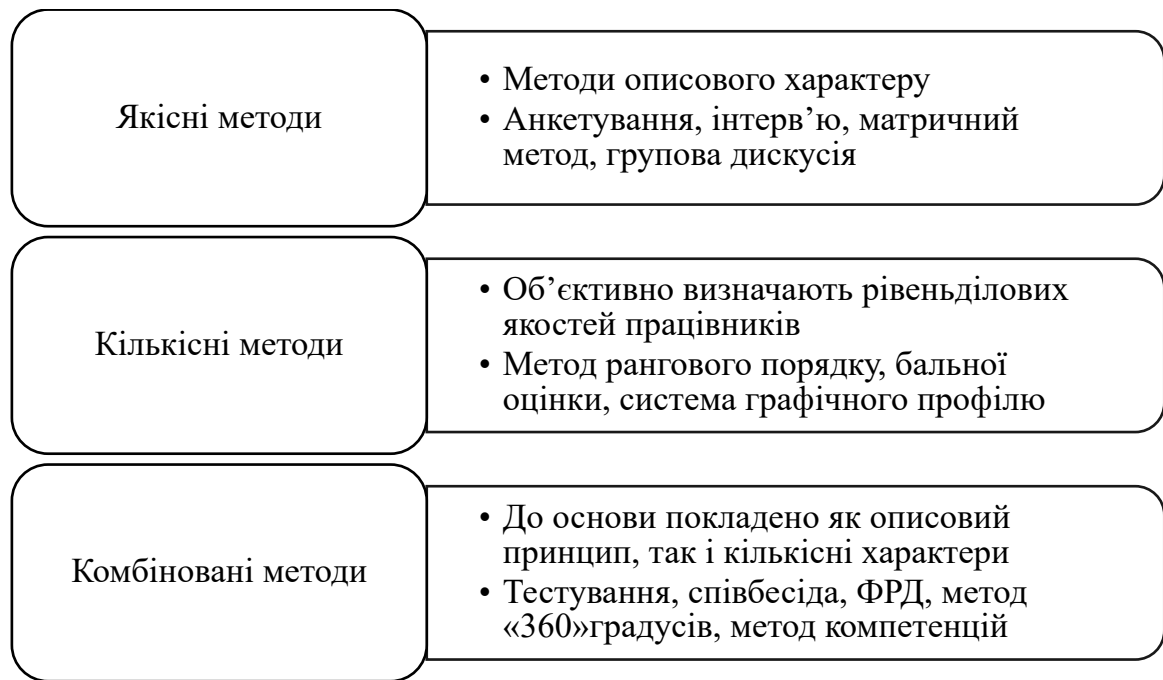


Рис. 1.2. Групи методів оцінки персоналу

Джерело: складено автором на основі [38]

4) Ассесмент-центр — це процедура оцінки, в якій враховуються компетенції працівників для конкретних завдань, що включають інтерв'ю та вирішення спеціально розроблених кейсів для перевірки конкретних навичок. Його переваги полягають у здатності виявляти потенціал співробітників і досліджувати їх сильні та слабкі сторони [8].

Для виявлення причин плинності кадрів та пошуку шляхів її зменшення необхідно забезпечити наявність повної та актуальної інформації щодо мотивів, які спонукають працівників до звільнення. Одним із поширених методів дослідження причин звільнень є проведення анкетного опитування, яке дозволяє отримати структурований аналіз основних мотивів.

Ефективна профілактика звільнень має базуватися не лише на вивченні причин, які вже призвели до втрати кадрів, але й на аналізі потенційних чинників плинності. Особливу увагу слід приділяти оцінці рівня готовності працівників змінити місце роботи та їхній мотивації щодо можливих змін.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою [3]:

$$K = \frac{L}{a} * 100\%, \quad (1.1)$$

де: L – це кількість звільнень за рік;

a – це середня кількість працівників за рік, що визначається як середнє значення між різницею кількості працівників на початку року та кількості працівників на кінець року

Ефективність складових оцінювання персоналу визначається їхнім впливом на мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Основними факторами, що визначають ефективність оцінки як інструменту мотивації, є [45]:

- чітке визначення цілей оцінювання, які повинні бути взаємопов'язані зі стратегічними завданнями організації. Це дозволяє сформулювати прозорі очікування, що допомагає працівникам розуміти, яких результатів від них вимагають;
- важливість ефективного зворотного зв'язку під час оцінки, адже професійні поради та конструктивна критика можуть стати джерелом натхнення для підвищення робочої ефективності;
- оцінка, яка враховує можливості для розвитку та навчання, стимулює співробітників вдосконалювати свої навички та розширювати компетенції;
- сприйняття процесу оцінювання як справедливого і прозорого, що підвищує ймовірність його використання як мотиваційного чинника;
- оцінювання, пов'язане із стратегічними цілями організації, дає працівникам розуміння їхнього внеску в досягнення загального успіху, що мотивує їх до кращих результатів.

Таким чином, використання різноманітних методів оцінювання дозволяє отримати збалансовану та комплексну інформацію про навички, компетенції та потенціал кожного працівника. Такий підхід допомагає ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони співробітників, визначаючи можливості для подальшого розвитку та вдосконалення.

1.3. Сучасні тенденції удосконалення мотивації персоналу благодійних організацій

Діяльність благодійних організацій в Україні регулюється Конституцією України, яка гарантує основні права і свободи громадян, що є фундаментом для їхньої роботи. Зокрема, стаття 21 Конституції проголошує рівність і свободу всіх людей у їхній гідності та правах, що слугує орієнтиром для благодійної діяльності [20].

У статті 36 зазначено право громадян на об'єднання в громадські організації, яке є базою для створення благодійних фондів. Окрім того, стаття 1 визначає Україну як соціальну державу, що зобов'язує владу забезпечувати умови для гідного життя та розвитку людини, що співпадає з цілями благодійних організацій, які спрямовані на соціальну підтримку, охорону здоров'я, освіти тощо [20].

Діяльність благодійних фондів повинна базуватися на таких ключових принципах:

- відкритість і підзвітність, що передбачає звітування перед донорами та контролюючими органами;
- захист трудових прав, включаючи справедливую оплату праці, охорону праці, соціальні гарантії та дотримання трудового законодавства;
- професіоналізм, тобто високий рівень кваліфікації персоналу та його постійний професійний розвиток;
- дотримання етичних норм і уникнення конфлікту інтересів, з чітким визначенням відповідної політики та стандартів поведінки.

Хоча Конституція прямо не згадує про благодійність, діяльність у цій сфері є формою реалізації громадянами конституційних прав, таких як свобода об'єднань і право на вільний розвиток особистості [20].

Правовий статус, порядок створення та ліквідації благодійних організацій визначаються спеціальними законами, зокрема Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 2012 року. Цей нормативно-правовий акт регулює юридичні, економічні та соціальні аспекти функціонування благодійних організацій, визначає їхню правову основу, порядок найму працівників і залучення волонтерів, а також встановлює права та обов'язки учасників діяльності [38].

Відповідно до Закону, благодійна діяльність визначається як добровільна, неприбуткова діяльність, спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і розвиток культури. Принципами такої діяльності є законність, гуманність, відкритість, добровільність і публічність. Благодійна допомога може надаватися у формі фінансової підтримки, передачі майна, виконання робіт, надання послуг або організації благодійних заходів. Організації можуть діяти у формі благодійних товариств, установ або фондів [38].

Процедура створення та реєстрації благодійних фондів передбачає підготовку установчих документів, що регулюють цілі, завдання, механізми управління та діяльність організації. Реєстрація проводиться Міністерством юстиції України або його територіальними органами. Після реєстрації фонд отримує статус юридичної особи. Організації зобов'язані щорічно публікувати звіти про свою діяльність, зокрема фінансову звітність, забезпечуючи прозорість і підзвітність перед суспільством. Державні органи здійснюють контроль за їх діяльністю в межах своїх повноважень [38].

Додатково, збір благодійних пожертв регулюється Постановою Кабінету Міністрів України № 451 від 2015 року, яка визначає порядок публічного збору коштів на підтримку Збройних Сил України. Цей документ встановлює чіткі правила організації збору благодійних пожертв, спрямованих на

забезпечення бойової готовності, мобілізаційної спроможності та підтримки військовослужбовців, ветеранів і членів їхніх родин.

Організатори збору зобов'язані офіційно повідомляти про мету та умови кампаній, а також регулярно звітувати про використання зібраних коштів [41].

Таким чином, законодавче регулювання створює необхідне підґрунтя для розвитку благодійності, сприяє залученню ресурсів для вирішення соціально важливих питань і підтримки незахищених категорій населення.

Діяльність благодійних фондів характеризується високими стандартами професіоналізму та надійності, що забезпечують ефективне використання добровільних внесків і підтримують довіру суспільства. Для оцінки їхньої роботи існує низка критеріїв, що визначають рівень ефективності управління ресурсами та реалізації соціальних ініціатив [38].

Ключовим аспектом функціонування благодійних організацій є залучення фінансових ресурсів. Це здійснюється через різні механізми, зокрема: отримання пожертв від фізичних та юридичних осіб, проведення благодійних заходів (ярмарків, концертів, виставок), партнерство з бізнесом та застосування інших інноваційних методів збору коштів.

Залучені кошти спрямовуються на реалізацію широкого спектра соціальних проектів, серед яких [34]:

- 1) Підтримка Збройних Сил України. Це включає придбання спорядження, техніки, транспортних засобів, дронів та медичних засобів, що підвищують обороноздатність армії.

- 2) Допомога регіонам, що постраждали від кризових ситуацій. Ідеться про відновлення інфраструктури, забезпечення продуктами харчування та засобами гігієни, а також надання психологічної підтримки постраждалим.

- 3) Забезпечення медичної допомоги дітям. Реалізуються програми лікування та реабілітації, закуповується обладнання, фінансуються складні операції.

- 4) Підтримка обдарованої молоді. Організуються тематичні тренінги, майстер-класи, а також виділяються гранти на навчання та розвиток.

5) Культурний, освітній і спортивний розвиток. Це охоплює організацію концертів, театральних вистав, спортивних заходів, студій та творчих занять для дітей і молоді.

Екологічні ініціативи. Благодійні фонди проводять кампанії з висаджування дерев, очищення водойм, пропагують здоровий спосіб життя та відповідальне ставлення до природи.

6) Підтримка осіб з обмеженими можливостями. Передбачено створення робочих місць, організацію доступу до освіти, впровадження реабілітаційних програм та сприяння соціальній інтеграції.

7) Підтримка стартапів і молодих підприємців. Фонди забезпечують грантову підтримку, консультації, а також сприяють впровадженню інноваційних проектів.

8) Забезпечення базових потреб бездомних. Включає створення притулків, надання харчування, медичних послуг та психологічної допомоги.

9) Захист тварин. Це передбачає організацію притулків, лікування безпритульних тварин та проведення заходів для зменшення кількості таких випадків.

10) Сприяння соціальній інтеграції. Включає допомогу жертвам насильства, підтримку дітей-сиріт та розробку програм їхньої інтеграції у суспільство.

Таким чином, діяльність благодійних фондів спрямована на підтримку найуразливіших верств населення, сприяючи соціальному добробуту та створюючи умови для активної участі кожного у вирішенні суспільних проблем.

На сучасному етапі в Україні питання розвитку кадрового забезпечення є надзвичайно актуальним. Ще до початку військових дій країна активно адаптувала свої внутрішні процеси до міжнародних стандартів у цій сфері. З початком війни бізнес був змушений швидко реагувати на нові виклики, зокрема зосереджуватися на збереженні життя і здоров'я своїх працівників.

Військовий конфлікт щодня генерує нові перешкоди для організації кадрового забезпечення, що змушує підприємства вдосконалювати свої механізми, аби забезпечити ефективну діяльність персоналу в умовах нестабільності [9, с. 25].

Науковий підхід до кадрового забезпечення охоплює широкий спектр управлінських та соціально-економічних аспектів. Частина дослідників акцентує увагу на ефективному управлінні персоналом, зокрема через оптимізацію його продуктивності. Інші ж зосереджуються на стратегічному плануванні людських ресурсів, орієнтуючись на довгострокові цілі організації. У науковій літературі кадрове забезпечення визначається як комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які відповідають цілям і вимогам організації. Основні елементи кадрового забезпечення включають підбір і найм персоналу, професійне навчання, управління кар'єрою, мотивацію та реалізацію компенсаційної політики [32].

Більшість дослідників відзначає, що кадрове забезпечення варто розглядати як інтегровану систему. Такий підхід дозволяє враховувати різні аспекти управління людськими ресурсами, сприяючи підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу та забезпечуючи стійкий розвиток організації.

Сучасні тенденції удосконалення мотивації персоналу в благодійних організаціях відображають зміну підходів до управління людьми в умовах обмежених ресурсів, а також зростаючі вимоги до ефективності роботи. Оскільки благодійні організації часто стикаються з фінансовими труднощами та високими вимогами до результативності своєї діяльності, мотивація персоналу стає ключовим елементом для досягнення високих результатів. Сучасні тенденції в цьому напрямку включають кілька важливих аспектів [34].

По-перше, одним з основних напрямів є акцент на нематеріальну мотивацію. В умовах обмежених фінансових можливостей благодійні організації звертаються до способів, які забезпечують емоційну та психологічну підтримку співробітників.

Це може включати визнання досягнень, створення атмосфери підтримки, участь в навчальних і розвиткових програмах, а також регулярні відгуки та похвали.

Такий підхід не тільки мотивує працівників, але й покращує атмосферу в колективі, сприяючи більшій відданості організаційним цілям.

По-друге, важливим є використання гнучких форм роботи та індивідуального підходу до кожного працівника. Врахування особистих потреб, зокрема в плані балансу між роботою та особистим життям, а також можливість працювати віддалено або гнучкий графік, дозволяють зберігати високий рівень мотивації серед співробітників. У благодійних організаціях, де часто не можуть бути запропоновані великі фінансові бонуси, ці фактори набувають великого значення для залучення і утримання талановитих працівників [32].

Також важливим аспектом є підвищення прозорості та комунікації. Співробітники благодійних організацій повинні чітко розуміти, як їхні зусилля сприяють досягненню соціальних цілей організації. Тому акцент на відкритість у питаннях фінансування, розподілу ресурсів та досягнутих результатів є важливим чинником для мотивації. Працівники, які бачать реальний вплив своєї роботи на зміни в суспільстві, мають більше стимулів для подальших зусиль.

Не менш важливим є розвиток командної мотивації. У благодійних організаціях значну роль відіграє колективна взаємодія, тому використання командних заходів, спільних проектів і заходів, що сприяють командному духу, є однією з тенденцій для підвищення ефективності та мотивації. Коли працівники відчують підтримку з боку колег і бачать спільний результат, це посилює їхню відданість справі та організації в цілому.

Крім того, у сучасних благодійних організаціях все більше уваги приділяється професійному розвитку та навчанню персоналу. Це включає не лише розвиток технічних навичок, але й навчання управлінським та міжособистісним компетенціям.

Такі програми допомагають працівникам не тільки покращувати власну професійну ефективність, але й дають їм відчуття цінності та можливості для кар'єрного росту, що позитивно впливає на мотивацію.

Таким чином, сучасні тенденції удосконалення мотивації персоналу в благодійних організаціях спрямовані на використання комплексного підходу, який враховує як емоційні, так і професійні потреби працівників, стимулюючи їх до досягнення високих результатів в умовах обмежених ресурсів і соціальних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЩЕДРИК»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика БО « БФ «Щедрик»»

На сьогодні дослідження діяльності благодійних фондів є важливим напрямом, оскільки як фізичні, так і юридичні особи можуть проявляти інтерес до аналізу роботи цих організацій з різних мотивів. Це може включати бажання зробити внесок у благодійність та переконатися в належному використанні коштів, надання товарів чи послуг благодійним організаціям, співпрацю в окремих сферах або необхідність отримати допомогу.

Згідно з Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [38], благодійна діяльність передбачає надання добровільної майнової або іншої допомоги з метою досягнення конкретних цілей, визначених законодавством, і не передбачає отримання компенсації від бенефіціарів. Бенефіціаром є особа, організація або територіальна громада, що отримує таку допомогу для реалізації визначених цілей.

Благодійна організація є юридичною особою, діяльність якої спрямована на досягнення благодійних цілей, що визначені її установчими документами. В залежності від форми, благодійна організація може бути товариством, установою або фондом, що регулюється законодавчими вимогами України. Благодійні фонди займають важливу позицію в суспільстві, оскільки, співпрацюючи з волонтерами та громадськими організаціями, вони забезпечують матеріальну та фінансову підтримку для тих, хто її потребує, виконуючи роль посередника між благодійниками та отримувачами допомоги.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну значно вплинуло на розвиток цієї сфери: з початку війни, станом на 24 липня 2023 року, було зареєстровано 8272 благодійні організації та 4824 громадські організації [10].

Для комплексної характеристики Благодійного фонду «Щедрик» було проведено аналіз його Статуту, вивчено матеріали, представлені на офіційному вебсайті Фонду, а також інформацію, доступну через чат-бот у месенджері Telegram [36; 57].

Згідно з Статутом Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК», затвердженим Протоколом № 1 установчих зборів засновників від 04 липня 2022 року, ця організація є недержавною неприбутковою установою, яка функціонує відповідно до положень Конституції України, Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», інших нормативно-правових актів, а також власного Статуту [38].

Благодійна організація «Благодійний фонд «Щедрик»» надає допомогу окремим категоріям населення, до яких належать:

- пенсіонери віком від 75 років; особи з інвалідністю I, II, III груп;
- багатодітні родини з дітьми віком від 3 до 18 років;
- саодинокі батьки, які виховують неповнолітніх дітей;
- малозабезпечені громадяни (за наявності відповідної довідки з управління соціального захисту);
- внутрішньо переміщені особи (ВПО);
- особи з хронічними захворюваннями (підтвердженими відповідними медичними документами); а також діти до двох років.

Для отримання продовольчого набору необхідно звернутися через особисті повідомлення в соціальних мережах або скористатися Telegram-чат-ботом. Після подання заявки менеджер Фонду проводить телефонну верифікацію, під час якої надає інформацію про місце та час отримання допомоги.

У разі необхідності адресна доставка надається лише маломобільним мешканцям Миколаївської області, які перебувають на обліку в департаменті соціального захисту. Кожен отримувач має можливість скористатися цією допомогою один раз на місяць [43].

Детальна інформація про напрями благодійної діяльності Фонду відображена на рис. 2.1 «Види благодійної організації» [60].

Види благодійної діяльності БО «БФ ЩЕДРИК» представлено у табл. 2.1 «Види благодійної організації» [36].

Види благодійної діяльності	
	Безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав
	Безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціаром майнових прав
	Безоплатна передача бенефіціаром права користування та інших речових прав на майно і майнові права
	Безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів
	Благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність
	Публічний збір благодійних пожертв
	Управління благодійними елементами
	Виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності
	Проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом

Рис. 2.1. Види благодійної діяльності БО «БФ ЩЕДРИК»

Джерело: складено автором на основі [36]

Основні цілі та завдання благодійної діяльності БО «БФ ЩЕДРИК» наведено на рис. 2.2.

