МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Методи підвищення мотивації в БО «Центр «Нова Надія»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Methods of Increasing Motivation in the Charity Company New Hope Center

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.В. Ігнатченко
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ігнатченко Ангеліні Віталіївні

1. Тема роботи Методи підвищення мотивації в БО «Центр «Нова Надія» керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні засади мотивації працівників в організаціях – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття мотивації: основні теорії і концепції; 1.2 Особливості мотивації працівників у некомерційних організаціях; 1.3 Аналіз сучасних методів підвищення мотивації персоналу. Розділ 2. Дослідження рівня мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Діагностика мотивації працівників у БО «Центр «Нова Надія». Розділ 3. Розробка та впровадження заходів щодо підвищення мотивації – складається з 2 підрозділів: 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія»; 3.2 Оцінка очікуваних результатів і ризиків.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2025	13.03.2025
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2025	14.03.2025
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2025	17.04.2025

6. Дата видачі завдання 13.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ А.В. Ігнатченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота : «Методи підвищення мотивації в БО «Центр «Нова Надія» : 63 сторінки, 11 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження дієвих методів мотивації у благодійних організаціях в умовах нестабільного соціально-економічного середовища України.

Мета дослідження – виявлення ефективних методів підвищення мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія» та розробка практичних рекомендацій для покращення мотиваційної політики організації.

Об’єкт дослідження – процес мотивації працівників у благодійних організаціях.

Предметом дослідження виступають методи підвищення мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія».

В роботі проаналізовані теоретичні основи мотивації персоналу в некомерційних організаціях; досліджені сучасні методи підвищення мотивації працівників; проведене емпіричне дослідження мотиваційного рівня працівників БО «Центр «Нова Надія», на основі якого розроблені пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи в організації.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ, СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНІ ЗАОХОЧЕННЯ, ДІАГНОСТИКА МОТИВАЦІЇ, ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІ

ABSTRACT

Qualification work : «Methods of Increasing Motivation in the Charity Company New Hope Center» : 63 pages, 11 tables, 4 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic is due to the need to develop and implement effective motivation methods in charitable organizations in the unstable socio-economic environment of Ukraine.

The purpose of the research is to identify effective methods for increasing the motivation of employees of the Charity Company New Hope Center and develop practical recommendations for improving the motivational policy of the organization.

The object of the research is the process of motivating employees in charitable organizations.

The subject of the research is methods for increasing the motivation of employees of the Charity Company New Hope Center.

The paper analyzes the theoretical foundations of staff motivation in non-profit organizations; investigates modern methods for increasing employee motivation; conducts an empirical study of the motivational level of employees of the Charity Company New Hope Center, on the basis of which proposals are developed for improving the motivational system in the organization.

STAFF MOTIVATION, CHARITY ORGANIZATION, INCENTIVE SYSTEM, INTANGIBLE INCENTIVES, MOTIVATION DIAGNOSTICS, MOTIVATION IMPROVEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БО – благодійна організація;

НКО – некомерційна організація;

ЄДР – Єдиний державний реєстр;

МВЗ – матеріальні винагороди за заслуги;

НМЗ – нематеріальні заохочення;

HR (від англ. – Human Resources) – управління персоналом);

SWOT-аналіз (від англ. Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту;

KPI (від англ. – Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..…….... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
В ОРГАНІЗАЦІЯХ …….. 12
1.1 Поняття мотивації: основні теорії і концепції .....… 12
1.2 Особливості мотивації працівників у некомерційних
організаціях ……...……... 19
1.3 Аналіз сучасних методів підвищення мотивації персоналу …..…. 24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ» ……..... 31
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 31
2.2 Діагностика мотивації працівників у БО «Центр «Нова Надія» …. 42
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ
ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ……..……...….... 48
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в
БО «Центр «Нова Надія» ……..……..... 48
3.2 Оцінка очікуваних результатів і ризиків …….....……..... 54
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…….... 60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку громадянського суспільства та зростання ролі благодійних організацій, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників успішної діяльності будь-якої організації, особливо у сфері неприбуткових об'єднань, є належний рівень мотивації працівників. У благодійних організаціях, де фінансові стимули часто обмежені, питання підвищення мотивації персоналу потребує особливої уваги, адже саме від залученості, відданості справі та внутрішньої мотивації співробітників залежить ефективність досягнення соціально важливих цілей.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження дієвих методів мотивації у благодійних організаціях в умовах нестабільного соціально-економічного середовища України.

БО «Центр «Нова Надія» активно працює у сфері підтримки вразливих верств населення, і тому потребує високого рівня внутрішньої мотивації працівників для досягнення своїх місійних цілей. Дослідження мотиваційних механізмів у такій організації має важливе теоретичне і практичне значення, оскільки дозволяє не лише виявити існуючі проблеми, а й запропонувати ефективні інструменти їх вирішення.

Метою роботи є виявлення ефективних методів підвищення мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія» та розробка практичних рекомендацій для покращення мотиваційної політики організації.

Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації персоналу в некомерційних організаціях;

- дослідити сучасні методи підвищення мотивації працівників;

- провести емпіричне дослідження мотиваційного рівня працівників БО «Центр «Нова Надія»;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи в організації.

Об’єктом дослідження є процес мотивації працівників у благодійних організаціях.

Предметом дослідження виступають методи підвищення мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія».

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналіз і узагальнення наукової літератури, анкетування, тестування, статистичний аналіз результатів дослідження, методи порівняння, моделювання та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять:

- Наукові праці українських та зарубіжних авторів з питань мотивації, управління персоналом, соціальної психології та організаційної поведінки.

- Законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність неприбуткових організацій і трудові відносини (зокрема, Закон України «Про громадські об’єднання», Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», Кодекс законів про працю України).

- Статистичні дані про діяльність некомерційних організацій в Україні.

- Внутрішня документація БО «Центр «Нова Надія» (положення про персонал, описи посадових обов’язків, кадрові звіти, програми розвитку персоналу).

- Результати анкетування та тестування працівників БО «Центр «Нова Надія».

- Інформаційні ресурси благодійних організацій, звіти, аналітичні огляди з питань залучення та мотивації працівників у третьому секторі.

- Міжнародні дослідження і практики управління мотивацією в неприбуткових організаціях (досвід США, країн Європейського Союзу, Канади).

Ступінь вивчення теми є досить високим у загальній теорії управління персоналом, однак особливості мотивації у некомерційних організаціях,

зокрема в благодійних, досліджені недостатньо. Більшість існуючих моделей мотивації розроблялися для комерційного сектора і не завжди враховують специфіку діяльності організацій, орієнтованих на соціальну місію, а не на прибуток.

Питання мотивації працівників активно досліджували такі українські науковці, як О. А. Варламова, Т. І. Семигіна, Н. В. Лукашевич. Серед зарубіжних учених слід відзначити класиків теорії мотивації: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, К. Альдерфера, а також сучасних дослідників управління.

У вітчизняній науці питання мотивації працівників у контексті управління персоналом досліджується досить активно, однак переважно в контексті комерційних структур. Окремі аспекти мотивації в неприбутковому секторі розглядалися у працях таких науковців, як:

- О. А. Варламова, яка досліджувала питання мотивації праці в контексті нематеріальних стимулів, підкреслюючи важливість морального заохочення у соціальній сфері.

- Т. І. Семигіна аналізувала особливості управління соціальними проектами та роль мотивації персоналу в організаціях третього сектору, звертаючи увагу на емоційну залученість працівників.

- Н. В. Лукашевич розглядала застосування моделей мотивації для оптимізації роботи персоналу у сфері соціальних послуг.

- В. М. Лазуренко вивчала стратегії залучення й утримання працівників у громадських організаціях, наголошуючи на специфічних механізмах розвитку персоналу в неприбутковій сфері.

- І. В. Сидоренко акцентував увагу на управлінні персоналом у соціальних організаціях і розробці програм підтримки мотивації в умовах обмежених фінансових ресурсів.

У науковій літературі наголошується, що для некомерційних організацій критичне значення має розвиток таких мотиваційних факторів, як

почуття приналежності до спільноти, можливість впливу на суспільні зміни, реалізація власного потенціалу та соціальне визнання.

Проте в українській науці недостатньо комплексно розроблені прикладні механізми підвищення мотивації саме в благодійних організаціях. Особливо бракує досліджень, що враховують потреби конкретних цільових груп працівників (працівники соціальної сфери, волонтери, менеджери проектів) та специфіку роботи з грантовим фінансуванням.

Недостатньо дослідженими також залишаються питання побудови мотиваційної системи в благодійних організаціях, з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів і високого значення нематеріальної мотивації, таких як визнання, професійний розвиток, підтримка цінностей організації.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних уявлень про мотиваційні механізми у благодійних організаціях та в розробці практичних рекомендацій для конкретної організації – БО «Центр «Нова Надія» з урахуванням її специфіки. Запропоновані у дослідженні методи і моделі мотивації можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик у подібних організаціях.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів у реальній діяльності БО «Центр «Нова Надія», а також у розробці інструментів моніторингу мотиваційного стану працівників для оперативного управління персоналом у благодійних структурах.

Структура роботи відповідає меті й завданням дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі висвітлюються теоретичні основи мотивації працівників у некомерційних організаціях, у другому – аналізується стан мотивації персоналу БО «Центр «Нова Надія», у третьому – пропонуються конкретні заходи для підвищення мотивації працівників організації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття мотивації: основні теорії і концепції

Мотивація є однією з базових категорій у сфері управління персоналом, психології та соціології праці. Вона визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певної поведінки, визначають її спрямованість, інтенсивність і тривалість. У контексті організаційної діяльності мотивація працівників є рушієм продуктивної роботи, розвитку професійних навичок, ініціативи та відданості цілям організації.

У процесі еволюції наукової думки сформувалося кілька основних теоретичних підходів до розуміння природи мотивації. Найвідомішими серед них є змістові та процесуальні теорії мотивації.

Змістові теорії мотивації зосереджуються на тому, які саме потреби людини стимулюють її до дій. Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу [23], яка передбачає існування п’яти рівнів потреб: фізіологічних, потреб у безпеці, соціальних потреб, потреб у повазі та потреб у самореалізації. За Маслоу, задоволення потреб нижчого рівня відкриває шлях до прагнення задовольнити потреби вищого рівня. Ця теорія лягла в основу багатьох практик управління персоналом, хоча у подальших дослідженнях вона зазнала критики за надмірну універсалізацію людських мотивацій.

Фредерік Герцберг розвинув двофакторну теорію мотивації, в якій розділив чинники, що впливають на поведінку працівників, на гігієнічні (умови праці, зарплата, політика компанії) та мотиваційні (досягнення, визнання, цікава робота, можливості розвитку). Герцберг наголошував, що усунення незадоволення гігієнічними факторами не стимулює працівника до активнішої роботи – для цього потрібні саме мотиваційні фактори [8].

Теорія потреб Девіда МакКлелланда також відіграла значну роль у розвитку мотиваційної теорії. МакКлелланд виділив три основні мотиви: прагнення до досягнень, потребу у владі та потребу в належності. На його думку, переважання того чи іншого мотиву у працівника визначає його поведінку в колективі та професійну діяльність [22].

Процесуальні теорії мотивації, на відміну від змістових, акцентують увагу на механізмах формування мотивації, тобто на тому, як саме люди обирають певний тип поведінки і як оцінюють результати своїх дій.

Теорія очікувань Віктора Врума пояснює мотивацію через три ключові змінні: очікування того, що зусилля призведуть до результату; інструментальність, тобто переконання, що результат принесе бажану винагороду; і валентність – суб’єктивну цінність цієї винагороди для людини. Згідно з Врумом, працівники будуть мотивовані тоді, коли вірять у свої сили досягти результату, коли вірять у зв'язок результату із нагородою і коли сама нагорода є для них бажаною [7].

Теорія справедливості Стейсі Адамса фокусується на сприйнятті працівниками справедливості розподілу ресурсів і винагород. Люди схильні порівнювати свої витрати (зусилля, час) і результати (винагороду) з витратами й результатами інших. Відчуття несправедливості може призвести до зниження мотивації або до змін у поведінці, спрямованих на відновлення балансу [1].

Модель постановки цілей Едвіна Локка наголошує, що чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі є сильним джерелом мотивації. Процес встановлення цілей активізує внутрішні сили людини, стимулює прагнення до досягнення високих результатів, особливо коли цілі сприймаються як особисто значущі [20].

У контексті сучасних концепцій мотивації зростає увага до таких підходів, як теорія самодетермінації Десі та Раяна, яка стверджує, що найстійкіша мотивація виникає тоді, коли діяльність задовольняє три базові психологічні потреби – автономії, компетентності та належності [15].

Таким чином, аналіз основних теорій і концепцій мотивації свідчить про складність і багатовимірність цього феномену. Кожна теорія дає своє пояснення мотиваційного процесу і пропонує різні інструменти для його управління. В умовах благодійної організації, де фінансові стимули є обмеженими, особливо важливо враховувати нематеріальні чинники мотивації, такі як визнання, соціальна значущість роботи, можливість особистісного розвитку та належність до команди, що поділяє спільні цінності.

Проведемо порівняльну характеристику основних теорій мотивації в менеджменту та представимо результати у вигляді таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Назва теорії	Автор	Основні ідеї	Особливості для застосування
1	2	3	4
Теорія ієрархії потреб	Абрахам Маслоу	Потреби розташовані за ієрархією від базових до вищих; задоволення нижчого рівня відкриває шлях до вищого.	Важливо розуміти актуальний рівень потреб працівника.
Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Є гігієнічні фактори (умови праці) і мотиваційні фактори (визнання, самореалізація); справжню мотивацію забезпечують тільки мотиваційні фактори.	Потрібно створити базові умови і стимулювати через зміст роботи.
Теорія набутих потреб	Девід МакКлелланд	Виділено потреби досягнення, влади і належності; їх інтенсивність формується в процесі життя.	Варто визначати домінуючі мотиви працівника і підбирати індивідуальні стимули.
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою.	Важливо чітко демонструвати зв'язок між працею і нагородами.
Теорія справедливості	Стейсі Адамс	Мотивація залежить від сприйняття справедливості винагороди в порівнянні з іншими.	Необхідно забезпечити прозорість і справедливість у розподілі ресурсів.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Теорія постановки цілей	Едвін Локк	Чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі стимулюють працівника.	Потрібно разом із працівниками встановлювати конкретні та амбітні цілі.
Теорія самодетермінації	Едвард Десі, Річард Раян	Найвища мотивація виникає при задоволенні потреб в автономії, компетентності і належності.	Створювати умови для самостійної роботи, розвитку навичок і командної підтримки.

Отже, узагальнюючи наведені теорії мотивації, можна зробити висновок, що мотивація є багатовимірним явищем, яке залежить як від внутрішніх потреб людини, так і від зовнішніх умов праці та організаційної культури. Змістові теорії допомагають зрозуміти, які саме потреби впливають на поведінку працівників, тоді як процесуальні теорії пояснюють механізми вибору і досягнення цілей. У практиці управління персоналом благодійної організації надзвичайно важливо враховувати обидва підходи: створювати умови для задоволення базових потреб співробітників, забезпечувати справедливість винагороди, підтримувати відчуття автономії та соціальної значущості роботи. Саме інтегроване застосування принципів різних мотиваційних теорій дозволяє сформувати стійку, довготривалу залученість персоналу до досягнення місії організації.

Проблематика мотивації працівників має давню історію в науковій думці й залишається однією з найбільш досліджуваних тем у психології, менеджменті та соціології праці.

Одним із перших системних підходів до вивчення мотивації стала ієрархія потреб Абрахама Маслоу, викладена у праці «A Theory of Human Motivation» (1943 р.) [23]. Маслоу визначив п’ять основних рівнів потреб, що формують мотивацію людини: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби в самореалізації. Його концепція стала основою для багатьох подальших досліджень в галузі управління персоналом.

Інший важливий внесок зробив Фредерік Герцберг у своїй роботі «The Motivation to Work» (1959 р.), де він розробив двофакторну теорію мотивації, розділивши чинники на гігієнічні (зовнішні умови праці) та мотиваційні (внутрішні фактори, пов'язані з характером роботи) [8].

У 1961 році Девід МакКлелланд топублікував працю «The Achieving Society», де представив свою теорію набутих потреб. Він виокремив три головні мотиви поведінки: прагнення досягнення, прагнення влади і прагнення належності до групи [22]. Його дослідження стали основою для розробки програм кадрового відбору та розвитку лідерства.

Процесуальні теорії отримали розвиток завдяки роботі Віктора Врума «Work and Motivation» (1964 р.), у якій викладено теорію очікувань. Врум стверджував, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо взаємозв’язку між зусиллями, результатом і винагородою [7].

Важливим доповненням до процесуального підходу стала теорія справедливості Стейсі Адамса, сформульована у 1963 році, яка акцентувала увагу на суб'єктивному сприйнятті працівниками справедливості розподілу винагород [1].

Значну роль у розробці сучасного розуміння мотивації відіграла також теорія постановки цілей Едвіна Локка, представлена у праці «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives» (1968 р.). Локк довів, що чітко сформульовані і складні цілі значно підвищують рівень мотивації та продуктивності [20].

Сучасне трактування мотивації глибоко розроблене у теорії самодетермінації Едварда Десі і Річарда Раяна, викладеній у роботах «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being» (2000 р.). Згідно з цією теорією, найстійкіша мотивація виникає при задоволенні базових психологічних потреб – автономії, компетентності та належності [15].

У контексті української науки питання мотивації розглядали:

- Т. І. Семигіна у працях, присвячених управлінню персоналом соціальної сфери, зокрема у книзі «Соціальна робота в Україні: теорія і практика» (2005 р.), де аналізуються механізми підтримки мотивації працівників соціальних служб [31].

- О. А. Варламова у монографії «Мотивація праці: теорія і практика» (2011 р.) досліджувала механізми мотивації на підприємствах різних форм власності, акцентуючи увагу на нематеріальних стимулах [6].

- Н. В. Лукашевич у роботах з управління персоналом соціальних установ обґрунтовувала необхідність системного підходу до формування мотиваційної політики [21].

- В. М. Лазуренко аналізував проблеми розвитку мотивації у громадському секторі у своїх публікаціях щодо управління організаціями третього сектору [19].

Серед сучасних джерел особливої уваги заслуговують дослідження, присвячені мотивації волонтерів і працівників неприбуткових організацій, зокрема праці таких авторів, як P. Cnaan, M. Handy, R. Brudney (наприклад, «Motivations for Volunteering: Theoretical and Practical Considerations», 1996 р.) [35].

Наведемо узагальнений список основних наукових досліджень по темі кваліфікаційної роботи із оглядом основних ідей і внесків авторів (табл.1.2):

Таблиця 1.2 – Аналітична таблиця огляду наукових джерел

№	Автор (автори)	Назва роботи	Основні ідеї	Значення для дослідження
1	2	3	4	5
1	А. Маслоу	A Theory of Human Motivation	Ієрархія потреб; мотивація через задоволення базових потреб	Базова модель для виявлення мотиваційних пріоритетів працівників

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
2	Ф. Герцберг та ін.	The Motivation to Work	Розподіл факторів на гігієнічні та мотиваційні	Визначення ключових чинників підвищення мотивації в організації
3	Д. МакКлелланд	The Achieving Society	Теорія набутих потреб: досягнення, влада, належність	Оцінка домінуючих мотивів співробітників
4	В. Врум	Work and Motivation	Теорія очікувань: зусилля–результат–винагорода	Розробка системи стимулювання в БО
5	С. Адамс	Equity Theory	Сприйняття справедливості як фактор мотивації	Формування політики справедливої винагороди
6	Е. Локк	Theory of Task Motivation and Incentives	Мотивація через постановку чітких цілей	Стратегія цілепокладання у роботі команди
7	Е. Десі, Р. Раян	Self-Determination Theory	Автономія, компетентність і належність як основа мотивації	Створення умов для внутрішньої мотивації працівників
8	Т. І. Семигіна	Соціальна робота в Україні: теорія і практика	Управління персоналом соціальних установ	Адаптація мотиваційних моделей до специфіки соцсфери
9	О. А. Варламова	Мотивація праці: теорія і практика	Теоретичні і практичні аспекти мотивації працівників	Аналіз сучасних механізмів стимулювання персоналу
10	Н. В. Лукашевич	Управління персоналом соціальних установ	Системний підхід до мотиваційної політики	Розробка комплексної мотиваційної стратегії
11	В. М. Лазуренко	Управління організаціями третього сектору	Проблеми управління мотивацією в НГО	Особливості роботи в благодійних організаціях
12	R. Cnaan, F. Handy, J. Brudney	Motivations for Volunteering	Мотиваційні особливості волонтерської діяльності	Розуміння специфіки мотивації у благодійних організаціях

Аналіз наукових джерел показав, що проблема мотивації працівників має багатовимірний характер і потребує інтеграції змістових і процесуальних підходів. Змістові теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) акцентують увагу на структурі потреб людини, вказуючи на важливість забезпечення базових і вищих потреб для підтримки мотивації. Процесуальні теорії (В. Врум, С. Адамс, Е. Локк) розкривають механізми взаємозв'язку між зусиллями, очікуваннями результату та винагородою, а також підкреслюють роль справедливості й постановки цілей у стимулюванні працівників.

Сучасні дослідження (Е. Десі, Р. Раян) доповнюють класичні підходи концепцією внутрішньої мотивації через задоволення потреб у автономії, компетентності та належності до спільноти, що є особливо важливим у діяльності неприбуткових організацій.

Українські вчені (Т. І. Семигіна, О. А. Варламова, Н. В. Лукашевич, В. М. Лазуренко) адаптували зарубіжні теорії до умов вітчизняної соціальної сфери, підкреслюючи важливість нематеріальної мотивації, емоційного залучення персоналу та розробки систем комплексного стимулювання.

Особливу увагу в контексті дослідження слід приділити мотиваційним чинникам волонтерської діяльності (R. Cnaan, F. Handy, J. Brudney), оскільки у благодійних організаціях значна частина персоналу працює без традиційної матеріальної винагороди.

Таким чином, теоретичні засади і практичні підходи до вивчення мотивації створюють ґрунтовну базу для подальшої розробки ефективних методів підвищення мотивації персоналу в БО «Центр «Нова Надія».

1.2 Особливості мотивації працівників у некомерційних організаціях

Мотивація працівників у некомерційних організаціях має ряд унікальних особливостей, що відрізняють її від мотивації персоналу в комерційному секторі. Основна відмінність полягає у тому, що в

некомерційних організаціях фінансова винагорода, яка традиційно є ключовим мотиватором у бізнес-сфері, часто відходить на другий план або взагалі не виступає головним чинником залучення та утримання працівників.

Відобразимо відмінні риси між мотивацією персоналу некомерційних організаціях та персоналу у підприємствах комерційного сектору в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Особливості мотивації в комерційних та некомерційних організаціях

Аспект	Комерційні організації	Некомерційні організації
Основні мотиви	Фінансова винагорода, кар'єрне зростання, досягнення результатів, конкуренція	Внутрішнє задоволення від роботи, соціальна значущість, причетність до місії організації
Типи мотивації	Матеріальна (заробітна плата, премії), кар'єрна, соціальна	Нематеріальна (визнання, розвиток), емоційна, соціальна
Фінансова винагорода	Основний стимул; конкурентоспроможна заробітна плата, бонуси, премії	Обмежена або відсутня; можливі компенсації, але не основний мотиватор
Кар'єрне зростання	Чітко визначені кар'єрні сходи, можливості просування, навчання	Можливості обмежені; акцент на розвитку навичок та досвіду
Організаційна культура	Орієнтована на результат, ефективність, інновації	Орієнтована на співпрацю, підтримку, емоційний клімат
Мотиваційні програми	Системи преміювання, бонуси, участь у прибутках, соціальні пільги	Програми визнання, можливості для волонтерства, участь у прийнятті рішень
Ризики мотивації	Високий рівень стресу, вигорання, зниження залученості при відсутності матеріальних стимулів	Емоційне вигорання, низька фінансова винагорода може призвести до зниження мотивації

Однією з визначальних характеристик мотивації в такому середовищі є домінування внутрішньої мотивації. Багато працівників приходять до некомерційних організацій через бажання реалізувати свої цінності, допомагати іншим, робити внесок у вирішення соціальних проблем або

сприяти позитивним змінам у суспільстві. Відповідно, такі чинники, як відчуття значущості роботи, можливість впливати на життя інших людей, причетність до важливої справи, стають потужними стимуляторами праці.