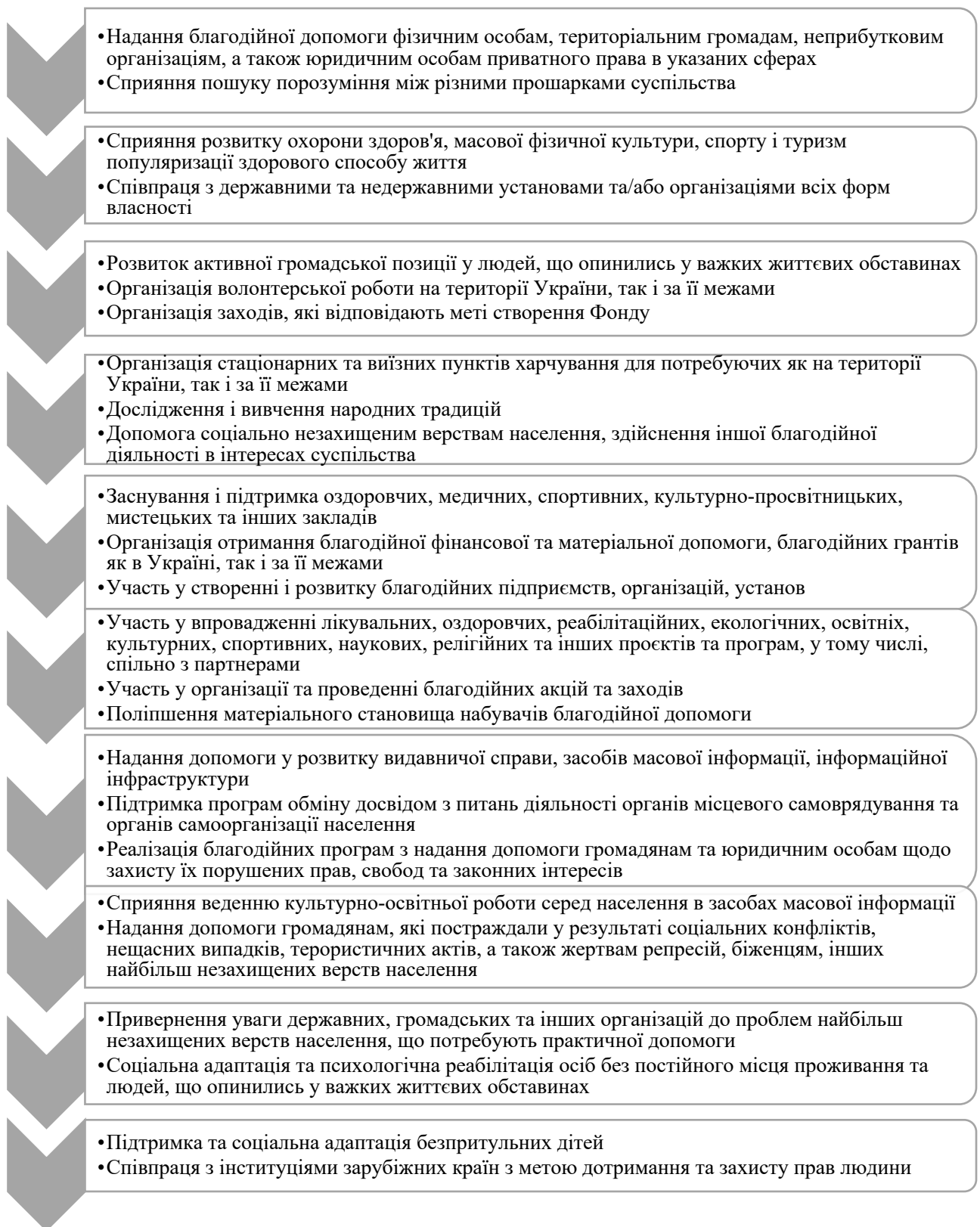


Рис. 2.2. Основні цілі та завдання благодійної діяльності БО «БФ ШЧЕДРИК»

Джерело: складено автором на основі [36]

Сфери діяльності Фонду відповідно до чинного законодавства України зазначено на рис. 2.3.

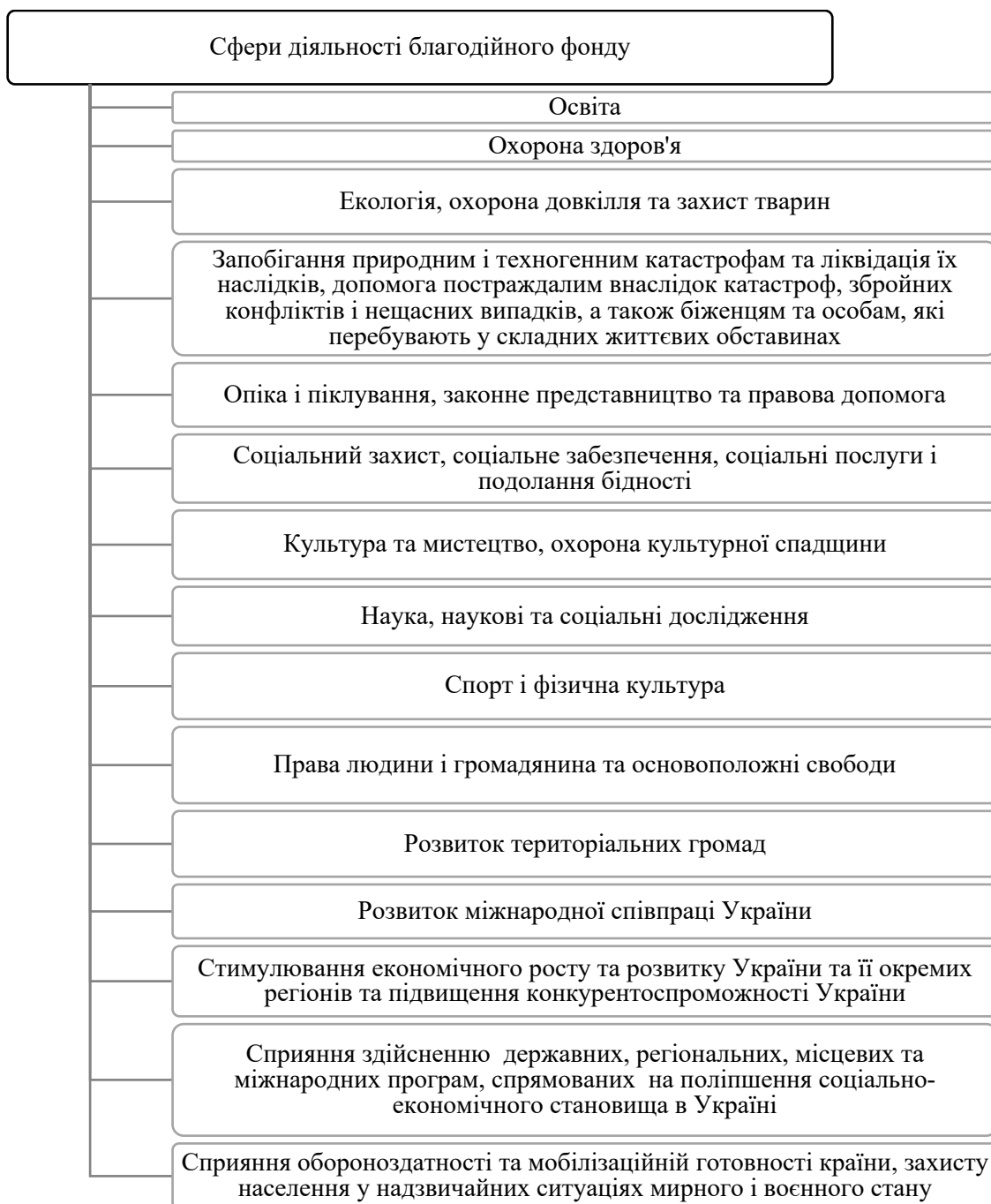


Рис. 2.3. Сфери діяльності БО «БФ ЩЕДРИК»

Джерело: складено автором на основі [36]

Членами БО «БФ ЩЕДРИК» можуть бути як громадяни України, так і іноземці, особи без громадянства, а також юридичні особи будь-якої форми власності, за умови, що вони поділяють мету і завдання БО «БФ ЩЕДРИК» та беруть активну участь у їх реалізації.

Юридичні особи, які є учасниками БО «БФ ЩЕДРИК», представлені у взаємовідносинах із ним та в його органах через уповноважених представників, що діють на основі відповідних доручень.

Благодійні фонди, як правило, спеціалізуються на наданні допомоги в певній сфері, однак БО «БФ ЩЕДРИК» охоплює широкий спектр напрямків допомоги для різних верств населення. У 2022 році колектив Фонду активно займався організацією пошуку та доставки гуманітарної допомоги до міста Миколаїв для потреб міського гуманітарного штабу. У період із 1 березня до 21 грудня 2022 року було доставлено 4509,82 тони гуманітарних вантажів, що становить 15073,43 кубічних метрів. Для перевезення цього обсягу було здійснено 467 автомобільних рейсів [23].

У 2022 році діяльність БО «БФ ЩЕДРИК» була зосереджена переважно на забезпеченні продовольчої допомоги мешканцям Миколаївської та Херсонської областей, які постраждали внаслідок воєнних дій. У 2023 році Фонд розширив свою діяльність, започаткувавши програми відновлення у співпраці з міжнародною кластерною системою ООН. У серпні 2023 року БО «БФ ЩЕДРИК» став представником кластеру продовольчої безпеки та засобів до існування на субнаціональному рівні, продовжуючи надавати підтримку мешканцям Миколаївської та Херсонської областей [24].

БО «БФ ЩЕДРИК» у співпраці з численними організаціями та фондами забезпечує надання гуманітарної допомоги вразливим категоріям населення. Важливу роль у діяльності Фонду відіграють його партнери, серед яких Миколаївська міська рада, World Food Programme, UNICEF при ООН, ГО «Тарілка» (м. Львів), Nova Ukraine (м. Київ), USAID (Вашингтон), Асоціація міст України (м. Київ), BGV (м. Київ), Чорноморський національний університет імені Петра Могили (м. Миколаїв), Миколаївська обласна організація Товариства Червоного Хреста, Карітас Україна, Food Security Cluster, OXFAM, ZOA, Save The Children, «Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України» і «Ветеринари без кордонів» [23; 24]. Завдяки активній співпраці цей список партнерів постійно розширюється.

У 2023 році БО «БФ ЩЕДРИК» продовжив взаємодію з національними та міжнародними організаціями. У партнерстві з Save The Children було надано допомогу громадам у найнебезпечніших районах Миколаївської та Херсонської областей, таких як Бериславська, Херсонська, Чорнобаївська та Горохівська. У результаті мешканці отримали 2710 продовольчих наборів, 600 гігієнічних комплектів та 600 наборів для прибирання [24, с. 6].

Спільно із ZOA реалізовано проєкт «Підготовка до зими», у межах якого 400 домогосподарств у Миколаївській та Херсонській областях отримали допомогу у вигляді твердого палива (по 5 кубометрів дров), фінансування для купівлі кормів для тварин (приблизно 450 доларів) та кошти на утеплення чи ремонт приміщень для утримання тварин (також приблизно 450 доларів) [24, с. 8].

Завдяки співпраці з організаціями «Міжрегіональний союз птахівників та кормовиробників України» та «Ветеринари без кордонів», було забезпечено 620 домогосподарств Снігурівської та Шевченківської громад комплектами для вирощування бройлерів. До складу комплектів входили 24 курчата, 20 кг стартового корму, 20 кг концентрату, аптечка, вакцина, засоби для дезінфекції, набір для годування птиці та детальні інструкції з догляду [24, с. 9].

У межах співпраці з OXFAM у 2023 році запрацював Центр допомоги БФ «Щедрик». Основною метою Центру є перенаправлення громадян до відповідних органів для отримання необхідної допомоги та надання інформаційних послуг. Зокрема, до Центру зверталися особи, які втратили роботу внаслідок війни, із проханням про перекваліфікацію чи навчання новим професіям.

У рамках цього проєкту, спільно з навчальними закладами Миколаєва, близько 100 осіб протягом 2023/2024 навчального року здобули нові спеціальності, зокрема пекаря, кравця, майстра манікюру, а також опанували бізнес-планування і вебдизайн.

Для сприяння відкриттю власної справи було надано мікрогранти 60 кандидатам, які пройшли навчання на базі Чорноморського національного

університету імені Петра Могили за програмою «Бізнес-планування». Із них 38 осіб отримали фінансову підтримку: 23 гранти по 2300 євро та 15 грантів по 4500 євро.

Фінансові результати Благодійного фонду «Щедрик» у 2023 році свідчать про значне зростання його діяльності порівняно з 2022 роком. Доходи Фонду збільшилися майже вдесятеро, досягнувши 9725 одиниць, що вказує на успішне залучення фінансування.

Активи зросли до 8449 тис. грн а гроші та їх еквіваленти становили 7422 тис. грн , що демонструє високу ліквідність і фінансову стійкість. Однак одночасно з цим збільшилася сума довгострокових зобов'язань до 8125, тис. грн а поточні зобов'язання склали 324 тис. грн. Це свідчить про те, що Фонд активно використовує позикові ресурси для забезпечення своєї діяльності, підтримуючи високий рівень оборотних активів.

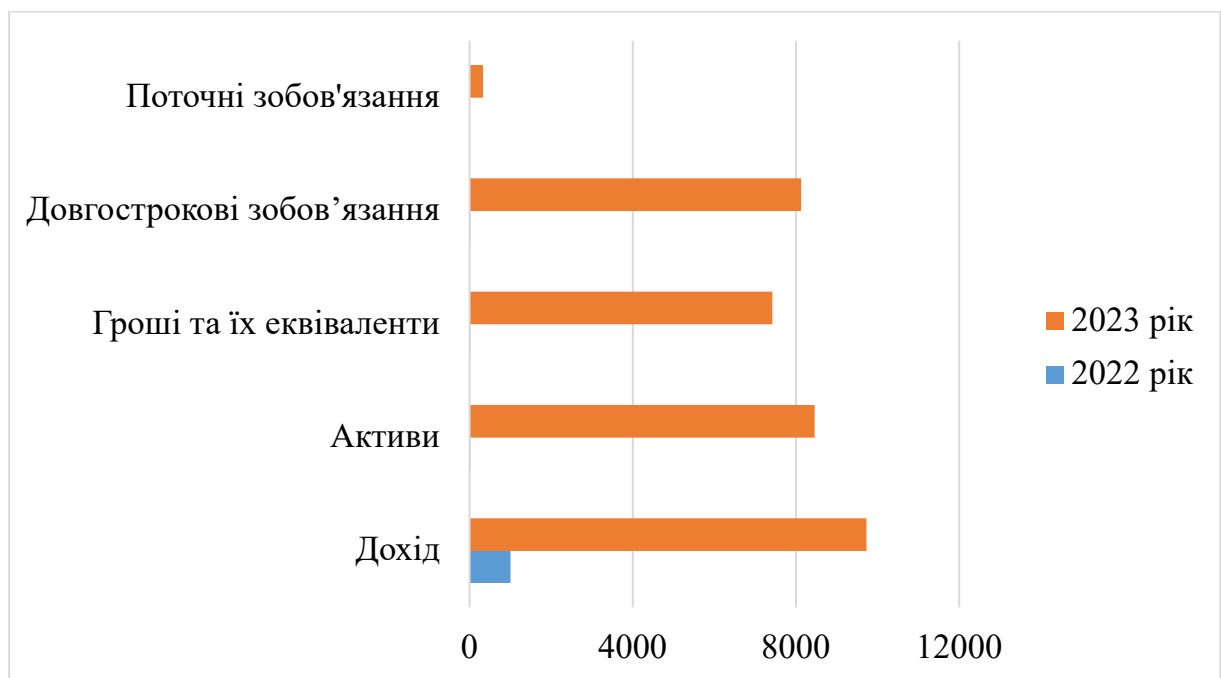


Рис. 2.4. Фінансові показники діяльності БО «БФ ЩЕДРИК» у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [52]

Показники ліквідності Благодійного фонду «Щедрик» у 2023 році демонструють високий рівень фінансової стабільності та готовності до виконання короткострокових зобов'язань.

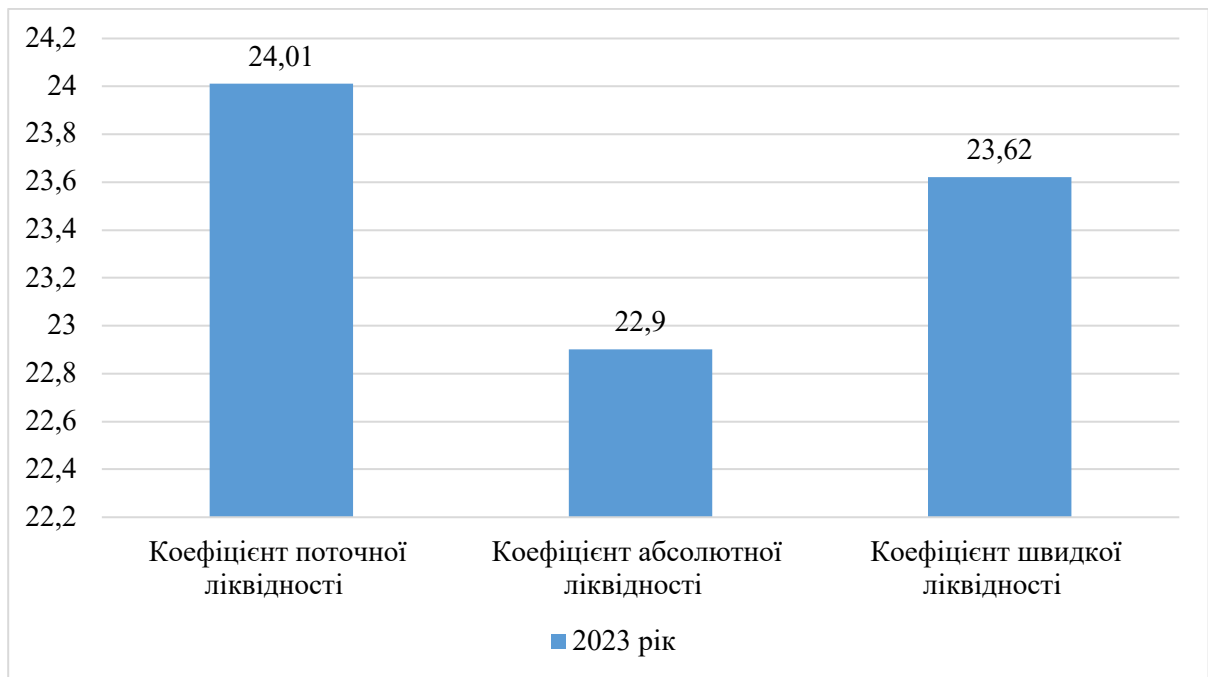


Рис. 2.5. Показники ліквідності БО «БФ ЩЕДРИК» у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [52]

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 24,01, що свідчить про значний запас оборотних активів у порівнянні з короткостроковими зобов'язаннями.

Абсолютна ліквідність на рівні 22,90 вказує на здатність Фонду майже повністю покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що дорівнює 23,62, підтверджує високий рівень забезпеченості швидколіквідними активами. Загалом, ці показники відображають ефективне управління фінансовими ресурсами Фонду та його спроможність оперативно реагувати на фінансові виклики.

Станом на 01 червня 2024 року, штат БО «БФ ЩЕДРИК» зазнав помітного скорочення і нараховує 33 працівники. Згідно з інформацією, розміщеною на офіційному вебсайті Фонду, наразі відкрито 12 вакансій. Незважаючи на зменшення кількості співробітників, залучення волонтерів для реалізації благодійних ініціатив Фонду залишається важливим завданням.

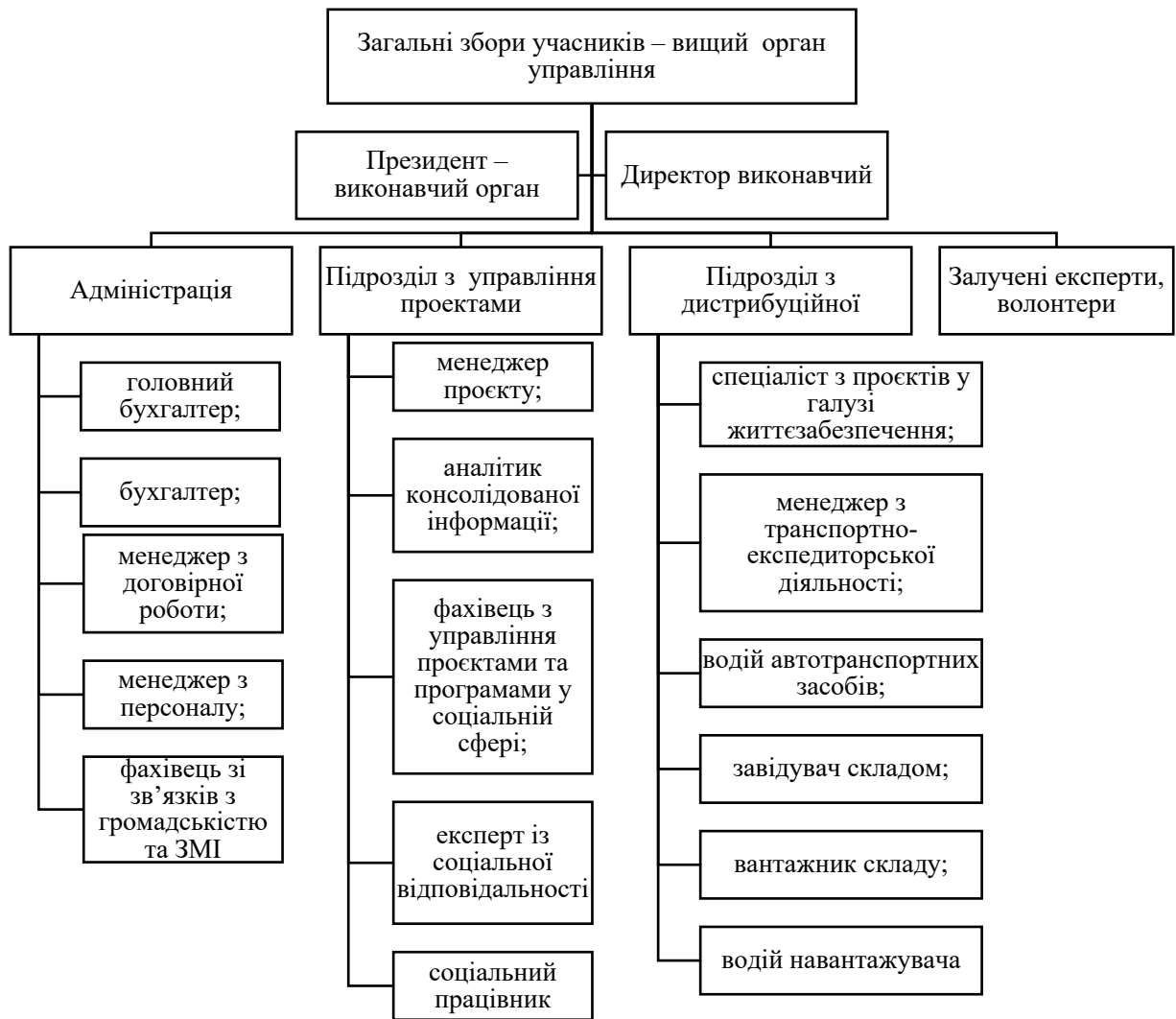


Рис. 2.6. Структура БФ «Щедрик»

Джерело: складено автором на основі [36]

Через оптимізацію чисельності персоналу, кількість волонтерів станом на 01 червня 2024 року становить 340 осіб, серед яких є 8 студентів-практикантів з вищих навчальних закладів (рис. 2.7).