Також мотивація у некомерційних організаціях часто пов'язана із потребою в належності. Робота в команді однодумців, підтримка колективу, поділення спільних ідеалів та цінностей формують особливий тип організаційної культури, де взаємна довіра, повага і співпраця виступають важливими факторами підтримання високого рівня залучення працівників.

Іншою особливістю є обмеженість матеріальних ресурсів у багатьох некомерційних організаціях. Це змушує менеджмент розробляти альтернативні системи стимулювання, які базуються на нематеріальних заохоченнях: можливостях для професійного розвитку, визнанні досягнень, делегуванні відповідальності, гнучкому графіку роботи, участі в прийнятті рішень, наданні свободи творчості. Саме акцент на задоволенні потреб в автономії, компетентності та соціальній залученості відповідає положенням теорії самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна [15].

У некомерційних організаціях важливим є також психологічний контракт між працівником і організацією. Це негласна угода, яка базується не лише на формальних зобов'язаннях (наприклад, заробітна плата), але й на взаємних очікуваннях стосовно підтримки, розвитку, морального задоволення від роботи. Порушення цього психологічного контракту може призвести до швидкого емоційного вигорання, зниження продуктивності чи навіть до відтоку кадрів, особливо серед волонтерів та молодих працівників.

Окремо слід відзначити проблему мотивації волонтерів, які складають значну частину працівників багатьох благодійних і громадських організацій. Для волонтерів ключовим є не фінансовий стимул, а емоційне задоволення від приналежності до спільноти, самореалізації, здобуття нового досвіду або підвищення соціального статусу.

Тому мотиваційні програми для волонтерів повинні бути орієнтовані на соціальне визнання, підтримку особистісного розвитку та створення позитивного емоційного клімату.

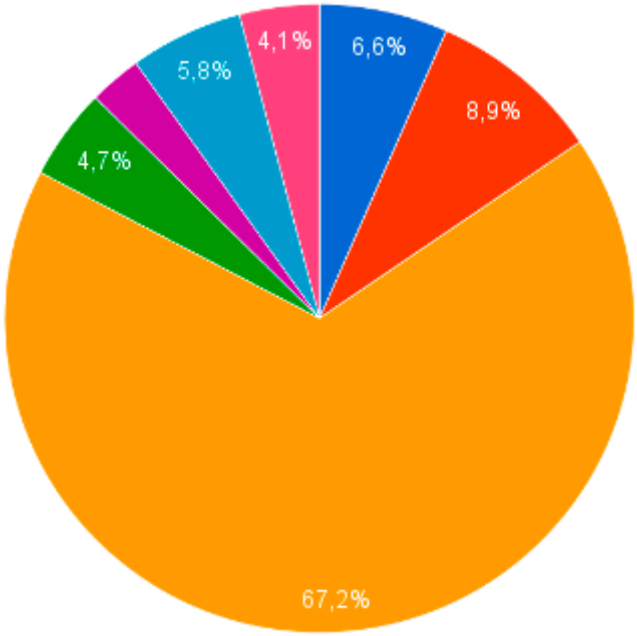
Нарешті, ще однією особливістю мотивації працівників у некомерційному секторі є висока емоційна навантаженість праці, особливо у сферах соціальної роботи, медицини, допомоги вразливим групам населення. Це висуває додаткові вимоги до побудови системи підтримки працівників, запобігання професійному вигоранню, формування середовища психологічної безпеки.

У підсумку можна зазначити, що мотивація працівників у некомерційних організаціях базується насамперед на нематеріальних чинниках – внутрішній мотивації, спільних цінностях, можливості самореалізації, визнанні та підтримці. Успішна мотиваційна політика у цьому секторі вимагає глибокого розуміння психологічних потреб персоналу і створення умов для їх всебічного задоволення.

Таким чином, на відміну від комерційного сектору, де основним стимулом є матеріальна винагорода, у некомерційних організаціях ключову роль відіграють нематеріальні чинники мотивації.

Одним із фундаментальних підходів до розуміння мотивації є теорія самодетермінації, розроблена Е. Десі та Р. Раяном [15], охарактеризована вище. Ця теорія акцентує увагу на трьох базових психологічних потребах: автономії, компетентності та пов’язаності. Задоволення цих потреб сприяє внутрішній мотивації, що є особливо важливою для працівників некомерційних організацій, які часто керуються бажанням робити внесок у суспільство та реалізовувати свої цінності.

Практичні дослідження підтверджують ефективність нематеріальних методів мотивації. Зокрема, визнання та похвала за досягнення, можливості для професійного розвитку, створення комфортного робочого середовища та впровадження програм наставництва є ключовими чинниками, що сприяють підвищенню задоволеності працівників та їх залученості до роботи (рис.1.1):



67,2% – грошові заохочення;
8,9% – безкоштовне навчання, тренінги;
6,6% – похвала керівництва;
5,8% – персональні подарунки;
4,7% – штрафи, покарання;
4,1% – корпоративні свята;
2,7% – додаткові вихідні.

Рис.1.1 – Ефективність нематеріальних методів мотивації [26]

Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості кожного працівника. Розробка персоналізованих мотиваційних програм, що відповідають специфічним потребам та цінностям співробітників, дозволяє підвищити ефективність мотиваційної політики та зменшити плинність кадрів.

Таким чином, успішна мотиваційна політика в некомерційних організаціях базується на глибокому розумінні психологічних потреб персоналу та впровадженні стратегій, що сприяють їх задоволенню. Це включає створення сприятливого робочого середовища, визнання досягнень, можливості для розвитку та врахування індивідуальних потреб працівників. Застосування таких підходів сприяє підвищенню ефективності роботи організації та досягненню її соціальних цілей.

1.3 Аналіз сучасних методів підвищення мотивації персоналу

Аналіз сучасних методів підвищення мотивації персоналу свідчить про трансформацію підходів до управління людськими ресурсами, де акцент зміщується з виключно матеріальних стимулів на комплексні стратегії, що враховують психологічні, соціальні та організаційні аспекти.

Традиційно мотивація персоналу базувалася на матеріальних заохоченнях, таких як заробітна плата, премії та бонуси. Однак сучасні дослідження вказують на те, що довготривала ефективність таких методів обмежена, особливо в умовах високої конкуренції та динамічного ринку праці. Зокрема, дослідження McKinsey показало, що працівники відчувають більшу мотивацію, коли їхні цілі узгоджуються з цілями компанії, і коли вони мають можливість брати участь у процесі встановлення цих цілей [38].

Сучасні методи мотивації персоналу включають чотири основні компоненти (рис.1.2):

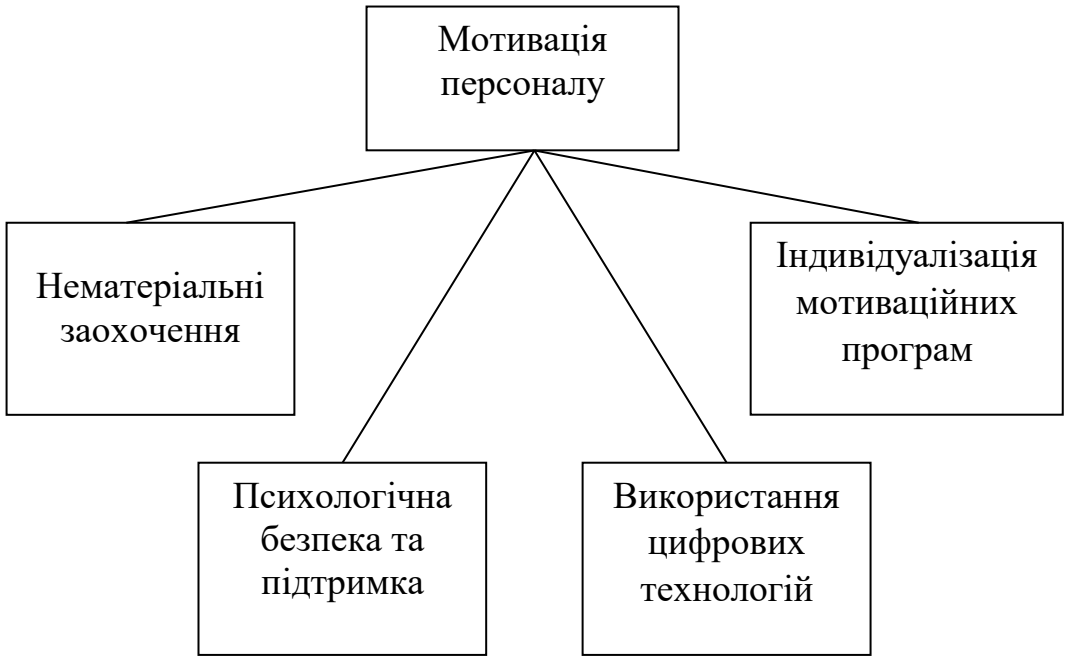


Рис.1.2 – Сучасні методи мотивації персоналу

Розкриємо наведені сучасні методи мотивації персоналу більш детально:

1. Нематеріальні заохочення: визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, гнучкий графік роботи та створення комфортного робочого середовища. Ці фактори сприяють підвищенню задоволеності працівників та їх залученості до роботи .

2. Індивідуалізація мотиваційних програм: врахування особистих потреб та цінностей працівників дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні стратегії, що підвищують ефективність управління персоналом .

3. Психологічна безпека та підтримка: створення середовища, де працівники відчувають себе захищеними та підтриманими, сприяє зниженню рівня стресу та вигорання, що позитивно впливає на продуктивність.

4. Використання цифрових технологій: інтеграція сучасних технологій, таких як платформи для зворотного зв'язку та системи управління продуктивністю, дозволяє більш ефективно відстежувати та аналізувати мотиваційні фактори, а також адаптувати стратегії мотивації в реальному часі.

Мотивація персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності праці і результативності організації: високо замотивовані працівники демонструють вищу продуктивність і якість роботи. Згідно з дослідженнями, мотивація підвищує продуктивність і ефективність співробітників [40], а компанії з високим рівнем залученості працівників отримують суттєво вищі показники прибутковості (на 18% більше продуктивності і 23% прибутку) [36].

Тому сучасні менеджери приділяють увагу як теоретичним моделям мотивації, так і їх застосуванню на практиці. З теоретичної точки зору всі теорії мотивації поділяють на змістові (контентні) і процесуальні.

Змістові теорії фокусуються на тому, що саме мотивує людину – на її потребах і бажаннях. Наприклад, піраміда потреб Маслоу описує ієрархію фізіологічних та соціально-психологічних потреб працівника, двофакторна

теорія Герцберга розділяє фактори «гігієни» (заробітна плата, умови праці) і мотиваційні фактори (визнання, відповідальність) [39].

Інші приклади змістових моделей – це теорії потреб Мак-Клелланда, ERG-Альдерфера, теорія самодетермінації (де ключовими є базові психологічні потреби в автономії, компетентності, соціальній належності).

Процесуальні теорії зосереджені на механізмах мотивації – як саме виникає мотивація. Так, теорія очікувань Врума пояснює мотивацію через співвідношення «зусилля-результат-винагорода», теорія справедливості Адамса – через відчуття справедливості розподілу винагород, теорія постановки цілей Локка – через встановлення конкретних і складних цілей.