З рис. 2.7 можна зробити висновок, що у 2023 році чисельність персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» зросла вчетверо порівняно з 2022 роком. Основними причинами такого зростання стали розширення географії надання благодійної допомоги, збільшення кількості осіб, які потребують підтримки, а

також активне залучення міжнародних організацій та донорів для допомоги українському населенню.

Крім того, кількість залучених волонтерів подвоїлася, збільшившись зі 144 до 316 осіб.

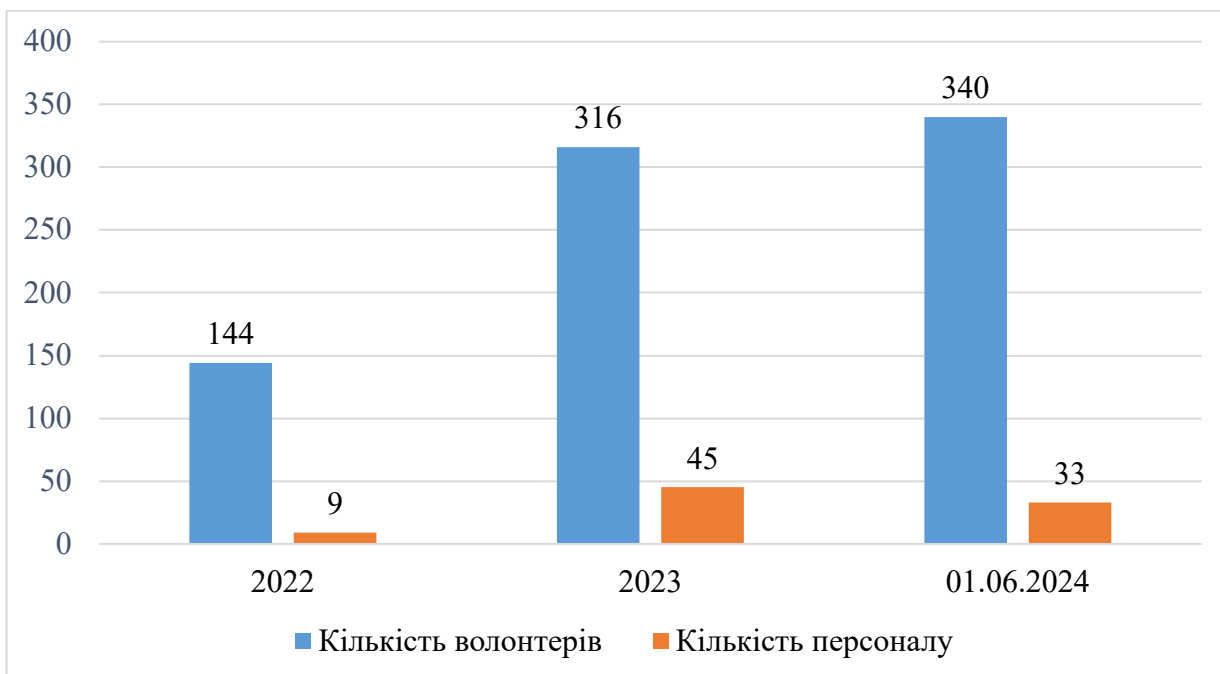


Рис. 2.7. Кількість персоналу та задіяних волонтерів у БО «БФ ЩЕДРИК» у 2022, 2023 р. та на 1 червня 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [36]

Однак станом на червень 2024 року спостерігається зменшення чисельності працівників БО «БФ ЩЕДРИК» до 33 осіб. Це пояснюється кількома чинниками, серед яких активізація мобілізаційних заходів: шість співробітників, що становить майже 15% штату, були мобілізовані до лав Збройних Сил України впродовж періоду повномасштабного вторгнення. Також частина працівників, переважно з міста Херсон, були змушені переїхати до інших регіонів України або за кордон через погіршення безпекової ситуації.

2.2. Аналіз існуючої системи управління персоналом БО «БФ ЩЕДРИК»

Основними методами впровадження механізму кадрової політики є кадрове планування, поточне управління персоналом, заходи з навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також забезпечення соціального захисту для співробітників.

За реалізацію кадрової політики в БО «БФ ЩЕДРИК» відповідає менеджер з персоналу та керівництво фонду. Менеджер з персоналу здійснює відбір кандидатів для працевлаштування, оцінює персонал, визначає динаміку результатів його діяльності, а також відстежує зміни на ринку праці і співпрацює з навчальними закладами, які готують висококваліфікованих фахівців [53].

У межах партнерства БО «БФ ЩЕДРИК» з Чорноморським національним університетом імені Петра Могили, студенти університету мали можливість пройти практику в Фонді. У результаті 3 випускники ЧНУ імені Петра Могили були працевлаштовані до Фонду на посади проєктного менеджера відділу захисту дітей, перекладача та фахівця зі зв'язків з громадськістю і ЗМІ.

Згідно з Положенням про кадрову політику, при наявності вакантних місць організація надає пріоритет внутрішньому перерозподілу вакансій серед співробітників, а вже потім залучає зовнішніх кандидатів для їх заміщення [53].

Одним із важливих аспектів кадрової політики є належне документальне оформлення трудових відносин та питань соціальної підтримки працівників. Менеджер з персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» забезпечує організацію кадрового діловодства, що включає:

- прийняття, переведення, звільнення працівників, їх облік;
- підготовку відповідної документації;
- укладання трудових договорів із новими працівниками;

- формування особових справ співробітників;
- інформування працівників про умови роботи, правила внутрішнього розпорядку та основні документи БО «БФ ЩЕДРИК»;
- інструктажі з охорони праці на робочому місці;
- ведення обліку робочого часу співробітників [53].

Для полегшення адаптації нових працівників, у БО «БФ ЩЕДРИК» розроблено Положення про адаптацію персоналу. Згідно з цим документом, менеджер з персоналу координує процес адаптації нових співробітників, забезпечуючи їх інтеграцію в колектив, підтримку у виконанні посадових обов'язків і знайомство з організацією роботи Фонду та його внутрішніми документами [54].

Кожен новий працівник працевлаштовується в Фонд офіційно, укладаючи трудовий договір, який може бути як на визначений, так і на невизначений термін [55].

Таким чином, успішність реалізації кадрової політики БО «БФ ЩЕДРИК» можна оцінити за результатами високої продуктивності праці, відсутністю порушень чинного законодавства та трудових конфліктів, а також задоволеністю співробітників своєю роботою. Кожен співробітник Фонду зобов'язаний дотримуватись вимог чинного законодавства України, стандартів ділової поведінки, принципів та цінностей Фонду, що визначені в Кодексі корпоративної етики БО «БФ ЩЕДРИК» [28].

Також БО «БФ ЩЕДРИК» сповідує основні цінності ООН та дотримується гуманітарних принципів: гуманності, нейтралітету, безпристрасності та незалежності [24, с. 17].

Згідно з Положенням про кадрову політику БО «БФ ЩЕДРИК», керівництво приймає рішення щодо необхідності організації навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчання співробітників здійснюється через участь у тренінгах, майстер-класах, курсах тощо [53].

З метою співпраці з міжнародними організаціями та донорами, БО «БФ ЩЕДРИК» активно підтримує професійний розвиток своїх працівників, що включає вимогу щодо набуття необхідних знань та навичок.

Протягом 2023-2024 років співробітники БО «БФ ЩЕДРИК»:

1) пройшли підвищення кваліфікації за наступними напрямками:

- подолання стресу та розвиток особистої стресостійкості;
- методи боротьби з емоційною напругою через ненасильницьке

спілкування;

- надання першої домедичної допомоги в умовах війни.

2) брали участь у навчанні за такими програмами:

- Plain Language in the Ukraine Response;
- Protection, Gender and Accountability to Affected Populations workshop,

організований Всесвітньою продовольчою програмою ООН в Україні;

- Training on Gender, Inclusion & AAP in Humanitarian Action [24, с. 17];

3) відвідали тренінг з кейсменеджменту, а також ознайомились з алгоритмами роботи соціальних служб та постачальників послуг за підтримки міжнародної гуманітарної організації «International Rescue Committee» [71].

Таким чином, основними методами реалізації кадрової політики БО «БФ ЩЕДРИК» є кадрове планування, поточне управління персоналом, заходи з навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також забезпечення повного соціального захисту працівників.

БО «БФ ЩЕДРИК» має чітко визначену структуру управління кадровими ресурсами. За реалізацію кадрової політики в організації відповідає менеджер з персоналу. Основними нормативними документами, що регулюють кадрові забезпечення, є Положення про кадрову політику, Положення про адаптацію, Кодекс корпоративної етики, а також Правила внутрішнього трудового розпорядку.

У 2023 році чисельність команди БО «БФ ЩЕДРИК» значно зросла порівняно з 2022 роком. Станом на 1 червня 2024 року в організації працює понад 30 осіб за трудовим договором, а також залучено понад 300 волонтерів.

Однак БО «БФ ЩЕДРИК» має високий рівень плинності кадрів, що може свідчити про наявність серйозних проблем всередині організації або інші фактори, що сприяють високому рівню звільнень.

Для проведення детального аналізу кадрового забезпечення БО «БФ ЩЕДРИК» доцільно розглянути чисельність працівників за категоріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад штатного персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» за категоріями у 2022-01.06.2024 рр.

Категорія	2022 р.		2023 р.		Станом на 01.06.2024 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Менеджери	2	22,3	12	26,7	9	27,3
Експерти відділів	3	33,3	15	33,3	11	33,3
Спеціалісти відділів	4	44,4	18	40	13	39,4
Всього	9	100	45	100	33	100

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз складу штатного персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» за період 2022–01.06.2024 рр. демонструє значні зміни у чисельності працівників та їх структурі. У 2022 році штат фонду складався з 9 осіб, з яких 44,4% припадало на спеціалістів відділів, 33,3% — на експертів, і лише 22,3% — на менеджерів. У 2023 році, зі зростанням загальної кількості персоналу до 45 осіб, частка менеджерів збільшилася до 26,7%, тоді як частка експертів залишилася незмінною (33,3%), а частка спеціалістів відділів дещо зменшилася до 40%.

Станом на 01 червня 2024 року чисельність працівників скоротилася до 33 осіб, однак структура персоналу за категоріями залишилася схожою: 39,4% складають спеціалісти відділів, 33,3% — експерти, і 27,3% — менеджери. Такі зміни відображають загальну тенденцію оптимізації чисельності працівників Фонду зі збереженням збалансованості у розподілі ролей між основними категоріями.

Таким чином, враховуючи дотримання принципу гендерної рівності у БО «БФ ЩЕДРИК», представимо дані щодо розподілу працівників Фонду за статтю у табл. 2.2.

Аналіз складу та структури персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» за статтю у період 2022–01.06.2024 рр. свідчить про поступове збільшення частки жінок як серед штатного персоналу, так і серед волонтерів. У штаті БО «БФ ЩЕДРИК» частка жінок зросла з 44,4% у 2022 році до 54,5% станом на червень 2024 року, тоді як частка чоловіків відповідно зменшилася з 55,6% до 45,5%.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу БО «БФ ЩЕДРИК» за статтю у 2022-01.06.2024 рр.

Категорія	2022 р.		2023 р.		Станом на 01.06.2024 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Штатний персонал						
Жінки	4	44,4	21	46,7	18	54,5
Чоловіки	5	55,6	24	53,3	15	45,5
Всього	9	100	45	100	33	100
Волонтери						
Жінки	70	48,6	156	49,4	177	52
Чоловіки	74	51,4	160	50,6	163	48
Всього	144	100	316	100	340	100

Джерело: складено автором на основі [36]

Схожа тенденція спостерігається і серед волонтерів: частка жінок збільшилася з 48,6% у 2022 році до 52% у 2024 році, тоді як частка чоловіків знизилася з 51,4% до 48%. Загалом, у структурі персоналу та волонтерів Фонду поступово зростає гендерна рівновага, що може бути результатом розширення напрямків діяльності Фонду, які залучають більше жінок.

Важливим аспектом у кадровому забезпеченні благодійного фонду є врахування вікових категорій у складі персоналу. Так, дані про розподіл працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за віком подано у табл. 2.3.

Розподіл працівників та волонтерів БО «БФ ЩЕДРИК» за віковими категоріями у період 2022–01.06.2024 рр. демонструє суттєві зміни як у штатному персоналі, так і серед волонтерів. Серед штатного персоналу найбільшу частку у 2022 та 2023 роках займали працівники віком від 31 до 40 років, однак станом на червень 2024 року їх кількість зменшилася, і лідером за чисельністю стали працівники віком від 18 до 30 років. Помітно зросла частка співробітників віком від 51 до 60 років, яка за цей період збільшилася з нуля до 18,2%, що вказує на залучення більш досвідчених фахівців.

Таблиця 2.3

Розподіл працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за віком у 2022-01.06.2024 рр.

Категорія	2022 р.		2023 р.		Станом на 01.06.2024 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Штатний персонал						
Від 18 до 30 років	3	33,4	15	33,4	10	30,3
Від 31 до 40 років	4	44,4	16	35,5	9	27,3
Від 41 до 50 років	2	22,2	11	24,4	8	24,2
Від 51 до 60 років	0	0	3	6,7	6	18,2
Всього	9	100	45	100	33	100
Волонтери						
Від 18 до 30 років	45	31,2	102	32,3	127	37,3
Від 31 до 40 років	41	28,5	81	25,6	70	20,6
Від 41 до 50 років	26	18	73	23,1	69	20,3
Від 51 до 60 років	23	16	42	13,3	48	14,2
Старше 60 років	9	6,3	18	5,7	26	7,6
Всього	144	100	316	100	340	100

Джерело: складено автором на основі [36]

Серед волонтерів найбільш активною віковою групою залишаються молоді люди віком від 18 до 30 років, частка яких зросла з 31,2% у 2022 році до 37,3% у 2024 році. Водночас зменшилася частка волонтерів віком від 31 до 40 років. Вікові групи старше 41 року зберігають стабільну присутність, при цьому частка волонтерів старше 60 років поступово зросла, досягнувши 7,6% у 2024 році.

Ці зміни вказують на омолодження команди БО «БФ ЩЕДРИК» серед штатних працівників і збереження вікової різноманітності серед волонтерів, що сприяє забезпеченню широкого спектра компетенцій та досвіду.

Так, дані про розподіл працівників за рівнем освіти наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за рівнем освіти у 2022-01.06.2024
рр.

Категорія	2022 р.		2023 р.		Станом на 01.06.2024 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (магістр)	5	55,6	23	51,1	16	48,5
Кількість працівників, які мають неповну вищу освіту (бакалавр)	2	22,2	17	37,8	14	42,4
Кількість працівників без вищої освіти	2	22,2	5	11,1	3	9,1
Всього	9	100	45	100	33	100

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз розподілу працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за рівнем освіти у 2022–01.06.2024 рр. показує поступове зменшення частки співробітників з повною вищою освітою (магістрами) — з 55,6% у 2022 році до 48,5% у 2024 році. Натомість частка працівників з неповною вищою освітою (бакалаврами) демонструє стабільне зростання, досягнувши 42,4% у 2024 році.

Кількість співробітників без вищої освіти поступово скорочується: з 22,2% у 2022 році до 9,1% у 2024 році. Ці тенденції свідчать про поступове підвищення рівня кваліфікації команди БО «БФ ЩЕДРИК», адже основна

частка працівників має або завершену, або незавершену вищу освіту, що сприяє покращенню якості реалізації благодійних програм.

Дані про прийом та вибуття працівників за категоріями у БО «БФ ЩЕДРИК» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Прийом та вибуття працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за категоріями у 2022-01.06.2024 рр.

Категорія	2022 р.		2023 р.		Станом на 01.06.2024 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Прийом працівників						
Менеджери	2	22,2	11	28,9	1	16,7
Експерти відділів	3	33,3	12	31,6	2	33,3
Спеціалісти відділів	4	44,5	15	39,5	3	50
Всього	9	100	38	100	6	100
Вибуття працівників						
Менеджери	0	0	4	20	3	23
Експерти відділів	1	50	6	30	5	38,5
Спеціалісти відділів	1	50	10	50	5	38,5
Всього	2	100	20	100	13	100

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз прийому та вибуття працівників БО «БФ ЩЕДРИК» за період 2022–01.06.2024 рр. свідчить про динамічні зміни у структурі персоналу. У 2022 році більшість нових працівників припадала на спеціалістів відділів (44,5%), тоді як експерти та менеджери складали відповідно 33,3% і 22,2%.

У 2023 році спостерігалось зростання загальної кількості прийнятих працівників до 38 осіб, серед яких частка спеціалістів відділів залишалася найбільшою (39,5%). Станом на червень 2024 року прийом працівників суттєво знизився, склавши лише 6 осіб, причому половина з них — спеціалісти відділів.

У контексті вибуття персоналу найвищий відтік спостерігався у 2023 році, коли БО «БФ ЩЕДРИК» втратив 20 працівників, половина з яких були спеціалістами відділів.

Станом на червень 2024 року тенденція вибуття працівників дещо сповільнилася, проте співвідношення серед категорій зберігається: більша частина звільнених належала до експертів і спеціалістів відділів.

Далі розрахуємо коефіцієнти плинності кадрів відповідно до формули 1.1:

2022 рік: $L = 2$;

$$a = (9+7)/2 = 8;$$

$$K = 2/8 * 100 \% = 25\%.$$

2023 рік: $L = 20$;

$$a = (45+25)/2 = 35;$$

$$K = 20/35 * 100 \% = 57,1\%.$$

Станом на 01.06.2024 рік:

$$L = 6;$$

$$a = (33+20)/2 = 26,5;$$

$$K = 6/26,5 * 100 \% = 22,6\%.$$

Представимо коефіцієнт плинності кадрів БФ «Щедрик» на рис. 2.8.

Нормативним показником плинності кадрів є 5-7%. Згідно з діаграмою, БФ «Щедрик» демонструє значно вищий рівень плинності кадрів (від 22,6% до 57,1%), що може вказувати на серйозні проблеми всередині організації або інші фактори, які сприяють високому рівню звільнень.

Зокрема, найвищий коефіцієнт плинності у 2023 році становив 57,1%, що свідчить про те, що більше половини працівників залишили організацію протягом цього року.

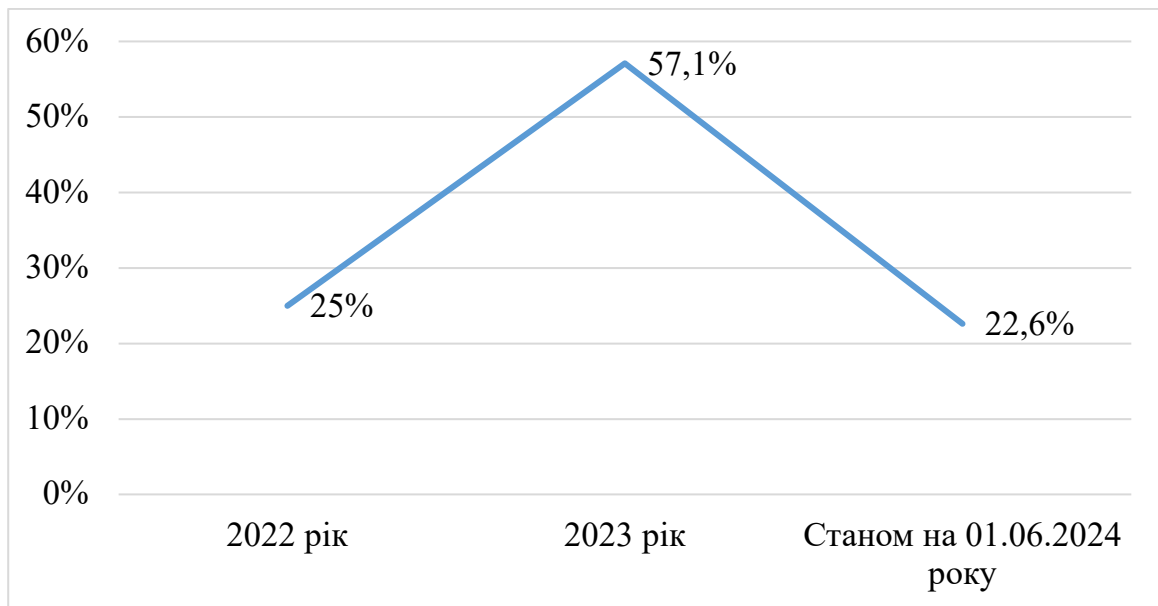


Рис. 2.8. Коефіцієнт плинності кадрів у БО «БФ ЩЕДРИК» у 2022-01.06.2024 рр.

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

У 2024 році ситуація покращилась, але коефіцієнт плинності залишився в 3-4 рази вищим за нормативний. Зниження плинності кадрів у БО «БФ ЩЕДРИК» могло б сприяти стабілізації кадрового складу, підвищенню продуктивності та створенню більш сприятливої робочої атмосфери.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційної політики БО «БФ ЩЕДРИК»

У рамках проведеного дослідження було звернуто увагу на важливість збору думок і оцінок працівників підприємства для вивчення різних аспектів його діяльності. Для отримання об'єктивних даних та встановлення взаємозв'язків між чинниками, що впливають на ефективність роботи організації, було прийнято рішення про проведення анкетування серед працівників.

З цією метою було проведено опитування серед 20 співробітників БО «БФ ЩЕДРИК», яке мало на меті збору інформації щодо їхнього ставлення до робочих процесів, умов праці, а також оцінки діяльності керівництва та ефективності внутрішніх комунікацій. Цей крок став основою для подальшого

аналізу результатів, що дозволить сформулювати комплексне розуміння ситуації в організації та запропонувати шляхи її оптимізації.

Дослідження, в свою чергу, сприятиме покращенню якості управлінських рішень та підвищенню рівня залученості працівників до розвитку підприємства. Розподіл відповідей на опитування дає загальну картину щодо рівня задоволеності працівників умовами праці, матеріальною та нематеріальною мотивацією, взаєминами в колективі та факторами незадоволення.

Щодо умов роботи, більшість працівників (70%) висловили задоволення умовами, з яких 30% задоволені повністю, а 40% — скоріше задоволені (рис. 2.9). Лише 30% респондентів вказали на незадоволеність, з яких 20% з цієї групи зазначили, що умови роботи скоріше не задовольняють, а 10% — що зовсім не задовольняють.

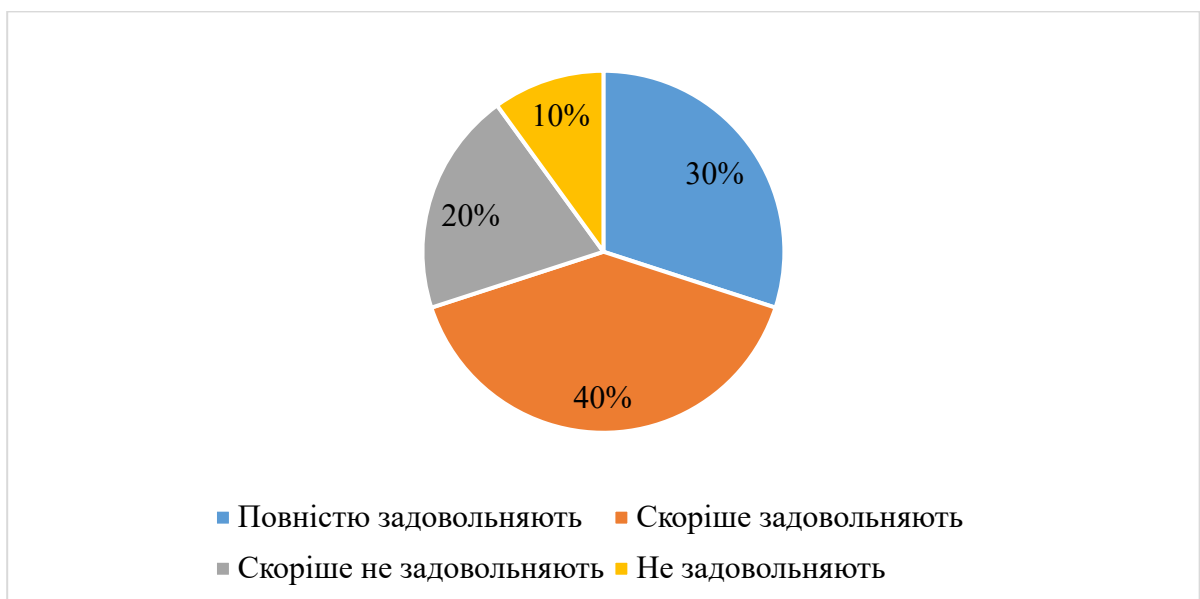


Рис. 2.9. Розподіл відповідей на питання №1: «Як ви оцінюєте умови роботи в компанії?»

Джерело: розроблено автором

Це свідчить про загальний позитивний настрій щодо умов праці, але є певний відсоток працівників, яким все ж варто звернути увагу на покращення.

Відносно стилю керівництва, більше половини працівників (60%) задоволені, з яких 25% — повністю, а 35% — скоріше (рис. 2.10).

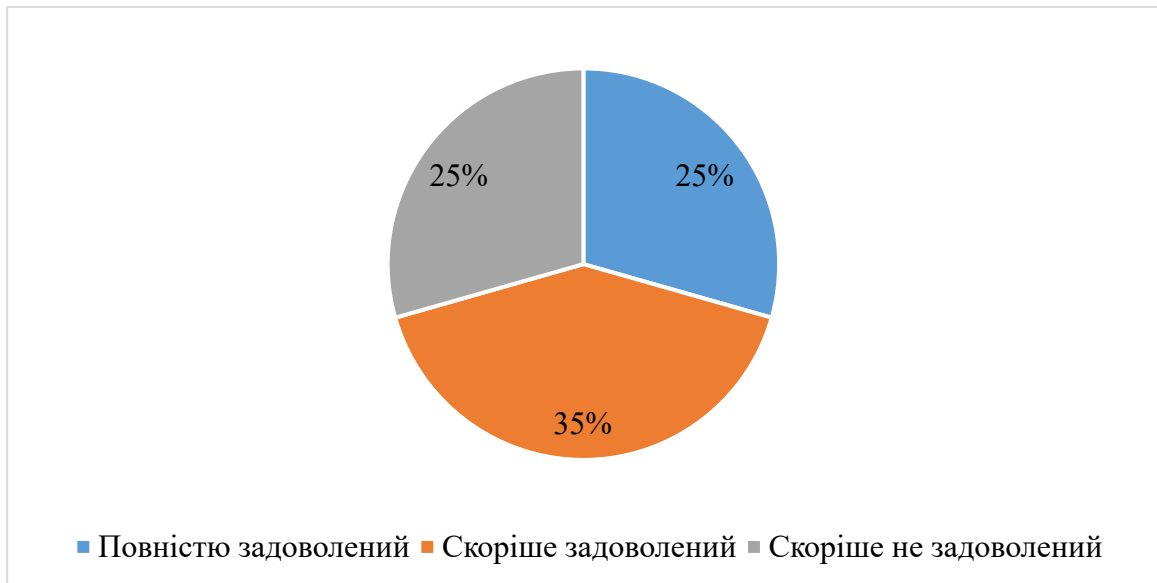


Рис. 2.10. Розподіл відповідей на питання №2: «Як ви оцінюєте стиль керівництва в компанії?»

Джерело: розроблено автором

Водночас 40% респондентів висловили незадоволеність, з яких 25% вказали на помірну незадоволеність, а 15% — на повну незадоволеність. Це вказує на необхідність коригування стилю керівництва для кращої адаптації до потреб персоналу.

Щодо матеріальної мотивації, 60% респондентів висловили певну ступінь задоволення, з яких 25% — повністю, а 35% — скоріше (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Розподіл відповідей на питання №3: «Як ви оцінюєте рівень матеріальної мотивації (заробітна плата, бонуси)?»

Джерело: розроблено автором

Однак 40% працівників не повністю задоволені матеріальною мотивацією, що може свідчити про необхідність перегляду системи оплати праці та бонусів.

Коли йдеться про стимули ефективності, основними мотиваторами є матеріальне заохочення (45%), оцінка результатів діяльності (50%) та публічне визнання (40%) (рис. 2.12).

Можливість кар'єрного росту (25%) і робота серед однодумців (30%) також є важливими, але вони не отримали такого високого пріоритету. Це підкреслює важливість збереження існуючої мотиваційної системи та впровадження додаткових стимулів.

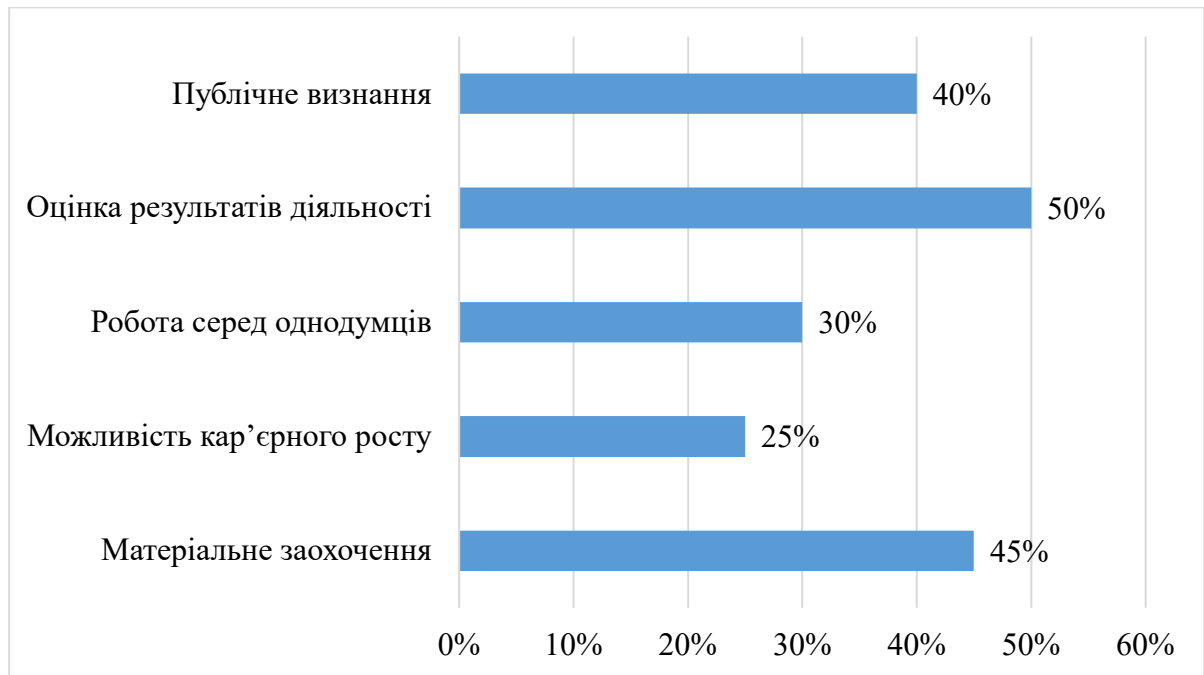


Рис. 2.12. Розподіл відповідей на питання №4: «Які з наступних стимулів для вас найбільш важливі?»

Джерело: розроблено автором

Щодо взаємин з колегами, 60% працівників оцінюють їх як дружні, що є хорошим показником здорового клімату в колективі (рис. 2.13). Лише 10% мають конфліктні відносини, що вказує на потребу в управлінні конфліктами та розвитку командної роботи.

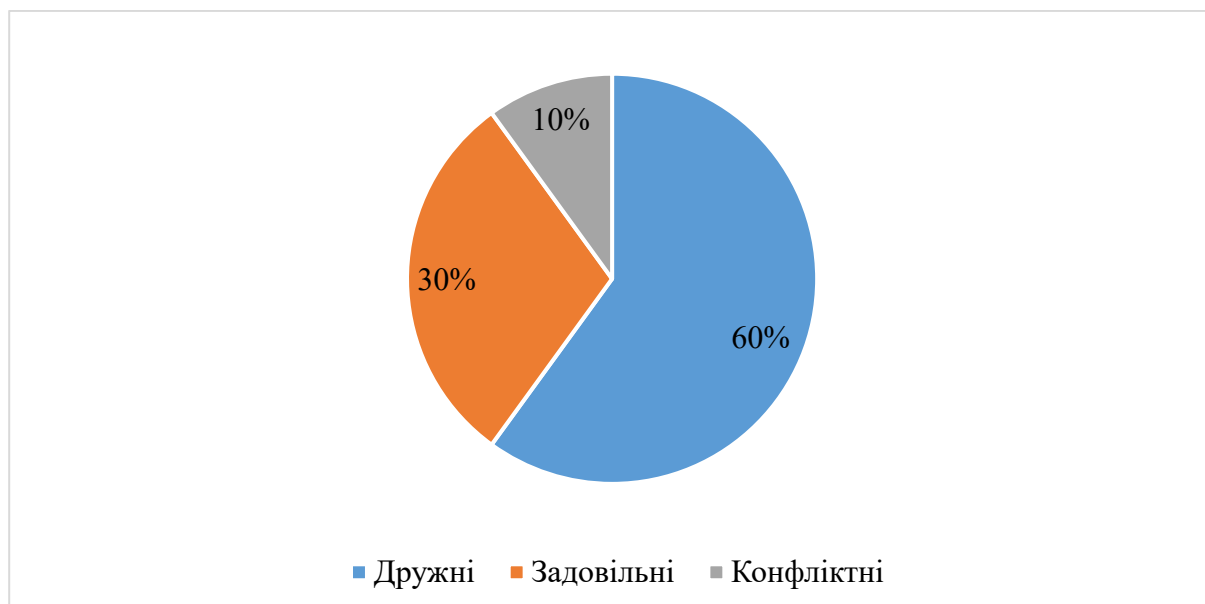


Рис. 2.13. Розподіл відповідей на питання №5: «Які у вас взаємини з колегами?»

Джерело: розроблено автором

Що стосується факторів незадоволення, найпоширенішими проблемами є ненормований графік (50%), відсутність кар'єрного росту (40%), низький рівень оплати праці (35%) та нестабільність роботи (25%). Це свідчить про важливість вирішення цих питань для підвищення загального рівня задоволення.

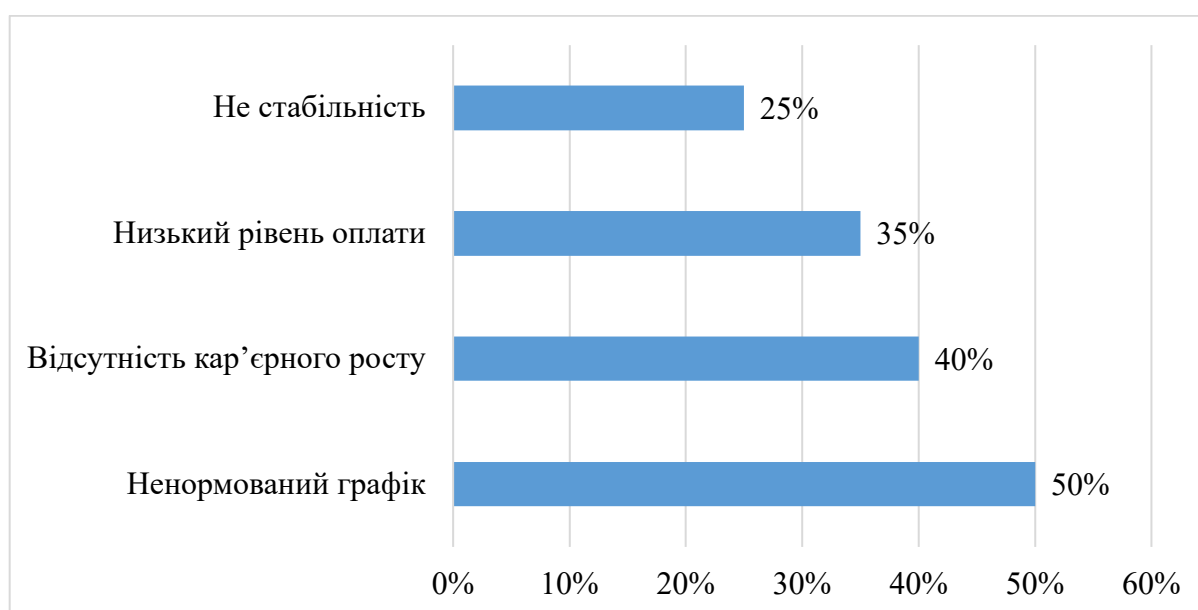


Рис. 2.14. Розподіл відповідей на питання №6: «Які фактори незадоволення впливають на вашу роботу?»

Джерело: розроблено автором

Щодо нематеріальних заохочень, найбільше підтримки отримує публічне визнання (45%), організація корпоративних заходів (35%), а також вручення сертифікатів (20%). Це означає, що хоча матеріальні стимули є важливими, нематеріальні заохочення також мають значення для працівників.

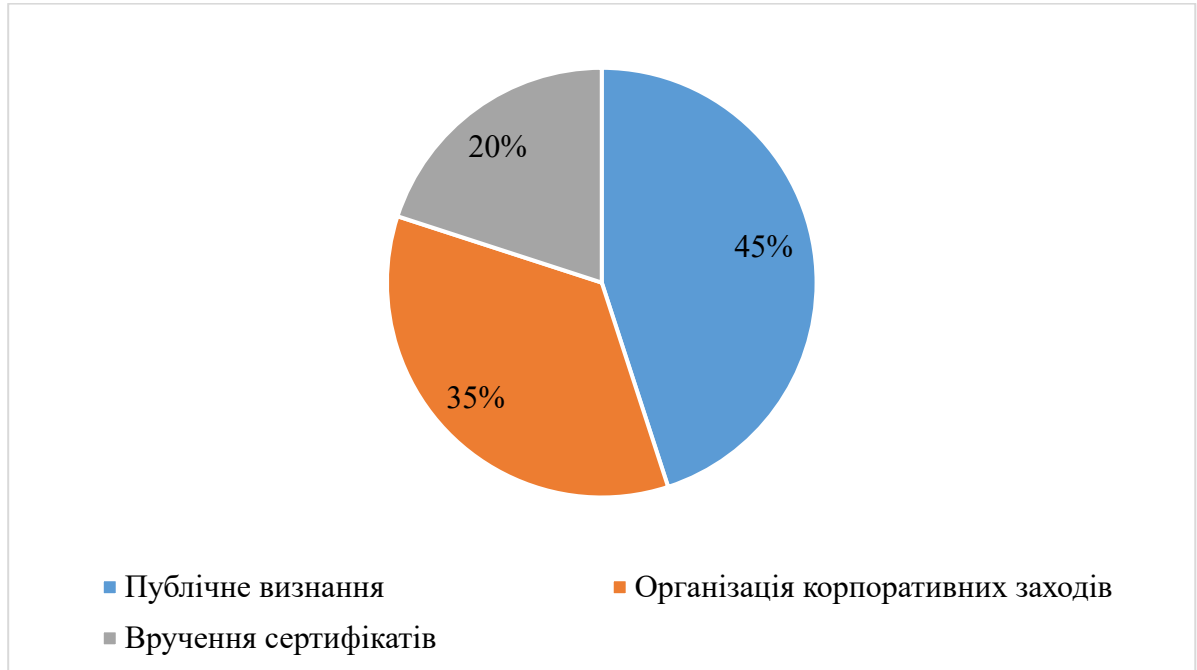


Рис. 2.15. Розподіл відповідей на питання №7: «Які нематеріальні заохочення ви вважаєте найбільш ефективними? (Можна вибрати кілька варіантів)»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, опитування показало, що більшість працівників задоволені умовами роботи та взаєминами з колегами, але існує кілька аспектів, таких як матеріальна мотивація, кар'єрний ріст та графік роботи, які потребують покращення для підвищення загального рівня задоволення та ефективності праці.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЩЕДРИК»

3.1. Перспективи удосконалення системи мотивації персоналу в благодійних організаціях

Основним стимулом роботи у благодійній сфері є прагнення творити добро, бути корисним і наповнити своє життя змістом. Ідеологічна мотивація, що лежить в основі цієї діяльності, відрізняє працівників благодійних організацій (БО) і благодійних фондів (БФ) від осіб, зайнятих у бізнесі. Однак це також формує стереотип, що ці працівники повинні працювати лише на благо «інших» і не мають права на власні потреби.