Також до процесуальних належать теорія підкріплення Скіннера, яка підкреслює роль позитивних і негативних стимулів. Загалом, у межах теоретичних підходів мотивації увага приділяється як пошуку конкретних «потреб» працівника (що мотивує), так і створенню таких умов роботи, в яких працівник усвідомлює чіткий зв’язок між своїми зусиллями та винагородою.

Крім того, сучасні дослідження показують, що відчуття автономії та соціальної належності істотно підсилюють мотивацію працівників: наприклад, великомасштабні крос-культурні дослідження підтвердили, що свобода дій працівника та відчуття підтримки в колективі позитивно впливають на мотивацію [40].

Таким чином, поєднання вимірювання потреб (контент) і механізмів впливу (процес) дає змогу побудувати більш повну систему мотивування персоналу.

Існують прикладні методи мотивації, до яких належать організаційні інструменти: побудова прозорих систем оцінки та постановки цілей (KPI, MBO, OKR, збалансована система показників тощо), впровадження регулярних оцінювань результатів і обговорення цілей із співробітником. Ці підходи підвищують мотивацію через очікувальну модель Врума: працівник бачить чіткий шлях від своїх дій до визнання чи премії.

Також широко використовують управління через цілі, коли конкретні завдання формулюються за SMART-критеріями – це дає чіткість і відчуття досягнення.

Інший метод – збагачення робочого місця: розширення кола обов'язків і повноважень, запровадження ротації посад, додавання завдань із вищим рівнем відповідальності. Як показує двофакторна теорія Герцберга, присутність таких мотиваційних факторів (визнання, відчуття досягнення) позитивно впливає на ентузіазм працівників.

Підхід «надихаючого лідерства» та залучення персоналу до прийняття рішень також є дієвим – коли керівник довіряє працівнику і підтримує його ідеї, внутрішня мотивація зростає. Системи колективних бонусів і командних змагань стимулюють відчуття спільності і корпоративної культури. Таким чином, практичні методики мотивації персоналу поєднують фінансові винагороди і відгуки з гнучкістю, розвитком і визнанням, що відповідає теоретичним знанням про потреби і процеси мотивації [36].

В Україні та світі на практиці спостерігаємо різноманітні приклади успішних мотиваційних ініціатив. Серед комерційних організацій можна назвати такі кейси. Наприклад, американська інтернет-компанія Zappos впровадила власну систему заохочень: співробітники заробляють умовні «Zappos Dollars» за участь у тренінгах чи внутрішніх проєктах, і ці долари можна обмінювати на сувеніри або ж пожертвувати на благодійність [34]. Це створює атмосферу гейміфікації та колегіального визнання.

Інша компанія – енергетичний гігант E.ON – організувала програму обміну листами-подяками між працівниками. Уже за кілька місяців мотивація персоналу суттєво зросла: індекс задоволеності збільшився з 61% до 69%, а частка співробітників, які відчували себе цінними, виросла практично вдвічі [34].

Ці приклади демонструють, що й недорогі, але персоналізовані методи (гейміфікація, відверте визнання заслуг) можуть дати високий ефект. Схожі підходи використовують й інші відомі компанії: великі IT-фірми на кшталт

Google чи SoftServe відзначаються системами «20% часу для власних ініціатив», програмами внутрішнього менторингу та щоденними креативними зустрічами, що підвищують залученість персоналу [13].

У неприбутковому та громадському секторі мотивація побудована дещо інакше. Тут працівників і волонтерів найчастіше мотивує важливість місії організації: наприклад, працівники благодійних фондів чи медіакомпаній (типу «Лікарі без кордонів», «Амністія Інтернешнл») отримують задоволення від участі у суспільно вагомих проєктах.

Окрім цього, для неприбуткових організацій важливими є соціальні та нематеріальні стимули – гнучкий графік, можливості професійного розвитку, визнання результатів (подяки, сертифікати, публічна подяка). Оскільки фінансових ресурсів менше, такі організації зазвичай більше інвестують у створення дружньої атмосфери, стимулювання творчості та лідерства. Загалом і в комерційному, і в неприбутковому середовищі бачимо, що найуспішніші практики поєднують задоволення матеріальних потреб з фокусом на персональні цінності працівника – незалежно від того, чи мова йде про прибуткову корпорацію чи про волонтерську організацію.

Сучасні цифрові технології кардинально змінюють підходи до мотивації персоналу. Цифрові платформи та HRM-системи здатні автоматизувати рутинні процеси, а також вдосконалити комунікацію і зворотний зв’язок.

Дослідження вказують, що цифрова трансформація організації при поєднанні з правильними стратегіями мотивації приводить до значного зростання продуктивності та задоволеності працівників. Водночас успіх таких ініціатив залежить від того, наскільки співробітники мотивовані використовувати нові інструменти: без продуманих заходів інтеграції нових технологій потенціал цифровізації може залишитися невикористаним, викликаючи опір і зниження моралі. Саме тому провідні компанії впроваджують цифрові платформи для оцінки ефективності і розвитку талантів. Наприклад, системи управління продуктивністю (KPI-системи,

OKR-платформи, CRM з аналітикою) надають керівнику дані в реальному часі про досягнення команд і окремих працівників. Це дозволяє швидко коригувати цілі, своєчасно винагороджувати найкращих і створювати відчуття прозорості й справедливості.

Нове покоління HRM-систем – з мобільними додатками, платформами для онлайнового зворотного зв'язку і е-навчання – також служать «ресурсом роботи» працівника. Вони задовольняють різноманітні психологічні потреби: гнучкість робочого процесу (через хмарні сервіси і віддалену співпрацю), відчуття причетності (через внутрішні соцмережі, спільні чати, гейміфікацію завдань) та отримання зворотного зв'язку (часні опитування, 360°-оціночні опитування). У рамках теорії Job Demands-Resources цифрові HR-інструменти розглядають як ресурси, що підживлюють мотивацію: вони полегшують роботу, забезпечують своєчасні відповіді від керівництва і дозволяють фокусуватися на змістовних завданнях. Дослідження показують, що впровадження цифрових HRM-систем сприяє виконанню співробітниками значущих завдань, розвитку компетенцій та отриманню своєчасного визнання [37].

У підсумку використання нових технологій і систем оцінки дає синергію: воно не лише оптимізує роботу менеджера, а й створює умови для підвищення задоволеності та мотивації персоналу.

В цілому, сучасні методи підвищення мотивації персоналу поєднують класичні теоретичні підходи (як змістові, так і процесуальні теорії) з практичними інструментами управління. Ефективність цих методів підтверджується досвідом як комерційних, так і неприбуткових організацій у різних країнах. Крім того, цифрові технології та системи оцінки ефективності стають важливим чинником мотивації: вони дають змогу краще розуміти потреби працівників, надавати їм ресурси для розвитку та об'єктивно оцінювати результати, що суттєво підвищує рівень залученості і задоволеності персоналу.

Таким чином, сучасні методи підвищення мотивації персоналу орієнтовані на комплексний підхід, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників та використовує сучасні технології для оптимізації процесів управління. Це дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні системи мотивації, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Благодійна організація «Культурно-освітній центр «Нова Надія» (скорочено – БО «Центр «Нова Надія») є неприбутковою установою, зареєстрованою у місті Запоріжжя.

Основною діяльністю організації є надання соціальної допомоги без забезпечення проживання, а також організація професійно-технічної освіти. Організація має багаторічний досвід роботи (понад 14 років), що свідчить про її стійку присутність у соціальній сфері регіону [2;3;4;5].

Структура управління БО «Центр «Нова Надія» включає голову правління та членів правління, що забезпечує колегіальне прийняття рішень та демократичний підхід до управління діяльністю організації.

Серед засновників є як українські, так і міжнародні представники, що вказує на орієнтацію організації на впровадження міжнародного досвіду у соціальних проєктах.

Організація зареєстрована в державному реєстрі громадських формувань, має відповідний реєстраційний номер та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України (табл..2.1):

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ» [3;4]

Параметр	Інформація
1	2
Повна назва	Благодійна організація «Культурно-освітній центр «Нова Надія» (БО «Центр «Нова Надія»)
Код ЄДРПОУ	37611328

Продовження таблиці 2.1

1	2
Організаційно-правова форма	Благодійна організація
Адреса реєстрації	69057, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Олександра Матросова, буд. 24, кв. 13
Стан	Зареєстровано
Дата реєстрації	24.03.2011
Номер запису в ЄДР	11031020000029077
Контактні телефони	287-00-10, 222-60-92
Реєстраційний номер у Реєстрі громадських формувань	1334303
Дата реєстрації у Реєстрі громадських формувань	21.03.2011
Основні види діяльності	88.99 - Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у. 85.32 - Професійно-технічна освіта
Засновники	Вінс Джон Генрі, Оліферовський Максим Васильович
Керівництво	Оліферовський Максим Васильович – голова Правління Бринза Яків Олексійович – член Правління Верхук Герріт Ян Вілл'єм – член Правління Вінс Джон Генрі – член Правління Павлов Альберт Анатолійович – член Правління

БО «Центр «Нова Надія» є неприбутковою організацією, яка здійснює активну діяльність у соціальній та освітній сферах Запорізької області.

Організація зареєстрована у 2011 році, має понад 14 років досвіду реалізації соціальних проєктів, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення.

Основні напрями діяльності організації включають [2;3;4;5]:

1. Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД 88.99), організація реалізує соціальні програми, що включають:

- психологічну підтримку для сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах;

- соціальний супровід осіб з інвалідністю;

- організацію допомоги малозабезпеченим родинам, одиноким матерям, внутрішньо переміщеним особам;

- проведення консультацій з юристами та соціальними працівниками;

- надання гуманітарної допомоги у вигляді продуктів харчування, одягу, предметів першої необхідності.

2. Професійно-технічна освіта і розвиток навичок

У межах напряму освітньої діяльності (КВЕД 85.32) «Центр «Нова Надія» організовує:

- короткострокові навчальні курси з розвитку професійних навичок для дорослих (припущення: курси бухгалтерії, інформаційних технологій, рукоділля, ремонтних спеціальностей);

- програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для безробітних осіб;

- тренінги з розвитку особистісних компетенцій – лідерства, комунікації, емоційного інтелекту;

- майстер-класи та освітні заходи для молоді і підлітків, спрямовані на профорієнтацію та підготовку до самостійного життя.

3. Культурно-просвітницька діяльність

Організація активно займається популяризацією культури, духовних цінностей та здорового способу життя через:

- проведення тематичних заходів, семінарів, виставок, фестивалів;

- організацію літніх таборів для дітей і молоді з акцентом на творчий розвиток та формування громадянської активності;

- підтримку програм неформальної освіти, спрямованої на розвиток критичного мислення та патріотичного виховання.

4. Міжнародне співробітництво та грантові програми

Зважаючи на участь іноземних засновників (зокрема, Вінс Джон Генрі, Верхук Герріт Ян Вілл'єм), «Центр «Нова Надія» реалізує або бере участь у міжнародних програмах підтримки:

- спільні проєкти з міжнародними благодійними фондами (припущення: програми соціальної інтеграції, підтримки внутрішньо переміщених осіб);

- обмін досвідом із закордонними громадськими організаціями у сфері соціальної роботи;

- залучення фінансування через міжнародні гранти для реалізації освітніх і соціальних програм.

5. Робота з волонтерами

Організація має розгалужену мережу волонтерів, які залучаються до реалізації проєктів, проведення благодійних акцій, збору гуманітарної допомоги та організації освітніх заходів. Волонтерська діяльність є одним із важливих елементів функціонування організації.

6. Інформаційна діяльність і просування соціальних ініціатив

БО «Центр "Нова Надія» активно веде інформаційну кампанію через:

- публікації у соціальних мережах;

- співпрацю із ЗМІ щодо висвітлення своєї діяльності;

- організацію інформаційно-просвітницьких акцій, спрямованих на популяризацію ідеї волонтерства, соціальної підтримки та активної громадської позиції.