Однак, як і всі люди, працівники та волонтери БО/БФ стикаються з особистими проблемами, мають власні потреби, втомлюються та можуть вигорати. Тому їм необхідна підтримка та додаткова мотивація. До ефективних стимулів можна віднести премії, спільне дозвілля, можливості для навчання та професійного розвитку. Окрім того, важливо підтримувати переконання працівників у тому, що їхня діяльність є результативною, потрібною та корисною.

Працівників благодійної сфери можуть демотивувати ситуації, коли вони втрачають сенс своєї праці, що може статися через відсутність можливості допомогти тим, хто потребує допомоги, відсутність видимого результату діяльності або непорядність з боку бенефіціарів, колег чи чиновників. Також руйнівним є негативний вплив претензій і агресії з боку бенефіціарів та токсичний менеджмент.

Аналіз факторів плинності кадрів показує, що в організаціях з міцним колективом одностороннім, ефективним управлінням та чітко визначеними цінностями плинність кадрів є нижчою. Вища плинність характерна для тих організацій, де немає належної оплати праці, не сформовано стабільного

колективу, відсутні цікаві проєкти та можливості для кар'єрного росту, або ж у випадках, коли працівники стикаються з надмірною кількістю негативних емоцій, спричинених професійними чи особистими конфліктами.

Війна принесла нові виклики для працівників благодійного сектору, змусивши їх адаптуватися до нових умов. Зміна обсягу, темпів і характеру роботи, стресові ситуації та зміна складу колективу створюють додаткові труднощі, які можуть сприяти вигоранню та зниженню ефективності праці.

Основні типи перевантаження, з якими стикаються працівники благодійних організацій, охоплюють дві ключові категорії — робоче та емоційне.

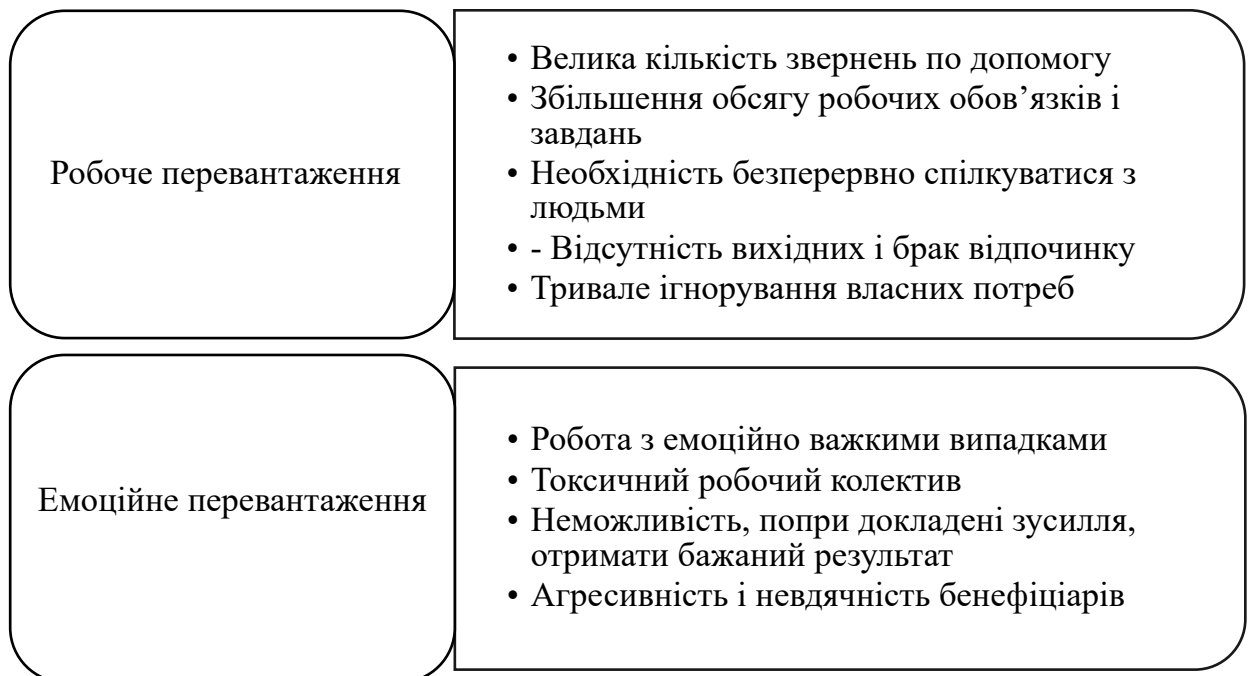


Рис. 3.1. Основні типи перевантаження персоналу в благодійних організаціях

Джерело: складено автором на основі [10]

Робоче перевантаження виникає через надмірне навантаження на працівників у процесі виконання їхніх обов'язків. Основними причинами є велика кількість звернень по допомогу, що створює постійний тиск на співробітників, а також збільшення обсягу завдань та обов'язків, які нерідко виходять за межі стандартного робочого дня.

Додатковим фактором є потреба безперервно спілкуватися з людьми, що виснажує ресурси працівників і призводить до втрати енергії. Відсутність вихідних і недостатній відпочинок підсилюють ці негативні ефекти, а ігнорування власних потреб лише ускладнює ситуацію, збільшуючи ризик професійного вигорання.

Емоційне перевантаження, у свою чергу, зумовлене психологічними аспектами роботи. Вирішальними чинниками стають зіткнення з емоційно важкими випадками, які викликають сильний стрес і відчуття безпорадності. Негативно впливає і токсична атмосфера в колективі, яка може демотивувати працівників та погіршувати міжособистісні стосунки. Ситуація ускладнюється, коли попри докладені зусилля співробітникам не вдається досягти бажаного результату, що провокує розчарування і відчуття марності праці. Крім того, агресивність чи невдячність бенефіціарів можуть значно знижувати моральний стан персоналу, додаючи емоційного виснаження.

Загалом, ці типи перевантаження створюють значний ризик для ефективності роботи співробітників і їхнього психологічного стану. Для запобігання цим проблемам важливо впроваджувати комплексні заходи, що поєднують турботу про робочі умови, психологічну підтримку та моральне заохочення.

Професійне вигорання в контексті працівників благодійних організацій (БО) та благодійних фондів (БФ) визначається як втрата інтересу до роботи та мотивації, що проявляється в апатії, значному фізичному й емоційному виснаженні, а також у прояві негативних емоцій, таких як роздратування, байдужість та депресія.

Описані симптоми включають відчуття втоми, зниження інтересу до робочих обов'язків і спілкування, негативні емоції, пов'язані з роботою, заниження власних професійних досягнень, зниження продуктивності та погіршення фізичного самопочуття. Проте багато респондентів сприймають вигорання як просто фізичну втому, яку, на їх думку, можна подолати за кілька днів відпочинку.

Більшість учасників дослідження вважають, що професійне вигорання є більш поширеним у сфері благодійності, ніж в інших секторах, і вказують на основні причини, зокрема на велике емоційне навантаження, низький рівень матеріальної мотивації та перевантаженість завданнями. Однак навіть маючи досвід вигорання, працівники сектору не завжди усвідомлюють, що наближаються до цього стану.

За результатами тестування, 5 осіб зазнали вигорання, а ще 12 перебувають на шляху до цього. Однак лише 1 із 5 осіб, що перебували в стані вигорання, самотійно це виявила, а лише 2 із 12, хто перебував на шляху до вигорання, помітили наближення цього стану.

Основними тригерами вигорання є робоче та емоційне перевантаження. Найпоширенішими факторами, що сприяють вигоранню, є брак відпочинку та відновлення, негативні емоції в стосунках з колегами чи керівництвом, а також робота з емоційно складними випадками. Однак найважливішою причиною вигорання працівники благодійного сектору вважають особистісні чинники, такі як нечутливість до власних емоцій, ігнорування своїх потреб і неспроможність правильно оцінити свої сили та знайти внутрішню мотивацію.

Водночас менш важливими для виникнення вигорання є внутрішньо-організаційні фактори, хоча з досвіду саме вони часто виступають як тригери. Серед них виділяють клімат у колективі, якість управління та налагодженість організаційних процесів. Умови праці, зокрема оплата праці та формат роботи, також мають певне значення, але вони не є основними факторами. Загальнодержавні чинники зазвичай створюють лише загальний фон стресу чи невдоволення, на який накладаються організаційні чи особистісні проблеми.

Певні категорії працівників благодійного сектору є більш схильними до вигорання. Це, зокрема, молодь, особи з низьким рівнем доходу, ті, хто менше обізнаний щодо симптомів вигорання, надмірно активні та харизматичні особи, песимісти, керівники, фахівці з фандрайзингу, а також працівники, що активно взаємодіють з людьми, включаючи бенефіціарів.

У результаті аналізу основних факторів демотивації в благодійній організації можна визначити кілька критичних аспектів, які значно впливають на мотивацію працівників і можуть стати причинами вигорання. Одним із таких факторів є необхідність відмовляти в допомозі або надмірно контролювати процес надання підтримки тим, хто її потребує. Це створює стресову ситуацію для співробітників, що, в свою чергу, знижує їх ефективність та викликає розчарування в результатах праці.

Таблиця 3.1

Основні типи навантаження працівників БО «БФ ЩЕДРИК»,

Фактор демотивації	Опис фактору
Необхідність відмовляти в допомозі / надмірно перевіряти тих, кому допомагаєш	Працівники відчують стрес через необхідність відмовляти людям у допомозі або надмірно контролювати процес надання допомоги.
Невдячність бенефіціарів, агресія і звинувачення	Втрата мотивації через відсутність вдячності або навіть агресивні реакції з боку тих, хто отримує допомогу, що може призводити до почуття непотрібності або фрустрації.
Токсичний менеджмент	Знецінення праці, відсутність підтримки, неясні вказівки, некоректна постановка завдань, надмірне навантаження та тотальний контроль з боку керівництва.
Корупція і зловживання	Наявність корупційних схем чи зловживань, як в середині організації, так і з боку бенефіціарів, що руйнує довіру та ефективність роботи.
Відсутність результату (безплідна праця)	Невизначеність та розчарування через відсутність видимого результату роботи, що призводить до відчуття безплідної праці і втрати мотивації.

Джерело: розроблено автором

Проблема невдячності з боку бенефіціарів, а також агресія чи звинувачення на їх адресу також має значний вплив на мотивацію. Співробітники можуть відчувати себе непотрібними або навіть зневаженими, коли зусилля, спрямовані на допомогу, не отримують належного визнання.

Не менш серйозним фактором є токсичний менеджмент, коли керівництво не надає належної підтримки, знецінює роботу своїх підлеглих, надає неясні або некоректні вказівки, що призводить до надмірного навантаження на співробітників і відсутності чітких завдань. Це створює атмосферу стресу та недовіри, що знижує продуктивність і підвищує ризик

вигорання. Проблеми корупції та зловживань, як всередині організації, так і з боку бенефіціарів, є ще одним демотивуючим фактором. Вони руйнують довіру в колективі, знижують моральний дух і створюють негативний фон для продуктивної роботи.

Нарешті, відсутність результату або безплідна праця є однією з головних причин демотивації. Коли співробітники не бачать реального результату своєї роботи, це призводить до відчуття марності їх зусиль і, як наслідок, до втрати інтересу до роботи. Ці фактори, об'єднуючись, створюють атмосферу, яка сприяє зниженню мотивації, підвищує рівень стресу та викликає вигорання серед працівників.

Аналізуючи мотиваційні механізми, можна виокремити мотиваційні стимули (табл. 3.2).

Висновок із аналізу мотиваційної політики БО «БФ ЩЕДРИК» свідчить про всебічний підхід до підвищення ефективності та добробуту працівників. Організація застосовує широкий спектр стимулів, які спрямовані як на практичну, так і моральну підтримку персоналу, що позитивно впливає на продуктивність та емоційний стан співробітників.

Практичні стимули займають важливе місце в мотиваційній політиці. Фінансові заохочення, зокрема премії та гідна оплата праці, є найбільш дієвими засобами підвищення задоволеності працівників. Інші практичні заходи, такі як спільне дозвілля, корпоративи, навчання та можливості для особистісного росту, забезпечують довгостроковий ефект, сприяючи згуртованості команди та професійному розвитку.

Моральні стимули підтримують психологічну рівновагу працівників, створюючи умови для розуміння важливості своєї роботи. Визнання досягнень керівництвом, вдячність бенефіціарів і можливість бачити результати своєї праці зміцнюють мотивацію, допомагаючи працівникам відчувати свою значущість.

Особлива увага приділяється психоемоційному стану персоналу. Організація впроваджує психологічні тренінги, групи підтримки та

індивідуальні консультації. Це не лише підвищує рівень обізнаності щодо ментального здоров'я, а й запобігає вигоранню, знижуючи стрес і зміцнюючи згуртованість команди.

Таблиця 3.2

Мотиваційні механізми БО «БФ ЩЕДРИК»

Категорія	Мотиваційні стимули / Заходи	Ефективність
Практичні стимули	- Фінанси: премії, оплата праці	Найбільш ефективний спосіб заохочення
	- Спільне дозвілля, корпоративи, мандрівки	Менш дієві, але корисні для створення позитивної атмосфери в колективі
	- Навчання та особистісний ріст	Сприяють професійному розвитку та підвищенню мотивації
Моральні стимули	- Видимість результатів	Підтримує переконання працівників у значущості їхньої праці
	- Визнання досягнень керівництвом	Підсилює відчуття важливості роботи
	- Вдячність бенефіціарів	Допомагає працівникам відчувати свою корисність
Турбота про психоемоційний стан	- Психологічні тренінги, групи підтримки, індивідуальна терапія	Запобігають вигоранню, підвищують обізнаність про ментальне здоров'я
	- Відпочинково-розважальні заходи	Релакс і відновлення енергії
	- Творчі заходи (майстер-класи, театральна майстерність тощо)	Сприяють розвитку креативності й зняттю стресу
	- Спільні виїзди на природу, мандрівки	Підсилюють командний дух та забезпечують психологічне розвантаження
	- Регулярна комунікація з happiness manager	Допомагає рефлексувати про робочі процеси й адаптувати їх під потреби працівників
Менторство та розвиток	- Менторство з особистісного розвитку	Сприяє довгостроковій професійній та особистісній мотивації
Роль керівників	- Контроль за робочим процесом, адаптація обсягу завдань, організація відпочинку	Забезпечує індивідуальний підхід до кожного працівника
	- Консультації з психологом	Запобігають емоційному перевантаженню

Джерело: розроблено автором

Творчі заходи, такі як майстер-класи й театральна майстерність, а також спільні виїзди на природу, сприяють зняттю емоційного напруження та підтримують командний дух.

Роль керівників є ключовою в цій політиці. Вони не лише стежать за робочим навантаженням і забезпечують адаптацію робочого процесу під індивідуальні потреби, але й організовують відпочинок, надаючи можливість відновити сили. Регулярна комунікація зі спеціальними менеджерами, наприклад happiness manager, допомагає працівникам рефлексувати щодо своїх робочих процесів і вчасно вносити корективи.

Таким чином, мотиваційна політика БО «БФ ЩЕДРИК» ефективно спрямована на створення сприятливих умов для роботи, гармонійне поєднання фінансових, моральних і психологічних стимулів, що сприяє довгостроковій ефективності організації.

3.2. Розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації персоналу БО «БФ ЩЕДРИК»

Згідно з досвідом роботи з волонтерами, фахівці приходять до висновку, що мотивація учасників волонтерської діяльності є різноманітною і не універсальною. Для деяких волонтерство стає можливістю для самовираження, для інших — способом здобути новий досвід, встановити корисні зв'язки або знайти нових друзів. Деякі вбачають у волонтерстві старт професійної кар'єри або шанс покращити свої професійні навички. Інші ж розглядають це як інструмент соціальних перетворень та змін. Такий список не є вичерпним. Існують також емоційні вигоди від волонтерської діяльності, коли людина долучається до допомоги іншим із бажання зробити світ кращим і стати більш благородною [11].

Волонтерський рух в Україні набирає популярності, що є позитивним явищем. Волонтерство традиційно вважається благородною діяльністю, спрямованою на допомогу іншим. Однак, із цього благородства виникає й

прагматизм: волонтерство — це прагматична та егоїстична діяльність у найкращому сенсі, адже допомагаючи іншим, ми одночасно допомагаємо і собі. Як один з прикладів приклад, можна розглянути Майдан, який був заснований на принципах самоорганізації та волонтерства, що демонструє значні зміни у світогляді та свідомості українського народу [4].

Разом з тим, є негативні аспекти, пов'язані з експлуатацією волонтерської праці непорядними роботодавцями. Молоді люди іноді розчаровуються у волонтерстві, оскільки їх сприймають як «безкоштовну робочу силу», не поважаючи їхніх прав і не виражаючи вдячності. Зниження рівня ділової культури та етики в організаціях може призводити до упереджених ставлень і негативних відгуків про волонтерську діяльність.

Причиною помилок у роботі з волонтерами є також брак знань і досвіду в менеджменті волонтерських програм. Часто організації, бажаючи залучити волонтерів, не до кінця розуміють їхні потреби і не знають, як правильно організувати роботу з ними, що веде до численних помилок. Варто зазначити, що мотивація персоналу, який працює в соціальній сфері, має свої специфічні форми впливу, зокрема в аспектах матеріальної, трудової та статусної мотивації.

Удосконалення мотивації персоналу в благодійній організації, зокрема в БО «БФ Щедрик», є важливим кроком для підвищення ефективності роботи та зменшення рівня вигорання серед працівників. У цьому контексті однією з основних стратегій є розвиток системи психологічної підтримки та заходів для боротьби з професійним вигоранням. Важливо, щоб керівництво організації приділяло увагу моніторингу психоемоційного стану співробітників і впроваджувало ефективні заходи для їхньої підтримки. Це дозволить не лише зберегти здоров'я працівників, а й забезпечити більш стабільну і продуктивну роботу організації в цілому.

Одним із головних напрямків є розробка гнучкої системи психологічних тренінгів та груп підтримки для персоналу. Проводити тренінги на теми, пов'язані з профілактикою вигорання, емоційним інтелектом та здоровими

комунікаціями, доцільно на регулярній основі, з акцентом на практичні поради і стратегії для запобігання вигоранню. Це допоможе працівникам краще розуміти симптоми вигорання, своєчасно виявляти їх у себе та колегах, а також звертатися за допомогою, якщо це необхідно.

Ще одним важливим аспектом є розвиток культури відкритої комунікації між керівництвом і персоналом. Керівники повинні активно реагувати на симптоми вигорання в своїх підлеглих, проводити індивідуальні консультації та пропонувати конкретні заходи, такі як додаткові вихідні чи спільний відпочинок. Це дозволить створити атмосферу підтримки в колективі і знизити рівень стресу серед співробітників.

Важливо також організувати неформальні зустрічі, такі як обіди, кави, боулінг або настільні ігри, які дозволяють працівникам відновити емоційні сили в неофіційній атмосфері. Такі заходи сприяють кращому згуртуванню колективу і знижують рівень стресу, що також є важливим для підтримки мотивації та продуктивності.

Доцільно також впровадити систему гнучкого робочого графіка, яка дозволить співробітникам самостійно регулювати час для відпочинку та виконання робочих завдань. Це сприятиме більшому балансу між роботою та особистим життям, зменшуючи ризики вигорання.

Одним із перспективних напрямків є вдосконалення внутрішніх механізмів підтримки працівників через організацію оздоровчого відпочинку, спа-процедур або ретритів. Такі заходи дозволяють працівникам повноцінно відновлювати свої сили, що є важливим для запобігання вигоранню та підтримання високої мотивації [11].

Також слід звернути увагу на підвищення рівня інформаційної підтримки працівників. Надання інформації про досягнення організації, успішні історії бенефіціарів або підсумки роботи дозволяє співробітникам відчувати, що їхній вклад має значення. Це формує відчуття задоволення від виконаної роботи і сприяє покращенню морального клімату в колективі.

Окремо варто підкреслити важливість регулярної оцінки ефективності впроваджених заходів. Для цього можна проводити опитування серед співробітників, щоб дізнатися, чи задоволені вони рівнем психологічної підтримки та мотивації в організації. На основі цих результатів можна коригувати стратегії підтримки і впроваджувати нові ідеї для покращення мотиваційної роботи в колективі.

Загалом, удосконалення мотивації персоналу БО «БФ Щедрик» має бути комплексним і спрямованим на підтримку емоційного та психічного благополуччя працівників. Це дозволить організації забезпечити стійкий розвиток, зменшити плинність кадрів і підтримувати високу ефективність у виконанні благодійних програм.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення мотивації персоналу БО «БФ ЩЕДРИК»

Напрямок	Пропозиції
Підвищення обізнаності персоналу	- Проведення регулярних тренінгів щодо виявлення симптомів вигорання.
	- Інформування працівників про можливості отримання допомоги у межах організації.
Робота керівників із персоналом	- Організація індивідуальних бесід між керівником і працівником для виявлення причин емоційного виснаження.
	- Висловлення підтримки з боку керівництва та інформування про ресурси для боротьби з вигоранням.
Психологічна підтримка працівників	- Надання можливості отримання консультацій у психолога.
	- Організація груп підтримки або тренінгів для зменшення стресу.
	- Забезпечення додаткових вихідних або тривалішої відпустки у разі критичного стану працівника.
Перегляд робочого процесу	- Перерозподіл обсягу завдань серед працівників для уникнення перевантаження окремих осіб.
	- Впровадження більш гнучкого графіка роботи, включаючи можливість віддаленої роботи.
Профілактика вигорання	- Організація заходів для командоутворення (спільні виїзди, корпоративи, творчі активності).
	- Створення механізму моніторингу робочого стану співробітників (наприклад, регулярні опитування чи інтерв'ю).

Джерело: розроблено автором

Загалом, запропоновані заходи спрямовані на створення сприятливих умов праці, забезпечення психологічної підтримки та запобігання

професійному вигоранню, що є важливими компонентами для ефективної роботи персоналу БО «БФ ЩЕДРИК».

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК»

Вдосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК» є ключовим аспектом для підвищення ефективності роботи та зменшення негативних наслідків, пов'язаних з низьким рівнем задоволеності працівників. Проведене аналізування проблем та запропоновані напрями подолання цих проблем можуть значно покращити як моральний, так і матеріальний стан співробітників.

Підвищення заробітної плати та бонусів може значно збільшити задоволеність працівників та зменшити плинність кадрів, що важливо для стабільності організації. Впровадження плану кар'єрного розвитку та створення можливостей для професійного зростання знизять стрес і невизначеність серед працівників, а також підвищать їх мотивацію та залученість до роботи.

Адаптація стилю керівництва під потреби працівників допоможе покращити комунікацію та підвищити ефективність роботи, що є важливим фактором для гармонійного функціонування колективу. Крім того, запровадження гнучкого робочого графіка та додаткових вихідних днів дозволить знизити рівень стресу, підвищити продуктивність та запобігти вигоранню.

Покращення матеріальних стимулів та створення системи публічного визнання досягнень працівників також є важливими елементами мотивації. Це допоможе не лише підвищити ефективність праці, а й зміцнити лояльність співробітників до організації, знижуючи плинність кадрів.

Насамкінець, проведення тренінгів на тему командної роботи та вирішення конфліктів, а також покращення організаційної стабільності

можуть сприяти створенню більш сприятливого робочого середовища, що в свою чергу дозволить знизити рівень стресу і зміцнити довіру до організації.

Загалом, впровадження запропонованих заходів призведе до покращення морального клімату в колективі, збільшення ефективності роботи, підвищення рівня задоволеності працівників та зменшення плинності кадрів.

Таблиця 3.4

Ефективність удосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК»

Проблеми мотивації	Напрями подолання	Очікувана ефективність
Низький рівень матеріальної мотивації (40% працівників не задоволені)	- Підвищення заробітної плати або бонусів для працівників.	- Підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів
Відсутність можливостей кар'єрного росту (40% незадоволені)	- Розробка та впровадження плану кар'єрного розвитку для кожного працівника.	- Підвищення мотивації та залученості, зниження стресу та невизначеності
Невідповідність стилю керівництва вимогам працівників (40% незадоволені)	- Проведення тренінгів для керівництва на тему управління персоналом та адаптації стилю керівництва до потреб працівників.	- Підвищення ефективності роботи, покращення комунікацій між керівництвом і працівниками.
Ненормований графік роботи (50% незадоволені)	- Впровадження гнучкого робочого графіку та додаткових вихідних днів для відпочинку.	- Зниження стресу, підвищення продуктивності, зниження рівня вигорання.
Низький рівень оплати праці (35% незадоволені)	- Збільшення заробітної плати, перегляд системи бонусів та премій.	- Підвищення задоволеності, зниження плинності кадрів
Відсутність матеріальних стимулів (45% працівників не отримують достатнього заохочення)	- Введення додаткових матеріальних заохочень (бонуси, премії за досягнення).	- Збільшення ефективності праці, покращення мотивації
Низький рівень публічного визнання досягнень (40% працівників не отримують достатньо визнання)	- Введення системи публічного визнання досягнень (нагороди, сертифікати, публічне відзначення).	- Підвищення мотивації та лояльності, зменшення плинності кадрів
Конфлікти в колективі (10% працівників мають конфлікти)	- Проведення тренінгів на тему командної роботи та вирішення конфліктів.	- Покращення взаєморозуміння та довіри, зниження конфліктів,
Невизначеність у роботі та нестабільність (25% працівників відзначили нестабільність)	- Покращення організаційної стабільності та чітке планування стратегії розвитку підприємства.	- Підвищення довіри до компанії, зниження рівня стресу.

Джерело: розроблено автором

Проект протидії професійному вигоранню в організації, зокрема в БО «БФ Щедрик», має на меті забезпечити своєчасну підтримку працівників, запобігаючи розвитку синдрому вигорання та сприяючи ефективному відновленню після його проявів.

Оскільки терміни відновлення можуть варіюватися залежно від індивідуальних особливостей працівників, організація повинна розробити гнучкі та адаптовані заходи, які допоможуть уникнути серйозних наслідків і забезпечити тривалий і стабільний результат.

Однією з основних складових цього проекту є введення перерв у робочому навантаженні. Експерти стверджують, що при перших ознаках вигорання необхідно зробити короткі перерви для відновлення. Залежно від ступеня розвитку синдрому, ці перерви можуть тривати від 1 до 7 днів. Це може бути час для відпочинку або невелика відпустка, під час якої працівник має змогу відірватися від робочих обов'язків і відновити свою емоційну та фізичну форму.

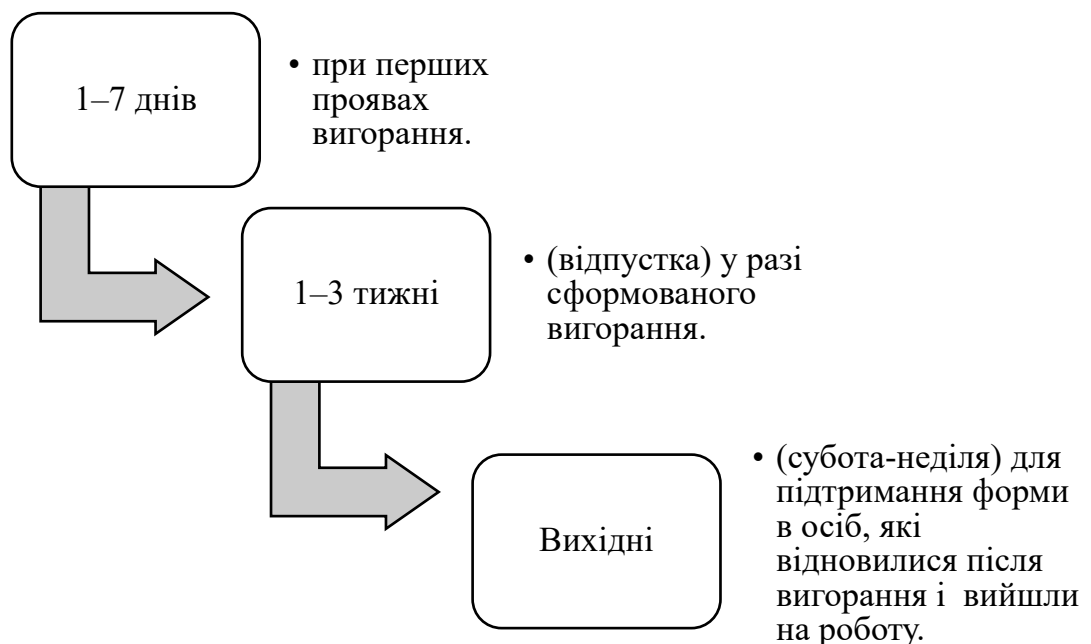


Рис. 3.2. Терміни відновлення для працівників

Джерело: розроблено автором

Якщо ж вигорання набуває більш серйозних форм, відпустка може тривати від 1 до 3 тижнів. Такий час дозволяє працівникові не лише відпочити,

а й здійснити глибше відновлення, зокрема через відновлення емоційного здоров'я, отримання психологічної допомоги, а також повернення до роботи з новим підходом і мотивацією.

Враховуючи обмеження, які можуть існувати в організаціях через труднощі з наданням тривалих відпусток, пропонується ідея запровадження додаткових вихідних днів для працівників, які вже пройшли процес відновлення. Одним із варіантів є додатковий вихідний день раз на місяць, наприклад, у п'ятницю. Такий день дасть працівникам можливість відновитися після інтенсивної робочої діяльності, забезпечуючи необхідний відпочинок без необхідності переривати робочий процес надовго.

Це дозволяє створити більш гнучкий режим роботи, що дасть змогу працівникам ефективно поєднувати відпочинок і робочі обов'язки, не знижуючи продуктивність. Таким чином, цей проект не тільки відповідає на потребу у своєчасному відновленні після вигорання, але й сприяє зміцненню здорового балансу між професійним та особистим життям. Впровадження такого підходу стане важливим кроком у створенні організаційної культури, яка враховує потреби співробітників і підтримує їх фізичне й емоційне здоров'я на всіх етапах їхньої кар'єри.

Для підвищення ефективності діяльності БО «БФ ЩЕДРИК» можуть бути рекомендовані інноваційні інструменти та технології, зокрема CRM-системи для організації взаємодії з клієнтами та цільовою аудиторією, цифровізація фандрайзингових процесів, впровадження AR/VR технологій, створення платформи для взаємодії між грантодавцями, державними установами, меценатами, волонтерами та активістами, використання хмарних послуг, а також платформ для оцінки соціального ефекту від реалізації проєктів та кампаній. Окремо важливими є питання застосування штучного інтелекту та можливі наслідки цифровізації для розвитку громадянського суспільства.

Менеджмент організації має враховувати специфіку впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема необхідність адаптації

деяких рішень з інших секторів економіки, а також індивідуалізації технологій під конкретні потреби та запити БО «БФ ЩЕДРИК». Впровадження цих заходів дозволить точніше орієнтуватися на інтереси різних соціальних груп та підвищити якість надання послуг.

Цифрову економіку в науковій літературі трактують як систему соціальних, економічних і культурних відносин, що базуються на застосуванні інноваційних цифрових технологій [11, с. 306; 12]. У цьому контексті БО «БФ ЩЕДРИК» адаптується до змін ринкового середовища, що вимагає відповідності своїх послуг як технічним, так і соціальним стандартам.

Держава сприяє діяльності неприбуткових організацій через формування відповідної інституційної інфраструктури, що включає необхідні політичні, юридичні та соціальні інститути. Однак через обмеження в обсягах державного фінансування організація змушена активно шукати партнерів для реалізації соціальних і екологічних проєктів. Участь меценатів та спонсорів відіграє ключову роль у вирішенні важливих питань, таких як забезпечення програмного забезпечення, придбання обладнання, технологічна підтримка та забезпечення інформаційної безпеки.

Для подальшого розвитку «БФ ЩЕДРИК» важливим є залучення нових партнерів, диверсифікація джерел фінансування, створення нових моделей взаємодії з отримувачами допомоги, збільшення медіаактивності та підвищення поінформованості громадян. Одним з інструментів може стати краудфандинг, а також спонсорство та благодійність від юридичних та фізичних осіб. Для реалізації місцевих проєктів організація потребує підтримки місцевих органів влади у вигляді прийняття цільових програм у складі відповідних державних ініціатив.

Удосконалення нормативно-правової бази діяльності благодійних організацій є невід'ємною частиною розвитку цього сектора. Зокрема, створення стандартів відкритості та звітності сприяє підвищенню довіри до організацій, що має важливе значення для формування довіри до неприбуткового сектору.

В умовах європейської інтеграції та формування громадянського суспільства така діяльність сприяє стабільному розвитку організацій, зокрема БО «БФ ЩЕДРИК». Диверсифікація джерел фінансування включає залучення соціальних інвестицій в рамках програм корпоративної соціальної відповідальності підприємств, що є важливим елементом мотивації персоналу та розвитку організації в цілому.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Мотивація є складним процесом, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні фактори, що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення особистих або організаційних цілей. Визначення мотивації вчені тлумачать через сукупність рушійних сил, які поєднують фізіологічні, психологічні та інтелектуальні аспекти, мотивуючи працівників до активності. Розрізняють внутрішню мотивацію, що базується на особистих інтересах і задоволенні від діяльності, та зовнішню мотивацію, яка зумовлена винагородами або уникненням покарань. Деякі дослідники трактують мотивацію як управлінську діяльність, яка спрямована на довготривалий вплив на працівників через стимулювання, в той час як інші визначають мотивацію як процес, який поєднує внутрішні та зовнішні рушійні сили.

2. Аналіз мотивації персоналу є важливим процесом, що включає застосування різноманітних методів для вивчення факторів, які впливають на ефективність роботи співробітників. Серед основних підходів можна виділити оцінку потреб за допомогою відомих теорій мотивації, кількісні та якісні методи аналізу, а також соціально-психологічний і економічний підходи. Використання таких інструментів, як метод «360 градусів», асесмент-центр або матричний підхід, дозволяє не лише оцінити поточні навички та компетенції працівників, але й виявити потреби в їхньому розвитку.

3. Діяльність благодійних фондів в Україні регулюється рядом законодавчих актів, що забезпечують прозорість, підзвітність і етичність їхньої роботи. Принципи відкритості, захисту трудових прав, професіоналізму та дотримання етичних норм є основою ефективної роботи організацій, що сприяють соціальному розвитку. Законодавча база, зокрема Конституція та спеціальні закони, гарантує рівні можливості для благодійної діяльності, спрямованої на досягнення суспільно корисних цілей, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальний захист і розвиток культури.

4. Благодійна організація «Благодійний фонд «Щедрик» охоплює широкий спектр категорій населення, що потребують допомоги, серед яких пенсіонери від 75 років, особи з інвалідністю, багатодітні родини, одинокі батьки, малозабезпечені громадяни, внутрішньо переміщені особи, особи з хронічними захворюваннями та діти до двох років. З метою отримання продовольчого набору заявники мають звертатися через соціальні мережі або Telegram-бота, після чого менеджери фонду здійснюють телефонну верифікацію. Для маломобільних жителів Миколаївської області можливе надання адресної доставки, що підвищує доступність допомоги для вразливих груп населення. Згідно з даними за 2022 рік, БО «БФ ЩЕДРИК» активно займалася організацією гуманітарної допомоги для міста Миколаїв, доставивши 4509,82 тонни вантажів (15073,43 кубічних метрів) за допомогою 467 автомобільних рейсів. Окрім того, фонд активно підтримував мешканців Миколаївської та Херсонської областей, які постраждали від військових дій. У 2023 році Фонд розширив свою діяльність, ставши частиною кластерної системи ООН та продовжуючи надавати допомогу постраждалим громадам, що дозволило йому ще більше охопити нужденних, зокрема через розширення програми відновлення.

Фінансові результати за 2023 рік показали значне зростання. Доходи фонду збільшилися майже вдсятеро і склали 9725 одиниць, що свідчить про успішне залучення фінансування. Активи фонду зросли до 8449 одиниць, а ліквідні кошти становили 7422 одиниць, що підтверджує високу фінансову стійкість. Збільшення довгострокових зобов'язань до 8125 одиниць і поточних зобов'язань до 324 одиниць вказує на активне використання позикових ресурсів для забезпечення діяльності. Показники ліквідності у 2023 році також продемонстрували високу стабільність: коефіцієнт поточної ліквідності досяг 24,01, абсолютна ліквідність становила 22,90, а коефіцієнт швидкої ліквідності був 23,62. Ці результати вказують на ефективне управління фінансовими ресурсами та здатність фонду оперативно виконувати зобов'язання, що є важливим фактором для підтримки його благодійної діяльності.

5. Протягом 2023–2024 років працівники БО «БФ ЩЕДРИК» пройшли серію тренінгів і навчальних програм, таких як підвищення стресостійкості, методи ненасильницького спілкування та надання першої допомоги в умовах війни. Також, у межах партнерства з Чорноморським національним університетом імені Петра Могили, 3 випускники були працевлаштовані на різні посади. Протягом 2023 року чисельність штатних працівників зросла до 45 осіб, а станом на червень 2024 року до 33 осіб, з яких більшість — це спеціалісти відділів (39,4%) і менеджери (27,3%).

Також відзначено, що БО «БФ ЩЕДРИК» активно забезпечує соціальний захист і адаптацію нових працівників через розроблене Положення про адаптацію персоналу, що сприяє інтеграції співробітників у колектив. Гендерний баланс у Фонді також змінився на користь жінок, частка яких зросла з 44,4% у 2022 році до 54,5% у червні 2024 року серед штатного персоналу. У той же час зменшилась кількість чоловіків. Водночас, серед волонтерів, частка жінок також збільшилася з 48,6% у 2022 році до 52% у 2024 році, що свідчить про зростання гендерної рівноваги у Фонді.

6. Результати проведеного анкетування серед 20 працівників БО «БФ ЩЕДРИК» свідчать про загальну позитивну оцінку умов праці та взаємин у колективі. 70% респондентів задоволені умовами роботи, з яких 30% — повністю, а 40% — скоріше. Це вказує на позитивний настрій, але 30% працівників висловили незадоволеність, зокрема через не зовсім задовільні умови роботи (20%) або їх повну незадоволеність (10%). Щодо стилю керівництва, 60% працівників оцінюють його позитивно, з яких 25% — повністю, а 35% — скоріше. Однак, 40% респондентів висловили незадоволеність, що вказує на необхідність адаптації керівництва до потреб персоналу.

Стосовно матеріальної мотивації, 60% працівників задоволені рівнем оплати праці та бонусами, з яких 25% — повністю, а 35% — скоріше. Проте 40% респондентів не повністю задоволені цими аспектами, що вказує на можливу потребу перегляду системи оплати. Важливими факторами мотивації

для працівників є матеріальне заохочення (45%), оцінка результатів діяльності (50%) та публічне визнання (40%). При цьому, 50% працівників зазначають ненормований графік як одну з основних проблем, що впливає на рівень задоволення, також значну роль мають відсутність кар'єрного росту (40%) і низький рівень оплати праці (35%).

7. Ідея творення добра та надання допомоги тим, хто її потребує, є основною рушійною силою для багатьох волонтерів і працівників благодійних організацій. Однак наявність цієї високої мети не означає відсутність проблем у роботі. Як і в інших сферах, працівники благодійних організацій можуть стикатися з перевантаженням, стресом та емоційним вигоранням. Важливими факторами, що знижують мотивацію, є надмірне робоче навантаження, негативні емоції від агресії бенефіціарів, а також відсутність підтримки з боку керівництва та організаційних процесів.

8. Для БО «БФ Щедрик», важливою є розробка ефективної системи мотивації, яка враховує як емоційні, так і психологічні потреби персоналу. Це включає в себе регулярні тренінги, індивідуальні консультації, створення підтримуючого середовища, гнучкий графік роботи та заходи профілактики вигорання, що забезпечують стабільний розвиток організації і підтримують високий рівень ефективності праці.