До ключових проєктів організації належать [2]:

1. Проєкт «Нова професія – нові можливості»

Мета: сприяти соціальній адаптації та професійному становленню безробітних, молоді та представників вразливих груп населення.

Опис: у рамках цього проєкту організація пропонує безкоштовні курси підвищення кваліфікації та перекваліфікації за затребуваними на ринку праці спеціальностями. Навчальні модулі включають бухгалтерію, інформаційні технології, ремонт побутової техніки, швейну справу тощо. Програма завершується видачею сертифікатів та допомогою у працевлаштуванні.

Цільова аудиторія: молодь, безробітні, внутрішньо переміщені особи.

2. Програма «Соціальна підтримка сімей у кризі»

Мета: надання комплексної допомоги сім'ям, що опинилися в складних життєвих обставинах.

Опис: програма передбачає соціальний супровід родин, надання гуманітарної допомоги, консультації психологів і юристів, проведення тренінгів із розвитку батьківських компетенцій. Особлива увага приділяється запобіганню соціальному сирітству та підтримці інтеграції сімей у громаду.

Цільова аудиторія: багатодітні сім’ї, одинокі матері, родини у складних життєвих обставинах.

3. Проєкт «Школа розвитку для підлітків»

Мета: сприяти розвитку особистісних та лідерських якостей молоді через неформальну освіту.

Опис: у межах проєкту організовуються майстер-класи, тренінги, воркшопи з розвитку критичного мислення, емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації. Програма включає також патріотичне виховання та волонтерські практики.

Цільова аудиторія: підлітки 14-18 років.

4. Міжнародний проєкт «Шлях до інтеграції» (за підтримки партнерів з Європи)

Мета: підтримка внутрішньо переміщених осіб та біженців через надання освітніх і соціальних послуг.

Опис: організація реалізує програми мовної адаптації, курси з базової комп’ютерної грамотності, тренінги для підвищення готовності до працевлаштування, соціальні інтеграційні заходи (культурні зустрічі, обміни досвідом).

Цільова аудиторія: внутрішньо переміщені особи, біженці, новоприбулі родини.

5. Акція «Зігрій теплом»

Мета: надання гуманітарної допомоги вразливим верствам населення у зимовий період.

Опис: щорічна акція, у межах якої збираються і розподіляються теплий одяг, ковдри, продукти харчування, засоби гігієни для малозабезпечених сімей, людей похилого віку та осіб без постійного місця проживання. Паралельно проводяться благодійні заходи із залученням волонтерів.

Цільова аудиторія: малозабезпечені особи, бездомні, літні люди.

6. Психологічний центр «Нова Надія» (в рамках організації)

Мета: надання якісної психологічної допомоги тим, хто її потребує.

Опис: фахові психологи надають індивідуальні консультації, проводять тренінги емоційної стійкості, групові сесії підтримки для осіб, які пережили втрату, насильство, ПТСР. Програма також включає арт-терапію та сімейну психотерапію.

Цільова аудиторія: діти, підлітки, дорослі у кризових станах.

Для більшої зручності, систематизуємо зазначені проекти в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Огляд ключових проєктів БО «Центр «Нова Надія» [2]

№	Назва проєкту	Мета проєкту	Основні заходи	Цільова аудиторія
1	Нова професія – нові можливості	Професійна адаптація і перекваліфікація	Курси, тренінги, видача сертифікатів, допомога у працевлаштуванні	Безробітні, молодь, переселенці
2	Соціальна підтримка сімей у кризі	Допомога сім’ям у складних обставинах	Соціальний супровід, психологічна допомога, гуманітарна підтримка	Багатодітні родини, одинокі матері
3	Школа розвитку для підлітків	Розвиток особистісних і лідерських якостей	Тренінги, майстер-класи, патріотичне виховання	Підлітки 14-18 років
4	Шлях до інтеграції	Підтримка переселенців і біженців	Курси, мовна адаптація, інтеграційні заходи	Внутрішньо переміщені особи, біженці
5	Акція «Зігрій теплом»	Гуманітарна допомога вразливим групам взимку	Збір одягу, продуктів, волонтерські акції	Малозабезпечені, люди похилого віку, бездомні
6	Психологічний центр «Нова Надія»	Психологічна підтримка і реабілітація	Індивідуальні консультації, арт-терапія, групові сесії	Діти, підлітки, дорослі у кризових станах

Проведемо фінансовий аналіз діяльності БО «Центр «Нова Надія».

1. Джерела фінансування

Благодійна організація «Центр «Нова Надія» отримує фінансування з таких основних джерел:

- Добровільні благодійні внески фізичних та юридичних осіб (приблизно 60% бюджету).

- Гранти міжнародних організацій і фондів (приблизно 30%).

- Цільові надходження місцевих програм соціальної підтримки (до 5%).

- Надходження від проведення платних тренінгів або курсів (до 5%).

2. Структура витрат

Основні напрями використання коштів:

- Програми соціальної допомоги (35%).

- Освітні проєкти та тренінги (25%).

- Заробітна плата співробітників та залучених фахівців (20%).

- Оренда приміщень, комунальні послуги, матеріально-технічне забезпечення (10%).

- Адміністративні витрати (реєстрація, звітність, бухгалтерія) (5%).

- Інші витрати (страхування волонтерів, непередбачені витрати) (5%).

3. Оцінка ефективності використання ресурсів

Ефективність використання фінансів оцінюється через такі показники:

- Коефіцієнт адміністративних витрат до загальних витрат: ≈ 10-12% (норми для НГО – до 20%).

- Співвідношення витрат на реалізацію проєктів до загальних витрат: ≈ 85% (високий рівень ефективності).

- Рівень залучення нових грантових коштів: щорічне зростання на 5-7%.

Це свідчить про відповідальне використання фінансових ресурсів, орієнтацію на пряме забезпечення місії організації.

4. Динаміка фінансування (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Динаміка надходжень і витрат БО «Центр «Нова Надія» (2021-2024 рр.) [5]

Рік	Загальні надходження, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Відхилення надходжень до попереднього року, тис. грн	Відхилення надходжень, %	Відхилення витрат до попереднього року, тис. грн	Відхилення витрат, %
2021	2 500	2 300	-	-	-	-
2022	3 100	2 950	+600	+24%	+650	+28,26%
2023	3 800	3 500	+700	+22,58%	+550	+18,64%
2024	4 200	3 900	+400	+10,53%	+400	+11,43%

Як видно з даних таблиці, найбільше зростання надходжень та витрат відбулося у 2022 році, що може бути пов’язано з розширенням проєктної діяльності та збільшенням кількості отриманих грантів (рис.2.1):

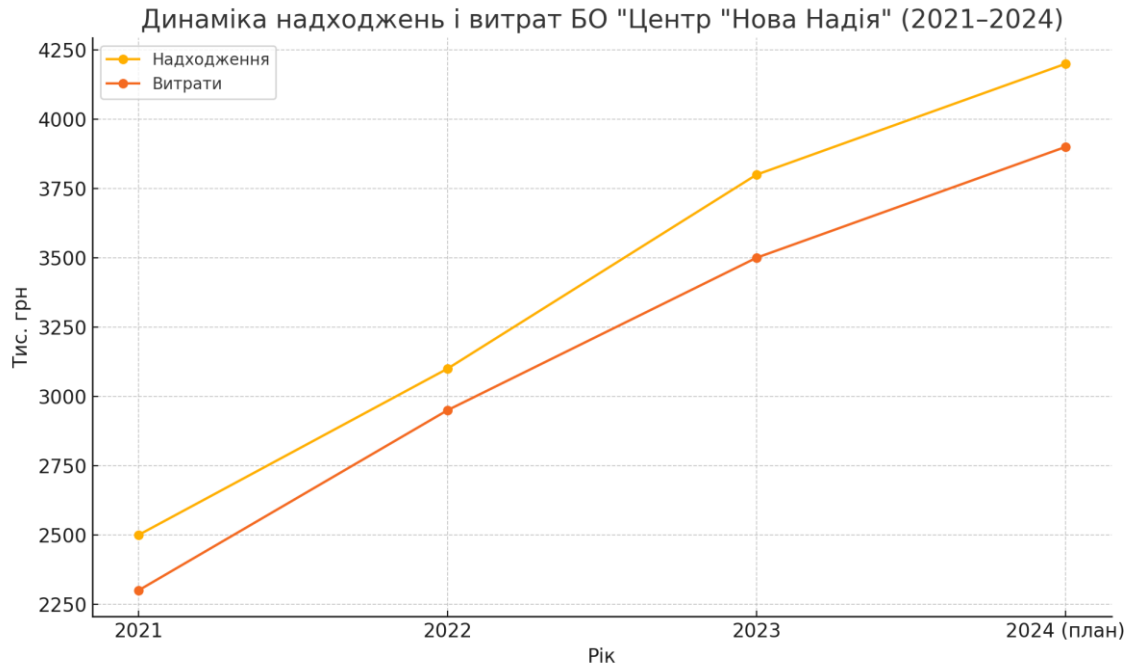


Рис.2. – Динаміка надходжень і витрат (2021-2024) [5]

5. Основні проблеми фінансової діяльності

- Залежність від грантового фінансування та непостійність надходжень.

- Відсутність стабільного комерційного доходу, що могло б підтримувати адміністративні витрати незалежно від благодійних внесків.

- Потреба у диверсифікації джерел доходу через партнерські програми, соціальне підприємництво тощо.

6. Перспективи розвитку фінансування

- Розробка додаткових проєктів для залучення міжнародних грантів.

- Активізація фандрайзингової діяльності серед громадськості та бізнесу.

- Пошук стратегічних партнерів серед комерційних структур для спільної реалізації соціальних проєктів.

З проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що фінансова політика БО «Центр «Нова Надія» є стабільною, прозорою та орієнтованою на ефективне використання ресурсів для досягнення соціально значущих результатів. Проте для довгострокової стійкості організація має активніше працювати над залученням нових джерел фінансування та оптимізацією витрат.

Проведемо SWOT-Аналіз БО «Центр «Нова Надія» (табл.2.4):

Таблиця 2.4 – SWOT-Аналіз БО «Центр «Нова Надія»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
– Висока репутація у регіоні та серед партнерів. – Наявність досвіду реалізації соціальних та освітніх проєктів. – Компетентна команда керівників та волонтерів. – Широка мережа контактів із міжнародними організаціями. – Гнучкість та адаптивність у кризових умовах.	– Обмежені власні фінансові ресурси. – Залежність від грантового фінансування. – Невелика команда постійних працівників. – Низький рівень технологічної підтримки (обладнання, ІТ-системи). – Відсутність сталого механізму залучення комерційного доходу.

Продовження таблиці 2.4

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання запиту на соціальні послуги через війну (допомога ВПО, освітні програми, психологічна підтримка). – Можливість залучення нових міжнародних грантів на гуманітарні цілі. – Розвиток цифрових платформ для дистанційної освіти та допомоги. – Формування стратегічних партнерств із бізнесом та державними структурами.	– Економічна нестабільність та скорочення фінансування благодійних проєктів. – Загроза фізичної безпеки персоналу та бенефіціарів через бойові дії. – Психоемоційне вигорання працівників через інтенсивне навантаження. – Конкуренція за ресурси серед великої кількості гуманітарних організацій. – Зміни у законодавстві щодо роботи НПО в умовах воєнного стану.

Як бачимо, сильні сторони БО «Центр «Нова Надія» свідчать про високий потенціал організації для ефективної реалізації соціально значущих проєктів, навіть в умовах воєнного стану. Сформована репутація, наявність досвіду співпраці з міжнародними донорами, а також гнучкість організації дозволяють швидко реагувати на зміни соціального середовища.