 9. Вдосконалення мотивації персоналу в БО «БФ ЩЕДРИК» є критично важливим для покращення ефективності роботи організації, зменшення плинності кадрів та підвищення задоволеності працівників. Запропоновані заходи, такі як підвищення заробітної плати, розробка плану кар'єрного розвитку, адаптація стилю керівництва та запровадження гнучкого графіка, сприятимуть поліпшенню морального клімату, зниженню стресу та вигорання серед співробітників. Важливим аспектом також є впровадження системи публічного визнання досягнень, що посилить лояльність працівників та зменшить плинність кадрів. Завдяки таким заходам організація зможе створити здорову робочу атмосферу, що позитивно впливатиме на продуктивність та ефективність її діяльності. 

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/p/4/37/2>
2. Благодійні фонди в Україні // Блог «YC.Market». 03.08.2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/blaghodiini-fondi-ukrayini-analiz-diialnosti/>
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
4. Воліковська У. Волонтерство – діяльність прагматична та емоційна у хорошому розумінні. URL: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/26725753.html>
5. Всесвітній словник української мови. URL: <https://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>
6. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
7. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50–55.
8. Гранти для громадських організацій, які допомагають українцям під час війни. EU. URL: <https://houseofeurope.org.ua/opportunity/353>
9. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>
10. Динаміка реєстрацій благодійних організацій під час війни: дослідження Vkursi та Zagoriy Foundation. Vkursi Pro. Аналітика. 13.05.2022.

URL: <https://vkursi.pro/news/content/splesk-reiestratsiy-blahodiynykh-orhanizatsiy-doslidzhennia-vkursi-ta-zagoriy-foundation-234986>

11. Дослідження Zagoriy foundation. Професійне вигорання працівників благодійного сектору. https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2023/03/profesijne_vygorannya_praczivnykiv_blagodijnogo_sektoru.pdf

12. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>

13. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.

14. Звіт з виконаної роботи за 2022 рік. URL: https://shchedryk.info/images/uk/Shchedryk_present_2022_uk.pdf

15. Звіт з виконаної роботи за 2023 рік. URL: https://shchedryk.info/images/uk/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%A9%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B8%D0%BA_2023.pdf

16. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип.12. С.46-51.

17. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023 69 суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

18. Ковальський О.І., Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2(8). С.88-93.

19. Кожушко О. О. До питання адміністративно-правового

регулювання порядку створення, діяльності та припинення благодійних організацій (у світлі запозичення зарубіжного досвіду). Нове українське право. 2022. Випуск 6. Том 1. С. 166–171.

20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 397 с.

21. Конституція України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 28.06.1996. № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%EA/96-%E2%F0#Text>

22. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. № 27. С. 58–64.

23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

24. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки. 2024. №2. С. 167–173.

25. Мельник О.Г., Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й., Бодарецька О. М. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів:Галицька видавнича спілка, 2020. 216с.

26. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / ред.: А. В. Щокін та ін. Київ : МАУП, 2007. 744 с.

27. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. 5-те вид. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 206 с.

28. Мількевич, Н. Особливості менеджменту неприбуткових організацій. «Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій»: збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 березня 2023

- р.). УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України, Дніпро: Юрсервіс. С. 580-584
29. Мокрик М. Особливості створення українських благодійних організацій. Всеукраїнське професійне юридичне видання «Юридична газета Online». 25.12.2023. URL: [Особливості створення українських благодійних організацій - Юридична Газета](#)
30. Морозова М.О. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С.47-53.
31. Мушкін І. В. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал. 2009. № 4. С. 44–49
32. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.
33. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 357 с.
34. Організаційна поведінка : навч. посіб. / Л. М. Савчук та ін. Київ : КНЕУ, 2001. 249 с.
35. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. Actual priorities of modern science, education and practice, 2022. С. 368–370.
36. Офіційний сайт БО «БФ ЩЕДРИК». URL: <https://shchedryk.info>
37. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Львів, 2007. 205 с.
38. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України № 5073 від 05.07.2012 (ост. ред. від 08.11.2023). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125073?an=1>
39. Про соціальні послуги: Закон України № 2681 від 17.07.2019 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
40. Про правовий режим воєнного стану: Закон України № 389 від 12.05.2015 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
41. Про затвердження Порядку здійснення публічного збору благодійних пожертв для забезпечення бойової, мобілізаційної готовності,

боєздатності та функціонування Збройних Сил України: Постанова Кабінету Міністрів України № 451 від 30.06.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451-2015-%D0%BF#n8>

42. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

43. Про організацію надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 р. № 587. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Tex>

44. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

45. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

46. Соколавська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. Вип. 20. С. 93–98.

47. Словник української мови : [в 11 т.] / ред.: І. К. Білодід та ін. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4 : І - М. 840 с.

48. Словник синонімів української мови. URL: <https://1675.slovaronline.com/17711-мотивація>

49. Стинська В. В. Нормативно-правове регулювання благодійної діяльності в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2021. Випуск 1 (48). С. 396–399.

50. Структурування роботи благодійного фонду в Україні. Веб-сторінка Юридичної компанії «Правова допомога». URL: <https://pravdop.com/ua/publications/praktiki-kompanii/strukturirovanie-raboti-blagotvoritelnogo-fonda-v-ukraine-07-2023-144/>

51. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного

- технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
52. Фінансові показники. URL: <https://clarity-project.info/edr/44724531/finances>
 53. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с
 54. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
 55. Шацька З. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С.100-105.
 56. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
 57. Щедрик інфо // Телеграм чат бот. URL: <https://t.me/shchedrykinfo>
 58. Як створити благодійну організацію в Україні під час війни // Електронний журнал «Українська правда». Розділ: Економічна правда. 21.11.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/21/694043/>
 59. Як громадським і благодійним організаціям покращити комунікацію? Форум «Громадський простір». 03.11.2023. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=yak-hromadskym-i-blahodijnym-orhanizatsiyamy-pokraschyty-komunikatsiyu>
 60. Bowen R. B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.aspx
 61. Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Makhsma, M. (2021). Competencies of personnel in economy 4.0: Challenges and solutions. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 2021. 14(1), p. 71–77.
 62. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html>
 63. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York and London : Harper & Brothers, 1911. 144 p. 4. Всесвітній словник української мови. URL: <https://uk.worldwidedictionary.org/мотивація>
 64. Laufer H. Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Berlin : GABAL

Verlag GmbH, 2013. 232 p.

65. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. Warszawa : A. Marzalek., 2001. 454 p.

66. Szczupaczyński J. Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., 2002. 269 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



ЗАТВЕРДЖЕНО

наказ від «22» липня 2022 р. № 13

Президент БО «БФ ШЕДРИК»

Сергій КОЛЕСНИК

ПОЛОЖЕННЯ

про кадрову політику

Благодійної організації «Благодійний фонд ШЕДРИК»

І. Загальні положення

1.1. Це Положення є локальним документом Благодійної організації «Благодійний фонд ШЕДРИК» (далі за текстом – "Організація"), в якому визначено основний напрям роботи в галузі управління персоналом (система цілей, принципів, методів і критеріїв роботи).

1.2. Положення створюється з метою:

- своєчасного забезпечення організації персоналом необхідної якості та в необхідній кількості;
- забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціонального використання кадрового потенціалу;
- формування та підтримки ефективної роботи співробітників.

1.3. Інструментами реалізації кадрової політики є:

- кадрове планування;
- поточна кадрова робота;
- заходи з підвищення кваліфікації;
- соціальний захист персоналу.

1.4. Політика управління персоналом ґрунтується на положеннях бізнес-стратегії та місії організації, яка визначає довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі, шляхи їх досягнення та ключові показники, що показують ступінь досягнення цих цілей, і сприяє реалізації бізнес-стратегії та дотримання місії.

1.5. Реалізація політики управління персоналом - це відповідальність менеджера з персоналу та керівників, які керують процесами управління персоналом.

1.6. Усі внутрішні документи, правила та процедури, які використовуються з метою реалізації політики управління персоналом, розробляються та виконуються відповідно до законодавства України.

1.7. Реалізація політики управління персоналом передбачає чітке та своєчасне надання інформації та обмін нею відповідно до правил і процедур між усіма сторонами, залученими у процеси управління персоналом.

II. Управління персоналом

2.1. Для залучення кандидатів на роботу регулярно:

- проводиться оцінка персоналу й на основі зведених результатів такої оцінки визначаються розбіжності між бажаним і поточним рівнем розвитку працівників;
- встановлюється, наскільки динаміка розвитку персоналу відповідає динаміці розвитку організації;
- відстежуються тенденції на ринку праці;
- удосконалюються взаємини з цільовою групою провідних навчальних закладів.

2.2. У разі заміщення вакансій за інших рівних умов організація віддає перевагу внутрішнім кандидатам, розширюючи таким чином можливості для розвитку кар'єри працівників різних підрозділів організації.

2.3. Не допускається дискримінація під час прийняття на роботу за будь-якими мотивами, чітко дотримуються вимоги чинного законодавства.

III. Навчання персоналу

3.1. Навчання персоналу передбачає участь у:

- тренінгах;
- майстер-класах;
- курсах тощо.

3.2. Рішення про необхідність такого навчання приймається керівництвом та оформлюється розпорядчим документом.

IV. Мотивація персоналу

4.1. Метою системи ефективної мотивації є залучення, утримання та стимулювання працівників, чия кваліфікація та результативність забезпечуватимуть успішне досягнення цілей із мінімальними витратами.

4.2. Винагорода поділяється на матеріальну та нематеріальну.

4.2.1. Під нематеріальною винагородою розуміються всі форми визнання досягнень і застосування заохочень, цінність яких для працівника не визначається та не вичерпується їхнім безпосереднім грошовим еквівалентом. Нематеріальна винагорода передбачає такі форми: грамоти, подарунки.

4.3. Матеріальна винагорода складається з фіксованої частини (базова зарплата) та змінної частини (преміальні виплати або надбавки, пільгові путівки на відпочинок) та затверджена окремими документами: Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання персоналу.

4.3.1. Розмір матеріальної винагороди кожного працівника організації залежить від таких факторів, як:

- рівень професійної компетентності;
- досягнуті результати за певний період, які впливають на розмір преміальних виплат за цей період.

4.4. Під час оцінки конкурентоспроможності рівнів оплати праці працівників враховується фіксована та змінна частини прямої матеріальної винагороди.

4.4.1. Розмір змінної частини матеріальної винагороди залежить від досягнень організації в цілому, її окремих підрозділів, груп і колективу працівників або окремих працівників, узгоджених цілей і завдань.

4.5. Система преміальних виплат застосовується для заохочення як досягнення індивідуальних цілей, так і відповідальності за досягнення колективних корпоративних цілей і завдань та описана у Положенні про преміювання персоналу.

V. Облік персоналу та трудових відносин

5.1. Організація дотримується норм КЗпП, інших нормативних актів, що стосуються трудових відносин та інших локальних актів.

5.2. Одним із завдань кадрової політики є документальне оформлення трудових відносин і питань соціального захисту працівників.

5.3. Належним чином менеджером з персоналу має бути організовано кадрове

діловодство - діяльність, яка охоплює питання документування й організації роботи з документами, що стосуються персоналу, зокрема з питань прийняття, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

5.4. Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору відповідно до ст. 24 КЗпП. Трудовий договір може укладатися на невизначений термін та на строковий термін.

5.5. Під час прийняття на роботу між працівником та роботодавцем укладається трудовий договір, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією чи на посаді з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку.

5.6. Під час прийняття на роботу менеджер з персоналу приймає від кандидата такі документи: заява, згода на обробку персональних даних, паспорт, копія довідки про присвоєння ідентифікаційного коду, документ про освіту, військовий квиток чи приписне посвідчення, дві фотокартки розміром 3 × 4 см та, за бажанням працівника, трудова книжка, оформлена в установленому порядку або відомості про трудову діяльність з реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування. Особа, яка має право на пільги в обов'язковому порядку має надати відповідні документи менеджеру з персоналу при прийнятті на роботу. Менеджер з персоналу формує особову справу на кожного співробітника згідно з нормами даного Положення.

5.7 Менеджер з персоналу надає інформацію головному бухгалтеру про запланований найм нового співробітника з передачею номеру наказу про прийняття та номер ідентифікаційного номеру нового співробітника. Головний бухгалтер формує та подає звіт про прийняття на роботу в Державну фіскальну службу за допомогою програми MEDок у термін за день до першого робочого дня нового співробітника.

5.8. Менеджер по персоналу надає головному бухгалтеру копії документів - посвідчення особи з інвалідністю та довідку МСЕК у разі працевлаштування співробітника вперше або у разі отримання таких документів співробітником, який працював вже в Організації та отримав інвалідність.

5.9. Формування заяви на соціальну пільгу співробітників організовує головний бухгалтер.

5.10 У разі укладення трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається, строком до трьох місяців (Умови), що зазначається у приказі про прийняття на роботу.

5.10.1 Якщо працівник у період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній (ст. 27 КЗпП).

5.10.2 Якщо строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, він вважається таким, який витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах (ст. 28 КЗпП). Відповідальність за своєчасне інформування працівника про продовження співпраці або незавершення випробувального терміну лежить на менеджері з персоналу.

5.11. До початку роботи за укладеним трудовим договором (крім трудового договору про дистанційну роботу) роботодавець (в особі менеджера з персоналу) зобов'язаний:

- роз'яснити працівнику його права та обов'язки й проінформувати під підпис про умови праці, наявність на робочому місці, де він працюватиме, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства;
- ознайомити під особистий розпис працівника з посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, та усіма внутрішніми документами, положеннями, політиками, інструкціями, кодексами, які діють на момент прийняття на роботу;
- визначити працівнику робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
- проінструктувати працівника (під особистий підпис) з питань безпеки, охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони повинна особа, що є відповідальною за цей напрямок.

5.12. Роботодавець не має права вимагати від працівника виконання роботи, не

обумовленої трудовим договором (ст. 31 КЗпП).

5.13. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за два тижні (ч. 1 ст. 38 КЗпП).

5.13.1. Якщо заява працівника про звільнення з роботи за власним бажанням зумовлена неможливістю продовжувати роботу, роботодавець повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

5.13.2. До поважних причин належать:

- переїзд на нове місце проживання;
- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- вступ до навчального закладу;
- неможливість проживання в цій місцевості, підтверджена медичним висновком;
- вагітність;
- догляд за дитиною до досягнення нею 14-річного віку або дитиною з

інвалідністю;

- догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або особою з інвалідністю I групи;
- вихід на пенсію;
- прийняття на роботу за конкурсом,
- з інших поважних причин.

5.14. Якщо працівник після закінчення строку попередження про звільнення не залишив роботи й не вимагає розірвання трудового договору, роботодавець не має права звільнити його за поданою раніше заявою, крім випадків, за яких на його місце запрошено іншого працівника, якому відповідно до законодавства не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

5.15. Працівник має право у визначений ним строк розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавство про працю, умов трудового договору (ч. 3 ст. 38 КЗпП).

5.15.1. Розірвання трудового договору оформляється наказом, з яким працівник ознайомлюється під підпис.

5.16. Роботодавець у день звільнення працівника зобов'язаний видати останньому копію наказу (розпорядження) про звільнення, провести з ним розрахунок у строки, зазначені у ст. 116 КЗпП, а також на вимогу працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника (ст. 47 КЗпП).

5.17. На вимогу працівника роботодавець (в особі головного бухгалтера) зобов'язаний видати йому довідку про роботу на цьому підприємстві із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи та розміру заробітної плати (ст. 49 КЗпП).

5.18. Трудова діяльність працівника обліковується в електронній формі в реєстрі застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування у порядку, визначеному Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 р. № 2464-VI.

5.19. На вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

5.20. Роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний вносити до трудової книжки, що зберігається у працівника, записи про прийняття на роботу, переведення та звільнення, заохочення та нагороди за успіхи в роботі.

5.21. Питання, пов'язані з порядком ведення трудових книжок, регулюються Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58.

5.22. На кожного працівника ведеться особова справа.

5.22.1. Особова справа працівника — це сукупність документів, що містять відомості про працівника, зокрема його біографічні дані, інформацію про трудову діяльність до прийняття на роботу та про роботу на цьому підприємстві.

5.22.2. Особова справа є документом для службового користування і видається лише тим особам, які мають дозвіл для роботи з нею: президент фонду, менеджер з персоналу, безпосередній керівник.

5.22.3. Особова справа не видається на руки працівникові для ознайомлення.

5.22.4. За запитом працівнику може бути надана необхідна інформація з його особової справи у формі довідки, копії документа тощо.

5.23. На працівників ведуться особові картки за формою № П-2.

5.23.1. Особові картки типової форми № П-2, затвердженої наказом Державного комітету статистики України та Міністерства оборони України від 25.12.2009 р. № 495/656, ведуться на всіх працівників організації, в т. ч. сумісників.

5.23.2. Особова картка заповнюється відповідальною особою на підставі особистих документів працівника.

5.23.3. Бланки особових карток замовляються та купуються в типографії або друкуються самостійно.

5.24. До наказів із кадрових питань (особового складу), згідно з Переліком типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів, затвердженого наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 р. № 578/5, належать накази про:

- прийняття на роботу, в т. ч. за сумісництвом;
- переведення на іншу роботу, переміщення;
- звільнення з роботи;
- проведення атестації;
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- присвоєння звань (підвищення рангу, категорії, розряду);
- зміну біографічних даних;
- заохочення (нагородження, преміювання);
- оплату праці, нарахування різних надбавок, доплат, матеріальної допомоги;
- всі види відпусток;
- відрядження в межах України та за кордон;
- стягнення.

5.24.1. Видавати накази на бланку організації за обов'язкової наявності всіх реквізитів.

5.24.2. Бланк організації має містити такі обов'язкові реквізити:

- найменування підприємства, установи, організації;
- код ЄДРПОУ;
- назву документу;
- дату реєстрації;
- номер наказу;
- заголовок до тексту;
- текст наказу;
- підставу видання;
- підпис;
- візи.

5.24.3. У кадрових наказах мають бути чітко сформульовані управлінські дії стосовно працівників, наприклад: «Про прийняття», «Про переведення», «Про звільнення» тощо.

5.24.4. Після підписання наказу (в трьох оригінальних екземплярах) менеджер по персоналу ознайомлює з ним під підпис працівників, яких він стосується. Підпис про ознайомлення проставляється на всіх оригінальних екземплярах.

5.24.5. Один оригінал наказу зберігає менеджер з персоналу у папці кадрових наказів, другий оригінал наказу передається головному бухгалтеру та третій оригінал залучається до особової справи працівника.

5.24.6. Накази з кадрових питань реєструються в окремій книзі.

VI.

Облік робочого часу

6.1. Обов'язки з ведення обліку використання робочого часу працівниками структурних підрозділів та оформлення табелів обліку використання робочого часу (далі – табель) відповідно до посадових інструкцій покладено на керівників відповідних структурних підрозділів, а

обов'язки з ведення обліку використання робочого часу працівниками головного офісу та оформлення відповідних табелів відповідно до посадової інструкції покладено на менеджера з персоналу.

6.2. Облік використання робочого часу ведеться за допомогою табеля, форму якого затверджено наказом президенту фонду.

6.3. У табелі позначаються відмітки про використання робочого часу кожним працівником протягом календарного місяця. Дані про використання співробітниками робочого часу надаються керівниками підрозділів менеджеру з персоналу у термін до 15 числа поточного місяця на аванс та до 30/31 числа поточного місяця на виплату заробітної плати.

6.4. Включення до табеля та виключення з нього працівників проводяться на підставі наказів про прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення з роботи.

6.5. Менеджер з персоналу протягом місяця відповідає за:

- ведення та надання *до 17 числа поточного місяця* підписаного та завіреного печаткою табелю обліку робочого часу для здійснення виплат авансу співробітникам за відпрацьований термін з 1 по 15 числа поточного місяця.

- ведення та надання головному бухгалтеру у термін *до 02 числа наступного місяця* підписаного та завіреного печаткою табелю обліку робочого часу для здійснення виплат заробітної плати співробітникам за відпрацьований термін з 1 по 31 числа поточного місяця.

VII. Оформлення звільнення співробітників

7.1. Згідно зі статтею 43 Конституції України, кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. При цьому громадянам гарантується захист від незаконного звільнення. Тобто звільнення можливе лише з підстав, передбачених законодавством.