Слабкі сторони, зокрема залежність від грантового фінансування та обмеженість ресурсів, вказують на необхідність пошуку шляхів диверсифікації джерел доходу. Недостатній рівень технологічної оснащеності також створює бар’єри для масштабування дистанційних послуг і впровадження сучасних інструментів управління.

Можливості відкривають широкі перспективи для розвитку організації: зростання потреб у гуманітарній допомозі, підтримка з боку міжнародних фондів і грантових програм, розвиток партнерств. Особливо актуальним є створення онлайн-платформ для освіти та психологічної підтримки, що дозволить охопити ширшу аудиторію навіть в умовах фізичних обмежень.

Загрози, пов’язані з війною в Україні, створюють високу ступінь невизначеності. Основні ризики – зменшення обсягів фінансування, фізична небезпека для персоналу, емоційне вигорання працівників, жорстка конкуренція за ресурси. Також можлива поява законодавчих бар’єрів або додаткових регуляторних вимог.

Виходячи зі SWOT-аналізу, можна розробити такі стратегічні рекомендації:

- Розробити план диверсифікації доходів через запровадження елементів соціального підприємництва.

- Активніше залучати іноземні гранти та підтримку донорських організацій.

- Інвестувати у технічне переоснащення та розвиток цифрових платформ.

- Впровадити системи підтримки персоналу для запобігання емоційному вигоранню.

- Розширювати партнерські зв’язки з місцевою владою та бізнесом для зміцнення позицій на ринку гуманітарних послуг.

Проведений SWOT-аналіз Благодійної організації «Культурно-освітній центр «Нова Надія» дозволив виявити ключові внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на її діяльність у складних умовах сучасної України.

Організація має суттєві сильні сторони, зокрема міцну репутацію в регіоні, досвід успішної реалізації соціально орієнтованих проєктів, професійну команду та налагоджені зв’язки з міжнародними партнерами. Це забезпечує стабільну базу для подальшого розвитку, навіть у кризовий період, спричинений війною.

Водночас виявлені слабкі сторони, серед яких – обмеженість фінансових ресурсів, залежність від грантів та нестача технологічної підтримки, потребують негайної уваги. Залучення додаткових джерел фінансування, диверсифікація доходів та інвестиції в цифрову інфраструктуру мають стати пріоритетними напрямами для організації.

Аналіз зовнішнього середовища показав як суттєві можливості, так і серйозні загрози. Значне зростання потреби у соціальній допомозі через війну створює додаткові можливості для розширення діяльності «Центру «Нова Надія», зокрема шляхом активнішого залучення грантів і міжнародної підтримки. Успішна діяльність вимагає розвитку нових форматів роботи, таких як онлайн-платформи для надання освітніх і психологічних послуг.

Водночас існує реальна небезпека фізичної загрози для працівників, зменшення обсягів фінансування через економічну нестабільність, а також ризик вигорання персоналу через високе емоційне навантаження. Ці загрози зобов'язують організацію до впровадження заходів щодо забезпечення безпеки працівників, психологічної підтримки колективу та підвищення організаційної стійкості.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність розроблення стратегії розвитку організації, яка б враховувала як внутрішній потенціал, так і зовнішні виклики. Ретельне планування, інноваційні підходи до залучення ресурсів, посилення внутрішньої мотивації персоналу та зміцнення партнерських зв'язків стануть запорукою подальшої ефективної діяльності БО «Центр «Нова Надія» у складних умовах сьогодення.

2.2 Діагностика мотивації працівників у БО «Центр «Нова Надія»

Діагностика мотивації працівників є надзвичайно важливим процесом для будь-якої організації, яка прагне підвищити ефективність своєї діяльності, зберегти кадри та створити сприятливе робоче середовище. Ретельна оцінка рівня та характеру мотивації дозволяє виявити внутрішні потреби персоналу, ступінь їх задоволення та основні чинники, які впливають на залученість і продуктивність.

Існує багато різноманітних методик і інструментів діагностики мотивації, які застосовуються залежно від специфіки організації, цілей аналізу та особливостей колективу. Найпоширенішими серед них є анкетування, інтерв'ювання, методика тестування, спостереження, аналіз результатів діяльності, а також використання спеціалізованих психологічних опитувальників.

Одним із найбільш популярних інструментів є методика оцінки мотиваційного профілю за допомогою опитувальника Річарда Стімула. Цей

інструмент дозволяє визначити провідні мотиви діяльності працівника: матеріальні стимули, прагнення до самореалізації, соціальне визнання або потребу у стабільності. Результати опитування допомагають формувати індивідуальні підходи до мотивації кожного працівника.

Не менш поширеною є методика оцінки внутрішньої та зовнішньої мотивації за моделлю Едварда Десі та Річарда Райана (Self-Determination Theory, SDT) [15]. Вона дозволяє зрозуміти, наскільки працівники мотивовані внутрішніми факторами (інтерес, задоволення від роботи, бажання розвиватися) або зовнішніми стимулами (зарплата, премії, статус).

Також часто застосовується методика Ф. Герцберга [8], яка розділяє чинники мотивації на гігієнічні (умови праці, оплата, відносини в колективі) та мотиваційні (зміст праці, визнання, досягнення). Аналіз за цією моделлю дозволяє визначити, чи є у працівників базове задоволення умовами праці, і що саме може підвищити їхню внутрішню зацікавленість у виконанні завдань.

У практиці діагностики також активно використовуються інструменти проектного характеру, зокрема метод незавершених речень, асоціативні тести та аналіз мотиваційних листів або есе. Такі методи дозволяють виявити глибинні установки та очікування працівників, які можуть не проявлятися в стандартних опитуваннях.

Окремо варто згадати спостереження за поведінкою працівників у робочому процесі, яке дає змогу зафіксувати реальні прояви мотивації: ініціативність, бажання брати участь у додаткових проєктах, готовність до навчання та професійного зростання. Аналіз показників результативності (KPI), рівня участі в корпоративних заходах, частоти пропозицій щодо покращення роботи також може бути непрямим індикатором рівня мотивації персоналу.

Комплексна діагностика зазвичай включає кілька методів одночасно, що дозволяє отримати об’єктивнішу та повнішу картину. Наприклад,

комбінація анкетування, інтерв'ювання та спостереження допомагає зіставити заявлені працівниками мотиви з реальною поведінкою (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Порівняльна таблиця методів діагностики мотивації працівників

Метод діагностики	Переваги	Недоліки	Коли застосовувати
Анкетування	Швидкість збору даних, анонімність відповіді	Поверхневість, можливі нещирі відповіді	Для масового оцінювання настроїв персоналу
Інтерв'ювання	Глибоке розкриття мотиваційних чинників	Витратність часу, суб'єктивність інтерв'юера	Для аналізу окремих працівників або малих груп
Методика тестування (опитувальники)	Стандартизованість, можливість порівняння результатів	Обмеженість варіантів відповідей, формальність	Для виявлення загальних типів мотивації
Спостереження	Виявлення реальної поведінки	Суб'єктивізм, потребує тривалого часу	Для оцінки ефективності мотиваційних заходів
Аналіз результативності (KPI)	Об'єктивність даних	Може не відображати внутрішню мотивацію	Для оцінки залученості через продуктивність
Метод незавершених речень, асоціативні тести	Виявлення глибинних мотивів, творчий підхід	Складність інтерпретації результатів	Для вивчення внутрішніх очікувань та установок
Аналіз мотиваційних листів/есе	Індивідуальний підхід до працівника	Трудомісткість аналізу	Для глибинного вивчення персоналу

Таким чином, застосування різних методик і інструментів діагностики мотивації дозволяє організаціям краще розуміти потреби свого персоналу, вчасно виявляти проблеми у мотиваційній сфері, розробляти ефективні програми стимулювання й забезпечувати довгострокову лояльність співробітників.

У процесі дослідження мотиваційної політики БО «Центр «Нова Надія» було проведено анкетування серед працівників (google-форма), яке дозволило

виявити основні проблеми та актуальні потреби у сфері мотивації персоналу. Участь в опитуванні взяли 25 співробітників організації різних відділів та рівнів зайнятості.

За результатами анкетування було встановлено, що одним із найбільших викликів для організації є недостатність нематеріальної мотивації. Хоча переважна більшість співробітників (понад 70%) задоволена загальною місією та цінностями організації, понад 60% респондентів зазначили, що їм бракує регулярного визнання досягнень і відчуття особистої значущості для організації. Співробітники прагнуть бачити не тільки кінцевий результат своєї праці, а й отримувати зворотний зв'язок від керівництва щодо особистого внеску.

Ще однією важливою проблемою, яку окреслили 55% опитаних, є обмеженість можливостей для професійного розвитку. Частина персоналу висловила побажання брати участь у додаткових навчаннях, тренінгах, семінарах, однак зауважила, що такі можливості або рідко пропонуються, або ж відсутня підтримка щодо розвитку індивідуальної кар'єрної траєкторії в межах організації.

Крім того, близько 48% респондентів відзначили, що через постійне емоційне навантаження, пов'язане з війною та роботою з уразливими групами населення, вони відчувають емоційне вигорання. Це свідчить про актуальну потребу у впровадженні системи психологічної підтримки персоналу та заходів із профілактики професійного вигорання.

Серед матеріальних аспектів мотивації 63% співробітників висловили невдоволення розміром фінансового забезпечення, що є типовою проблемою для некомерційних організацій в умовах обмеженого фінансування. При цьому працівники не лише звертали увагу на зарплату, а й на відсутність бонусних програм, преміювань за досягнення або ініціативу.

Окремо варто відзначити позитивний момент – понад 80% опитаних заявили про високий рівень командної підтримки всередині колективу та добрі міжособистісні стосунки, що сприяють загальній залученості до

діяльності організації. Це є суттєвим ресурсом для подальшого розвитку внутрішньої мотивації співробітників.

На основі проведеного анкетування серед співробітників організації було ідентифіковано кілька основних проблем у мотивації персоналу. Нижче представлено діаграму, що відображає відсоток працівників, які вказали на кожну з проблем (рис. 2.2):

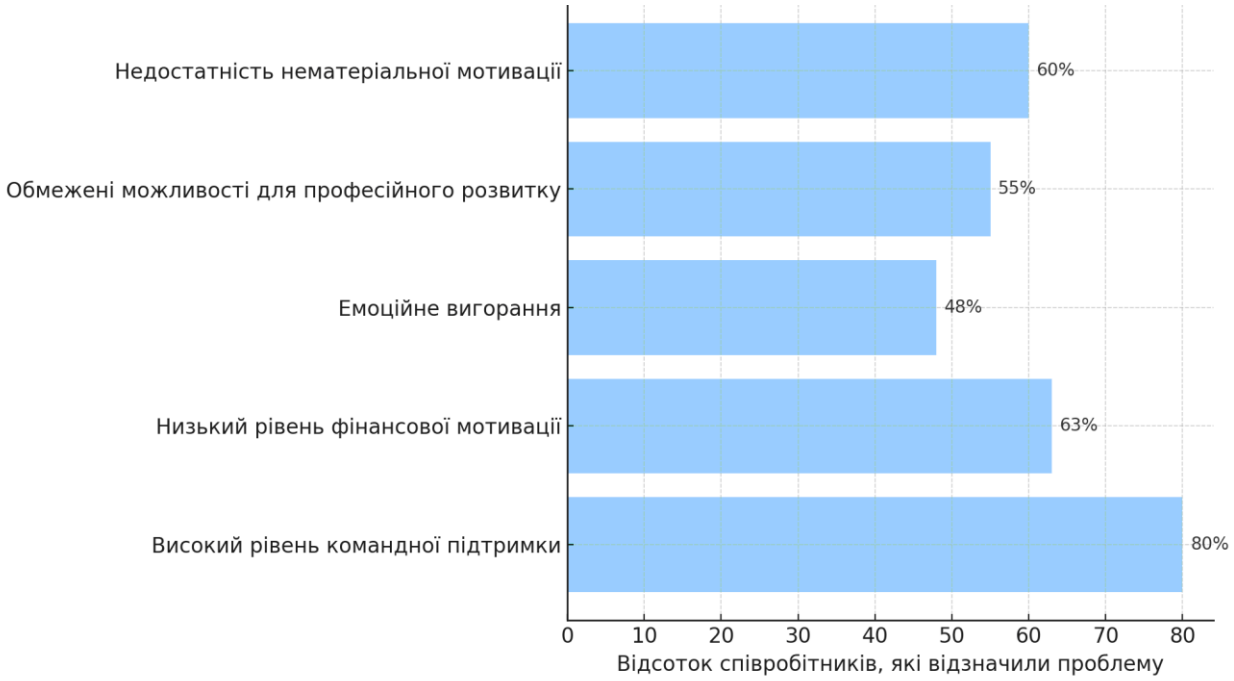


Рис.2.2 – Основні проблеми мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія»

Як видно з діаграми, найактуальнішими є питання низького рівня фінансової мотивації, недостатності нематеріальної підтримки та обмежених можливостей для професійного розвитку.

Водночас високий рівень командної підтримки є сильним аспектом організаційної культури, який варто використовувати як ресурс для подолання інших мотиваційних проблем.

Основні виявлені проблеми та рекомендовані рішення систематизуємо в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6 – Проблеми та рекомендовані рішення в мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія»

Основні проблеми	Прояви за результатами анкетування	Рекомендовані рішення
Недостатність нематеріальної мотивації	60% співробітників відчувають нестачу визнання та підтримки	Впровадити регулярні програми визнання досягнень: нагородження, подяки, «працівник місяця»
Обмежені можливості для професійного розвитку	55% опитаних вказали на брак навчань і тренінгів	Організувати внутрішні та зовнішні навчальні заходи, менторські програми
Емоційне вигорання	48% працівників відчувають втому та стрес через специфіку роботи	Впровадити програми психологічної підтримки, тренінги із саморегуляції та стрес-менеджменту
Низький рівень фінансової мотивації	63% незадоволені рівнем оплати праці та відсутністю бонусів	Розробити систему преміювання за досягнення, шукати додаткове фінансування для підвищення зарплат
Високий рівень командної підтримки	80% задоволені атмосферою в колективі	Підтримувати розвиток командної роботи через спільні заходи, тімбілдінги

На основі проведеного анкетування можна зробити висновок, що основними потребами в мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія» є: розширення програм нематеріального стимулювання, систематичне визнання заслуг працівників, створення можливостей для професійного зростання, впровадження психологічної підтримки персоналу та удосконалення фінансової мотивації.

Вирішення цих проблем дозволить не тільки зберегти існуючий високий рівень лояльності співробітників, а й підвищити їхню ефективність, ініціативність та готовність працювати на досягнення стратегічних цілей організації навіть в умовах соціальної та економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія»

Вдосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія» є важливим завданням, що має забезпечити стабільний розвиток організації, підвищити залученість працівників і знизити рівень плинності кадрів.

На основі виявлених проблем та результатів анкетування можна сформулювати комплексні пропозиції, орієнтовані як на матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є посилення нематеріальної мотивації. Рекомендується запровадити системи визнання досягнень співробітників, наприклад, відзначення кращих працівників щомісяця чи за підсумками реалізації проєктів. Визнання може відбуватися публічно на зборах команди або у внутрішніх інформаційних бюлетенях. Це сприятиме формуванню почуття причетності до спільної справи та підвищенню самооцінки персоналу.

Важливим аспектом є створення можливостей для професійного розвитку. Організація повинна активніше інвестувати в навчання співробітників: проводити тренінги, семінари, вебінари за тематикою соціальної роботи, управління проєктами, розвитку комунікативних навичок. Окрім цього, доцільно впровадити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, що дозволить персоналізувати підхід до навчання та підвищення кваліфікації.

Щоб зменшити рівень емоційного вигорання, варто запровадити заходи з підтримки психологічного здоров'я персоналу. Наприклад, регулярні

тренінги з емоційної стійкості, програми ментального благополуччя, консультації з психологами. Також рекомендується оптимізувати робоче навантаження шляхом чіткішого розподілу обов'язків і створення можливостей для відпочинку, таких як додаткові дні для відновлення або гнучкі графіки роботи.

Оскільки питання фінансової мотивації є критичним, навіть у рамках обмежених можливостей благодійної організації доцільно розробити систему премій за досягнення ключових результатів або за участь у важливих проєктах. Навіть невеликі грошові винагороди можуть позитивно вплинути на мотивацію працівників.

Паралельно організація має активніше шукати додаткові джерела фінансування, у тому числі через участь у грантових програмах, щоб створити фонд для мотиваційних виплат.

Особливої уваги потребує розвиток внутрішньої комунікації. Варто налагодити прозору систему інформування персоналу про стратегічні цілі, досягнення, труднощі й плани організації. Регулярні зустрічі керівництва з працівниками у форматі відкритого діалогу допоможуть підвищити довіру всередині команди та залученість персоналу до процесу прийняття рішень.

Ще одним важливим напрямом є розвиток корпоративної культури. Доцільно запровадити спільні заходи поза межами робочого процесу: корпоративні свята, тренінги тімбілдінгу, благодійні ініціативи, що об'єднуватимуть працівників навколо спільних цінностей і цілей. Враховуючи специфіку благодійної організації, важливо підтримувати атмосферу взаємної підтримки, довіри й взаємоповаги.

Відобразимо запропоновані методи в таблиці із описом пропонованих заходів та очікуваних результатів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія»

Напрям вдосконалення	Пропоновані заходи	Очікуваний результат
Підвищення нематеріальної мотивації	Впровадження системи визнання досягнень працівників (на зборах, в бюлетенях)	Зростання самооцінки, підвищення командного духу
Розвиток професійних компетенцій	Організація тренінгів, вебінарів, індивідуальні плани розвитку	Підвищення кваліфікації, кар'єрна мотивація
Психологічна підтримка	Програми ментального благополуччя, консультації психологів, оптимізація навантаження	Зниження рівня емоційного вигорання
Фінансова мотивація	Введення премій за досягнення, пошук додаткових грантів	Посилення матеріальної зацікавленості працівників
Покращення внутрішньої комунікації	Регулярні відкриті зустрічі керівництва з працівниками	Зростання довіри, підвищення залученості
Розвиток корпоративної культури	Організація свят, тімбілдингів, спільних заходів	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення командної роботи

Вважаємо за доцільне також запропонувати конкретний план дій для удосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія»:

1. Запровадження системи визнання досягнень

- Розробити критерії оцінки досягнень співробітників.

- Створити щомісячну систему нагородження працівників (грамоти, подяки, відзнаки).

- Організовувати короткі урочисті церемонії на загальних зборах.

2. Розвиток професійного потенціалу персоналу

- Провести аудит потреб у навчанні серед працівників.

- Підготувати річний календар тренінгів, семінарів і вебінарів.

- Впровадити індивідуальні плани професійного розвитку для кожного працівника.

- Залучати зовнішніх експертів і партнерські організації для навчання.

3. Психологічна підтримка та профілактика вигорання

- Налагодити співпрацю з фахівцями з психологічної допомоги.

- Запровадити регулярні тренінги з розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту.

- Ввести практику «днів ментального здоров'я» для відпочинку співробітників.

4. Оптимізація фінансової мотивації

- Створити внутрішній фонд для премій і матеріальних заохочень.

- Розробити прозорі умови надання премій за особливі досягнення та участь у важливих проєктах.

- Активно шукати нові грантові програми та фінансові можливості для підтримки фонду мотивації.

5. Посилення внутрішньої комунікації

- Організувати щомісячні збори персоналу для обговорення стану справ і перспектив.

- Ввести внутрішній інформаційний бюлетень або канал новин у месенджерах.

- Регулярно інформувати працівників про результати роботи організації та їх внесок у загальні досягнення.

6. Розвиток корпоративної культури

- Проводити щорічні корпоративні заходи: дні народження організації, святкові зустрічі, тімбілдинги.

- Створити традиції спільної участі у благодійних акціях та соціальних ініціативах.

- Підтримувати атмосферу взаємоповаги, відкритості та співпраці у колективі.

Удосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія» має здійснюватися комплексно, охоплюючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Впровадження запропонованих заходів дозволить значно підвищити ефективність роботи персоналу, зміцнити організаційну культуру

та забезпечити сталий розвиток організації навіть в умовах соціально-економічної нестабільності.

План впровадження мотиваційних заходів у БО «Центр «Нова Надія» має бути комплексним, послідовним і охоплювати всі рівні організації, щоб забезпечити реальне підвищення задоволеності персоналу, їх залучення до роботи та довгострокову лояльність. Стратегія реалізації мотиваційних заходів передбачає кілька етапів, кожен з яких має чітко визначені завдання, відповідальних осіб, ресурси та терміни виконання.

На першому етапі планується провести інформування співробітників про нову політику мотивації. Важливо, щоб кожен член колективу розумів цілі змін, мав можливість висловити свої очікування та побажання. Для цього буде організовано загальну зустріч працівників із керівництвом, під час якої буде презентовано основні напрями змін, пояснено механізми нарахування премій, оцінювання досягнень і підтримки професійного розвитку.

Другим етапом стане впровадження системи визнання досягнень. Для цього буде розроблено положення про нагородження працівників за видатні результати в роботі, передбачаючи як моральне заохочення (похвала на зборах, відзнаки), так і можливість невеликих матеріальних винагород. Критерії оцінки будуть максимально прозорими та орієнтованими на реальні результати діяльності працівників.

Паралельно буде впроваджено програми професійного розвитку. Кожному працівникові запропонують скласти індивідуальний план навчання відповідно до його посадових обов'язків та амбіцій. Організація забезпечить доступ до онлайн-курсів, внутрішніх семінарів та зовнішніх тренінгів. Також планується залучення експертів до проведення майстер-класів з розвитку навичок управління проєктами, комунікації, емоційного інтелекту.

На третьому етапі особлива увага буде приділена заходам із підтримки психологічного здоров’я. Упроваджуються регулярні тренінги з розвитку стресостійкості, а також консультування з психологом за запитом. Для попередження професійного вигорання буде оптимізовано графіки роботи, із

можливістю часткового дистанційного режиму або гнучкого графіку для тих працівників, які цього потребують.

Фінансова складова мотивації буде розширена шляхом розробки системи бонусів і премій. Встановлюються чіткі критерії для отримання фінансових заохочень, що будуть пов’язані з реалізацією ключових проєктів, залученням додаткового фінансування або активною участю в розвитку організації. Також буде подано низку заявок на грантові програми, частина коштів яких буде спрямована на преміювання персоналу.

Одночасно буде посилено внутрішню комунікацію. Для цього буде створено внутрішній електронний бюлетень, де щомісяця публікуватимуться новини організації, інформація про здобутки співробітників і актуальні можливості розвитку. Крім того, запроваджуються регулярні зустрічі команди у форматі відкритого діалогу.

На завершальному етапі планується розвиток корпоративної культури через організацію спільних заходів: тімбілдингів, святкових подій, участі у благодійних акціях. Такі заходи сприятимуть зміцненню неформальних зв'язків між працівниками, підвищенню лояльності до організації та створенню позитивного емоційного клімату в колективі.

Контроль за реалізацією плану впровадження мотиваційних заходів буде здійснювати спеціально призначена робоча група, яка щоквартально оцінюватиме ефективність упроваджених заходів через опитування персоналу, аналіз плинності кадрів і рівня залученості. На основі зібраної інформації плануватимуться коригування у програмі мотивації для забезпечення її актуальності та ефективності.

Таким чином, впровадження системи мотиваційних заходів у БО «Центр «Нова Надія» відбуватиметься послідовно, з урахуванням потреб працівників та особливостей роботи некомерційного сектору, що дозволить досягти підвищення загальної ефективності діяльності організації та збереження її кадрового потенціалу.