7.2. Підстави припинення трудового договору визначено у статті 36 Кодексу законів про працю України (далі - КЗпП). Серед найпоширеніших підстав звільнення можна виокремити, зокрема, такі:

- розірвання трудового договору з ініціативи працівника (ст. 38 і 39 КЗпП). Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за 2 тижні. За наявності поважних причин звільнення можливе у строк, про який просить працівник;

- звільнення за угодою сторін (п. 1 ст. 36 КЗпП). Сторони мають дійти спільної згоди щодо точної дати звільнення. Ініціювати звільнення за цією підставою може як працівник, так і роботодавець;

- розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця (ст. 40 і 41 КЗпП).

7.3. Підставами для звільнення з ініціативи роботодавця може бути систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення, прогул без поважних причин, виявлена невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню цієї роботи, тощо.

7.4. Документальне оформлення звільнення.

7.4.1. Працівник подає на ім'я роботодавця заяву про звільнення з роботи. Отриманий документ має завізувати Президент Фонду, а також зазначити на ньому резолюцію.

7.4.2. На підставі заяви менеджер з персоналу видає наказ (розпорядження) про звільнення працівника, який має містити підставу звільнення з посиланням на пункт і статтю КЗпП. Менеджер з персоналу ознайомлює працівника із наказом (розпорядженням) про звільнення під підпис. Копію наказу (розпорядження) потрібно видати працівникові в останній робочий день.

7.4.3. Головний бухгалтер має провести остаточний фінансовий розрахунок з працівником на підставі наказу, а також виплатити компенсацію співробітнику за невикористану відпустку або утримати за попередньо використану відпустку.

7.4.4. Згідно з частиною першою статті 47 КЗпП, менеджер з персоналу зобов'язаний на вимогу працівника внести належні записи про звільнення до трудової книжки, що зберігається у працівника.

7.4.5. Якщо трудова книжка зберігається у роботодавця (роботодавець ще не відцифрував її і не передав відповідних відомостей до Пенсійного фонду України), він відповідно до пункту 4.1 Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 року № 58, має її належно оформити і видати працівникові. При отриманні трудової книжки працівник розписується в особовій картці та книзі обліку руху трудових книжок і вкладає її до них.

VIII.

Прикінцеві положення

8.1. Всі локальні документи, правила та процедури, які використовуються Організацією з метою реалізації кадрової політики, розробляються та виконуються згідно із чинним законодавством України.

8.2. Ефективність реалізованої кадрової політики оцінюється за такими показниками:

- результативність праці;
- кількість порушень чинного законодавства;
- задоволеність працею співробітників;
- плинність та змінність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

8.3. Контроль за реалізацією даного Положення здійснює менеджер з персоналу.



**ПРАВИЛА
ВНУТРІШНЬОГО ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ
Благодійної організації «Благодійний фонд ЩЕДРИК»**

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Відповідно до чинного законодавства України з метою забезпечення дотримання трудової дисципліни, підвищення якості та продуктивності праці, а також раціонального використання робочого часу працівниками Благодійної організації "БФ ЩЕДРИК" (далі за текстом – "Організація") запроваджуються ці правила внутрішнього трудового розпорядку.

1.2. Правила внутрішнього трудового розпорядку (далі за текстом - "Правила") мають на меті забезпечення чіткої організації праці, належних безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціональне використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни.

1.3. Трудова дисципліна забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю. До працівників, що порушують трудову дисципліну, застосовуються заходи дисциплінарного і громадського впливу.

1.4. Правила є обов'язковими для виконання всіма учасниками трудових відносин.

1.5. Правила розроблено відповідно до Конституції України, Кодексу законів про працю, інших нормативно-правових актів, що регулюють трудові відносини.

1.6. Правила внутрішнього трудового розпорядку вивішуються в відділах або іншому видному та доступному місці.

II. ПОРЯДОК ПРИЙОМУ І ЗВІЛЬНЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Працівники реалізують право на працю шляхом укладання трудових договорів (контрактів).

2.1.1. Трудові договори з працівниками Організації укладають:

- на невизначений строк (безстрокові);
- на визначений строк (строкові).

2.1.2. Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

2.2. При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості та документи, подання яких не передбачено законодавством.

2.3. Прийом на роботу оформлюється наказом, що оголошується працівнику підпис. В наказі повинні зазначатись найменування роботи (посади) та умови оплати праці.

2.4. До початку роботи за укладеним трудовим договором працівник повинен бути ознайомлений під підпис з:

- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- посадовою інструкцією;
- положенням про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію Організації;
- пройденим інструктажем по охороні праці і техніці безпеки.

2.5 При прийомі на роботу може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Випробування не встановлюється при прийнятті на роботу: осіб, які не досягли вісімнадцяти років; молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів; молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби; інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи. Випробування не встановлюється також в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

2.6. Строк випробування при прийнятті на роботу, не може перевищувати трьох місяців. Якщо працівник в період випробування був відсутній на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строк випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких він був відсутній.

2.7. Коли строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах. Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність працівника роботі, на яку його прийнято, власник або уповноважений ним орган протягом цього строку вправі розірвати трудовий договір.

2.8. Адміністрація Організації зобов'язана видати працівникові на його вимогу довідку про його роботу в даній Організації із зазначенням спеціальності, кваліфікації, посади, часу роботи і розміру заробітної плати.

2.9 На вимогу працівника, який вперше приймається на роботу, трудова книжка оформляється роботодавцем в обов'язковому порядку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу. Порядок ведення трудових книжок визначається Кабінетом Міністрів України.

2.10. Припинення трудового договору може мати місце тільки на підставах, передбачених законодавством.

Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це власника або уповноважений ним орган письмово за два тижні.

За домовленістю між працівником і адміністрацією Організації трудовий договір може бути розірваний і до закінчення терміну попередження про звільнення.

2.11. Припинення трудового договору оформлюється наказом (розпорядженням) директора Організації.

Роботодавець на вимогу працівника зобов'язаний внести до трудової книжки, що зберігається у працівника, запис про звільнення.

2.12. При звільненні працівника виплата всіх сум, що йому належать, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок.

III. ОСНОВНІ ОBOB'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Працівники Організації зобов'язані:

3.1.1. Вчасно, за 5 хвилин до початку роботи, прибути на робоче місце і підготуватися до виконання своїх трудових обов'язків.

3.1.2. Почати роботу відповідно до режиму роботи, встановленого в Організації.

3.1.3. Виконувати своєчасно і в повному об'ємі робочі завдання (функціональні обов'язки), забезпечувати необхідну якість виконуваних робіт.

3.1.4. Виконувати накази та розпорядження керівника Організації, безпосередніх керівників, внутрішні положення, інструкції та інші локальні нормативні акти Організації.

3.1.5. Дотримуватися вимог по охороні праці, техніці безпеки, виробничої санітарії, протипожежної охорони, передбачені відповідними правилами і інструкціями.

3.1.6. Вживати заходів до негайного усунення причин і умов, перешкоджаючих або ускладнюючих нормальну роботу, негайно інформувати про це керівництво Організації.

3.1.7. Раціонально використовувати комп'ютерну і іншу оргтехніку, дбайливо ставитися до майна Організації, ефективно використовувати матеріали, електроенергію і інші матеріальні ресурси.

3.1.8. Дотримуватися встановленого порядку зберігання комерційної таємниці та конфіденційної інформації, матеріальних цінностей і документів.

3.1.9. Підтримувати на своєму робочому місці чистоту і порядок.

3.1.10. Палити та приймати їжу тільки у встановлених для цього місцях.

3.1.11. Уважно ставитися до колег, сприяти формуванню нормального психологічного мікроклімату в колективі, підтримувати доброзичливі відносини з колегами, уникати дій, що заважають нормальній роботі колег, ображають їх, принижують честь і гідність, порушують роботу Організації.

3.1.12. Відшкодувати шкоду, заподіяну майну Організації винними діями під час виконання трудових обов'язків, у розмірі та в порядку, встановленому чинним законодавством.

3.1.13. Повідомляти (за можливості - до початку робочого дня) безпосереднього керівника, відділ кадрів (особу на яку покладено обов'язки ведення кадрового обліку) про причини відсутності на роботі, а про відкриття е-лікарняного - упродовж години після формування медичного висновку в будь-який доступний спосіб комунікації (письмово, засобами телефонного чи електронного зв'язку або іншим доступним способом). Якщо працівник не дотримав цієї вимоги, складають акт про відсутність працівника на робочому місці.

IV. ОСНОВНІ ОBOB'ЯЗКИ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Організація по відношенню до працівників зобов'язано:

4.1.1. Правильно організувати працю працівників, закріпити за кожним робоче місце, забезпечити безпечні умови праці та умови для відпочинку працівників.

4.1.2. Забезпечити робочі місця матеріальними і енергетичними ресурсами, інструментами і устаткуванням, комп'ютерною і іншою оргтехнікою.

4.1.3. Вживати необхідних заходів для профілактики виробничого травматизму працівників.

4.1.4. Неухильно дотримуватися вимог законодавства про працю, вживати заходів для своєчасного усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі.

4.1.5. Забезпечувати систематичне підвищення ділової (професійної) кваліфікації працівників і рівня їх знань.

4.1.6. Давати чіткі вказівки (розпорядження) працівникам, вимагати і перевіряти своєчасність і точність їх виконання.

4.1.7. Забезпечувати матеріальну зацікавленість в результатах їх праці і загальних підсумках роботи.

4.1.8. Вчасно здійснювати оплату праці Організації.

- 4.1.9. Контролювати суворе дотримання трудової дисципліни.
- 4.1.10. Застосовувати стягнення до порушників трудової дисципліни, враховуючи при цьому думку трудового колективу.
- 4.1.11. Застосовувати заходи заохочення до працівників, які показали кращі показники роботи.
- 4.1.12. Організовувати облік робочого часу.
- 4.1.13. Дотримувати вимог трудового законодавства України та трудових договорів для регулювання соціально-трудових питань в Організації.
- 4.1.14. Забезпечувати захист персональних даних працівників у порядку, встановленому чинним законодавством.

V. РОБОЧИЙ ЧАС І ЧАС ВІДПОЧИНКУ

- 5.1. Для працівників встановлюється наступний режим роботи Організації:
 - початок роботи - 09.00 год.;
 - перерва на відпочинок і харчування з 13.00 год. до 14.00 год. та згідно графіку змінності;
 - закінчення роботи - 18.00 год.;
 - вихідні дні - субота, неділя.
 Час початку роботи, перерви і закінчення може бути змінено відповідно до діючого режиму роботи.
- Згідно ст. 50 КЗпП України нормальна тривалість робочого часу для всіх працівників Організації не може перевищувати 40 годин на тиждень. Можливий особливий графік роботи деяких підрозділів та окремих працівників в межах даного обмеження, що встановлюється керівником Організації за погодженням з працівниками.
- 5.2. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на одну годину (окрім працівників з скороченою тривалістю робочого часу). В тих випадках, коли неробочому святковому дню передують один або два вихідні дні, тривалість роботи не скорочується.
- 5.3. У зв'язку з виробничою необхідністю встановлений режим роботи може бути змінений на підставі наказу керівника Організації з обов'язковим попередженням про це працівників.
- 5.4. Робота у вихідні дні забороняється, за винятком випадків, передбачених законодавством України. Така робота може компенсуватися за угодою сторін наданням іншого дня відпочинку або грошовою компенсацією в подвійному розмірі.
- 5.5. При прийомі на роботу, а також під час дії трудового договору за угодою сторін може встановлюватися неповний робочий день з визначенням тривалості, режиму роботи і оплати праці пропорційно відпрацьованому часу.
- 5.6. Працівникам Організації щорічно надається основна відпустка тривалістю 24 календарні дні.
- 5.7. Черговість надання щорічних відпусток визначається графіком, який затверджується керівником Організації. При складанні графіка враховуються інтереси Організації, особисті інтереси працівників і можливості для відпочинку.
- 5.8. Перенесення відпустки на інший час можливе тільки у випадках, передбачених законодавством і за угодою сторін. У разі перенесення щорічної відпустки, новий термін її надання встановлюється за угодою між працівником і керівником Організації.
- 5.9. На прохання працівника щорічна відпустка може надаватися частинами за умови, що основна безперервна її частина складатиме не менше 14 календарних днів.
- 5.10. За рішенням керівником Організації працівник може бути відкликаний з відпустки, з його згоди, тільки у випадках, передбачених чинним законодавством.
- 5.11. За сімейними обставинами працівнику може бути надана відпустка без збереження заробітної плати тривалістю до 15 календарних днів на рік.

5.12. Інші види відпусток надаються працівникам відповідно до чинного законодавства України, у т.ч. за роботу з комп'ютером - 4 календарних дні, за наявності 2 дітей віком до 15 років - 10 календарних днів.

VI. ЗАОХОЧЕННЯ ЗА УСПІХИ У РОБОТІ

6.1. За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення ефективності і якості роботи, поліпшення якості інформаційно-консультаційного обслуговування, тривалу і бездоганну роботу, новаторство в праці і інші досягнення в роботі до працівників Організації застосовуються наступні заходи заохочення:

- 6.1.1. оголошення подяки;
- 6.1.2. видача премії;
- 6.1.3. нагородження коштовним подарунком;
- 6.1.4. нагородження почесною грамотою.

6.2. Адміністрація Організації має право застосовувати й інші заохочення. Відомості про заохочення заносяться до трудової книжки працівника.

VII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ТРУДОВОЇ ДИСЦИПЛІНИ

7.1 Працівник несе відповідальність за порушення трудової дисципліни, у тому числі

- систематичне невиконання або неналежне виконання без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором і цими Правилами;
- прогул (у тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин (п. 4 ч. 1 ст. 40 КЗпП України);
- появу на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння (п. 7 ч. 1 ст. 40 КЗпП України);
- в інших випадках, передбачених трудовим законодавством.

7.2. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення:

- 7.2.1. догана;
- 7.2.2. звільнення.

7.3 До застосування дисциплінарного стягнення від порушника необхідно взяти пояснення у письмовій формі. Відмова працівника від дачі пояснень не може бути перешкодою для застосування стягнення.

7.4. Дисциплінарне стягнення застосовується керівництвом Організації безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення.

При обранні виду стягнення адміністрація Організації повинна враховувати ступінь тяжкості вчиненого проступку і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких вчинено проступок, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

7.5. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року.

Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника незастосовуються.

Анкета для оцінки мотивації

Шановні працівники!

Просимо вас відповісти на кілька питань для оцінки умов праці, мотивації та задоволення в роботі. Ваші відповіді допоможуть покращити робочі умови та підвищити ефективність роботи в компанії.

1. Як ви оцінюєте умови роботи в компанії?

- ☐ Повністю задовольняють
- ☐ Скоріше задовольняють
- ☐ Скоріше не задовольняють
- ☐ Не задовольняють

2. Як ви оцінюєте стиль керівництва в компанії?

- ☐ Повністю задоволений
- ☐ Скоріше задоволений
- ☐ Скоріше не задоволений
- ☐ Не задоволений

3. Як ви оцінюєте рівень матеріальної мотивації (заробітна плата, бонуси)?

- ☐ Повністю задовольняє
- ☐ Скоріше задовольняє
- ☐ Скоріше не задовольняє
- ☐ Не задовольняє

4. Які з наступних стимулів для вас найбільш важливі? (Можна вибрати кілька варіантів)

- ☐ Матеріальне заохочення (премії, бонуси)
- ☐ Можливість кар'єрного росту
- ☐ Робота серед однодумців
- ☐ Оцінка результатів діяльності

☐ Публічне визнання

5. Які у вас взаємини з колегами?

☐ Дружні

☐ Задовільні

☐ Конфліктні

6. Які фактори незадоволення впливають на вашу роботу? (Можна вибрати кілька варіантів)

☐ Ненормований графік роботи

☐ Відсутність кар'єрного росту

☐ Низький рівень оплати праці

☐ Нестабільність роботи

7. Які нематеріальні заохочення ви вважаєте найбільш ефективними? (Можна вибрати кілька варіантів)

☐ Публічне визнання

☐ Організація корпоративних заходів

☐ Вручення сертифікатів

*Дякуємо за участь в опитуванні! Ваші відповіді допоможуть нам
зробити умови роботи кращими для вас.*

Результати опитування щодо оцінки мотивації

Респондент	Умови роботи	Стиль керівництва	Матеріальна мотивація	Стимули ефективності	Взаємини з колегами	Фактори незадоволення	Нематеріальні заохочення
1	Скоріше задовольняють	Скоріше задоволені	Скоріше задовольняє	Матеріальне заохочення, Оцінка результатів діяльності, Публічне визнання	Дружні	Ненормований графік	Публічне визнання
2	Повністю задовольняють	Повністю задоволені	Повністю задовольняє	Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців, Публічне визнання	Дружні	Відсутність кар'єрного росту	Організація корпоративних заходів
3	Скоріше задовольняють	Скоріше задоволені	Скоріше задовольняє	Матеріальне заохочення, Можливість кар'єрного росту, Оцінка результатів діяльності	Дружні	Низький рівень оплати	Вручення сертифікатів
4	Скоріше не задовольняють	Скоріше не задоволені	Скоріше не задовольняє	Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців, Можливість кар'єрного росту	Задовільні	Не стабільність	Публічне визнання
5	Не задовольняють	Не задоволені	Не задовольняє	Матеріальне заохочення, Публічне визнання, Оцінка результатів діяльності	Конфліктні	Низький рівень оплати	Організація корпоративних заходів
6	Скоріше задовольняють	Скоріше задоволені	Скоріше задовольняє	Робота серед однодумців, Оцінка результатів діяльності, Публічне визнання	Дружні	Відсутність кар'єрного росту	Вручення сертифікатів
7	Повністю задовольняють	Скоріше задоволені	Скоріше задовольняє	Матеріальне заохочення, Можливість кар'єрного росту, Публічне визнання	Дружні	Ненормований графік	Організація корпоративних заходів
8	Скоріше задовольняють	Повністю задоволені	Повністю задовольняє	Оцінка результатів діяльності, Робота	Задовільні	Низький рівень оплати	Публічне визнання

				серед однодумців, Можливість кар'єрного росту			
9	Скоріше не задовольняють ь	Скоріше не задоволені й	Скоріше не задовольня є	Матеріальн е заохочення, Робота серед однодумців, Публічне визнання	Задовільні	Не стабільність	Організація корпоративни х заходів
10	Не задовольняють ь	Не задоволені й	Не задовольня є	Оцінка результатів діяльності, Можливість кар'єрного росту, Публічне визнання	Конфлікт ні	Ненормовани й графік	Вручення сертифікатів
11	Скоріше задовольняють ь	Скоріше задоволені й	Скоріше задовольня є	Матеріальн е заохочення, Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців	Дружні	Відсутність кар'єрного росту	Публічне визнання
12	Повністю задовольняють ь	Повністю задоволені й	Повністю задовольня є	Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців, Можливість кар'єрного росту	Дружні	Низький рівень оплати	Організація корпоративни х заходів
13	Скоріше задовольняють ь	Скоріше не задоволені й	Скоріше не задовольня є	Матеріальн е заохочення, Можливість кар'єрного росту, Публічне визнання	Задовільні	Не стабільність	Вручення сертифікатів
14	Скоріше не задовольняють ь	Скоріше задоволені й	Скоріше задовольня є	Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців, Матеріальн е заохочення	Дружні	Відсутність кар'єрного росту	Публічне визнання
15	Повністю задовольняють ь	Повністю задоволені й	Повністю задовольня є	Матеріальн е заохочення, Оцінка результатів діяльності, Публічне визнання	Дружні	Ненормовани й графік	Організація корпоративни х заходів
16	Скоріше задовольняють ь	Скоріше задоволені й	Скоріше задовольня є	Робота серед однодумців, Оцінка результатів	Дружні	Не стабільність	Вручення сертифікатів

				діяльності, Можливість кар'єрного росту			
17	Скоріше не задовольняють ь	Скоріше не задоволені й	Скоріше не задовольня є	Матеріальн е заохочення, Публічне визнання, Оцінка результатів діяльності	Задовільні	Низький рівень оплати	Публічне визнання
18	Повністю задовольняють ь	Скоріше задоволені й	Скоріше задовольня є	Оцінка результатів діяльності, Робота серед однодумців, Публічне визнання	Дружні	Відсутність кар'єрного росту	Організація корпоративни х заходів
19	Скоріше задовольняють ь	Повністю задоволені й	Повністю задовольня є	Матеріальн е заохочення, Можливість кар'єрного росту, Робота серед однодумців	Дружні	Ненормовани й графік	Вручення сертифікатів
20	Скоріше не задовольняють ь	Не задоволені й	Не задовольня є	Оцінка результатів діяльності, Матеріальн е заохочення, Робота серед однодумців	Конфлікт ні	Низький рівень оплати	Публічне визнання