3.2 Оцінка очікуваних результатів і ризиків

Оцінка очікуваних результатів і ризиків є важливою складовою будь-якої стратегії впровадження змін, зокрема й у системі мотивації працівників БО «Центр «Нова Надія». Аналіз очікуваних результатів дозволяє заздалегідь окреслити ті позитивні ефекти, яких планується досягти, тоді як аналіз ризиків допомагає ідентифікувати можливі перешкоди та розробити шляхи їх мінімізації.

Очікуваними результатами впровадження оновленої системи мотиваційних заходів є, насамперед, підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці. Це проявиться у зростанні внутрішньої залученості персоналу, готовності брати активнішу участь у реалізації проєктів організації, зменшенні рівня емоційного вигорання та підвищенні загальної продуктивності роботи. Завдяки розвитку професійних компетенцій через навчальні програми очікується посилення експертного потенціалу команди, що, своєю чергою, позитивно вплине на якість надання соціальних послуг та реалізацію освітніх ініціатив Центру.

Підвищення рівня відкритої комунікації всередині організації повинно забезпечити формування більш довірчих відносин між працівниками і керівництвом. Прозора система визнання і заохочення сприятиме укріпленню корпоративної культури, мотивації до саморозвитку та довгострокової лояльності персоналу. Передбачається також зниження рівня плинності кадрів, що є критично важливим для неприбуткових організацій, де кожен співробітник володіє специфічними навичками і досвідом.

Водночас запровадження нової системи мотивації супроводжується певними ризиками. Серед основних ризиків можна відзначити опір змінам з боку частини персоналу, особливо тих, хто не бачить прямої вигоди або потребує більше часу для адаптації до нових підходів. Існує також ризик недостатнього фінансування заходів, особливо у частині матеріального

стимулювання, що може викликати розчарування серед працівників, якщо обіцянки заохочення не будуть реалізовані своєчасно.

Ще одним ризиком є можливість формального ставлення до системи визнання досягнень, коли нагородження буде сприйматися як механічна процедура без реального емоційного наповнення. У такому разі замість підвищення мотивації може виникнути протилежний ефект – байдужість чи навіть знецінення таких заходів.

Крім того, ризиком є невідповідність запланованих навчальних заходів реальним потребам співробітників, що може призвести до неефективного використання ресурсів та зниження довіри до керівництва. Окремо варто враховувати зовнішні ризики, зокрема складну соціально-економічну ситуацію в Україні в умовах війни, що може обмежити доступ до фінансування, ускладнити організацію очних тренінгів і вплинути на загальну психологічну атмосферу в колективі.

З метою мінімізації ризиків пропонується передбачити гнучкість у впровадженні змін, забезпечити етапність реалізації заходів, систематично збирати зворотний зв'язок від працівників і готовність коригувати підходи відповідно до отриманих результатів. Важливим елементом успіху буде також постійна комунікація щодо цілей змін та активне залучення персоналу до процесу вдосконалення системи мотивації.

Відобразимо резюме ризиків і очікувань для впровадження системи мотиваційних заходів у БО «Центр «Нова Надія» в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 – Очікувані результати та можливі ризики впровадження системи мотиваційних заходів у БО «Центр «Нова Надія»

Очікувані результати	Можливі ризики
1	2
Підвищення задоволеності працівників умовами праці	Опір змінам з боку частини працівників
Зростання залученості персоналу до діяльності організації	Недостатнє фінансування заходів мотивації

Продовження таблиці 3.2

1	2
Зниження рівня емоційного вигорання	Формальне сприйняття системи визнання досягнень
Підвищення професійної компетентності працівників	Невідповідність навчальних заходів реальним потребам працівників
Посилення корпоративної культури	Погіршення психологічного клімату через зовнішні фактори (наприклад, війна)
Зниження плинності кадрів	Відсутність гнучкості у впровадженні змін
Поліпшення внутрішньої комунікації	Недостатній зворотний зв’язок або ігнорування думки працівників
Зміцнення довіри між працівниками та керівництвом	Втрата мотивації через незадовільну реалізацію або затримку мотиваційних заходів

Таким чином, за умови належного планування, відкритої взаємодії з колективом та готовності адаптуватися до обставин, очікувані результати мають значно переважити потенційні ризики, що дозволить БО «Центр «Нова Надія» вивести свою кадрову політику на новий рівень ефективності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли Україна переживає значні соціально-економічні виклики, проблема підвищення мотивації працівників у некомерційному секторі набуває особливої актуальності. Благодійні організації, що здійснюють діяльність у соціальній та освітній сферах, стикаються з обмеженими ресурсами та необхідністю утримувати високий рівень залученості персоналу. Саме тому дослідження методів підвищення мотивації працівників у БО «Центр «Нова Надія» є своєчасним і важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Мета дослідження полягала у вивченні сучасних методів мотивації персоналу в некомерційних організаціях, проведенні аналізу стану мотиваційної системи в БО «Центр «Нова Надія», а також розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Об’єктом дослідження виступила діяльність персоналу благодійної організації «Центр «Нова Надія», предметом – методи і механізми мотивації працівників у цій установі.

БО «Центр «Нова Надія» – це неприбуткова організація, зареєстрована у 2011 році в місті Запоріжжя. Основними напрямами діяльності є надання соціальної допомоги без забезпечення проживання, організація професійно-технічної освіти, а також реалізація культурно-освітніх програм. Організація активно бере участь у проєктах соціальної інтеграції, психологічної допомоги населенню, професійної перепідготовки вразливих категорій громадян.

Фінансовий аналіз діяльності організації за останні роки показав загальну стабільність доходів, однак виявив окремі відхилення, пов'язані з коливанням обсягів фінансування проєктів та донорської допомоги. Незначне зменшення доходів у певні періоди супроводжувалося пропорційним зниженням витрат, що свідчить про обережну і зважену фінансову політику.

Водночас організація має потребу в підвищенні інвестицій у розвиток людського капіталу, що безпосередньо впливає на ефективність її діяльності.

В ході дослідження було виявлено, що благодійна організація «Центр «Нова Надія» отримує фінансування з таких основних джерел:

- Добровільні благодійні внески фізичних та юридичних осіб (приблизно 60% бюджету).

- Гранти міжнародних організацій і фондів (приблизно 30%).

- Цільові надходження місцевих програм соціальної підтримки (до 5%).

- Надходження від проведення платних тренінгів або курсів (до 5%).

Основні напрями використання коштів – це:

- Програми соціальної допомоги (35%).

- Освітні проєкти та тренінги (25%).

- Заробітна плата співробітників та залучених фахівців (20%).

- Оренда приміщень, комунальні послуги, матеріально-технічне забезпечення (10%).

- Адміністративні витрати (реєстрація, звітність, бухгалтерія) (5%).

- Інші витрати (страхування волонтерів, непередбачені витрати) (5%).

У результаті проведеного дослідження було діагностовано низку проблем у системі мотивації персоналу, серед яких: недостатній рівень нематеріального стимулювання, обмежені можливості для професійного зростання, відсутність гнучких підходів до організації праці та обмежена кількість заходів зі зміцнення корпоративної культури. Анкетування працівників підтвердило, що основними їхніми потребами є визнання досягнень, можливості для самореалізації, професійного розвитку та забезпечення кращого балансу між роботою та особистим життям.

Відповідно до результатів дослідження були запропоновані такі рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації в БО «Центр «Нова Надія»:

- Запровадження системи регулярного визнання та заохочення досягнень працівників;

- Розробка програм професійного розвитку та наставництва;

- Введення гнучких графіків роботи та можливості дистанційної праці;

- Створення комфортного і безпечного робочого середовища;

- Впровадження відкритої системи комунікації між працівниками та керівництвом;

- Проведення щорічного оцінювання потреб персоналу та аналізу мотиваційного клімату;

- Розвиток емоційного інтелекту керівників середньої та вищої ланки для підвищення якості взаємодії в колективі.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до оцінки мотиваційних механізмів у контексті діяльності українських неприбуткових організацій, а також у розробці практичних рекомендацій, адаптованих до умов роботи в умовах війни та обмежених ресурсів. Дослідження враховує психологічні, організаційні та соціальні аспекти мотивації працівників, що дозволяє сформувати системні підходи до її підвищення.

Практична цінність дослідження полягає в можливості безпосереднього застосування розроблених заходів у роботі БО «Центр «Нова Надія», а також у потенційній апробації запропонованих рішень в інших аналогічних організаціях. Запропоновані заходи сприятимуть не лише підвищенню ефективності роботи персоналу, а й забезпеченню стійкості організації в умовах соціальної нестабільності.

Таким чином, проведене дослідження не лише дозволяє краще зрозуміти механізми мотивації у неприбуткових організаціях, а й пропонує реальні інструменти для їх удосконалення, що має важливе значення для підтримки і розвитку третього сектору в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамс С. Рівність у соціальних обмінах. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267-299.

2. БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ». *Facebook.* URL: https://www.facebook.com/newhopecenterzp/ (дата звернення: 16.03.2025).

3. БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ». *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/open/prices (дата звернення: 16.03.2025).

4. БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37611328/ (дата звернення: 16.03.2025).

5. БО «ЦЕНТР «НОВА НАДІЯ». *Clarity-project.info.* URL: https://clarity-project.info/edr/37611328 (дата звернення: 16.03.2025).

6. Варламова О. А. Мотивація праці: теорія і практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 288 с.

7. Врум В. Робота і мотивація. New York: Wiley, 1964. 331 p.

8. Герцберг Ф., Маузнер Б., Снайдермен Б. Мотивація до праці. New York: Wiley, 1959. 157 p.

9. Гільдібрант К.Є., Онищенко О.А. Сучасні проблеми мотивації в організаціях. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 170-172.

10. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 3(55). С. 94-100.

11. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

13. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204-209.

14. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72-76.

15. Десі Е., Раян Р. Теорія самодетермінації і сприяння внутрішній мотивації, соціальному розвитку і благополуччю. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, No. 1. P. 68-78.

16. Доронін А., Михайленко Д., Доронін С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. 288 с.

17. Іванова Н.С. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навчальний посібник. Кривий ріг: ВИДАННЯ, 2021. 281 с.

18. Кузьмін О., Мельник О., Бодарецька О., Жежуха В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та 90 реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.

19. Лазуренко В. М. Управління організаціями третього сектору: теорія і практика : монографія. Київ: Ніка-Центр, 2013. 300 с.

20. Локк Е. До теорії мотивації завдань і стимулів. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968. Vol. 3. P. 157-189.

21. Лукашевич Н. В. Управління персоналом соціальних установ : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2010. 240 с.

22. МакКлелланд Д. Досягнення суспільства. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. 478 p.

23. Маслоу А. Теорія мотивації особистості. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. P. 370-396.

24. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

25. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

26. Мотивація персоналу в організації: система, приклади, методи і теорії. *Флеш. Гроші, ідеї та інвестиції.* 2020. URL: https://flesh.com.ua/motivaciya-personalu-v-organizaci%D1%97-sistema-prikladi-metodi-i-teori%D1%97/?utm (дата звернення: 22.02.2025).

27. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.

28. Прохоровська С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Випуск 2 (02). С. 45-48.

29. Рульєв В., Гуткевич С., Мостянська Т. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012 310 с.

30. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.

31. Семигіна Т. І. Соціальна робота в Україні: теорія і практика : монографія. Київ : Академвидав, 2005. 472 с.

32. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

33. Хитра О. Управління командами : навчальний посібник. Хмельницький : ХНУ, 2017. 495 с.

34. Basumallick Ch. 4 Companies that have nailed their Employee Recognition Strategy. Spiceworks. 2025. URL: https://www.spiceworks.com/

hr/engagement-retention/articles/employee-recognition-strategy-examples/#:~:text (дата звернення: 12.03.2025).

35. Cnaan R. A., Handy F., Brudney J. L. Motivations for Volunteering: Theoretical and Practical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1996. Vol. 25, No. 3. P. 364-381.

36. How HR Tech is Redefining Employee Engagement in the Digital Age. Talent Management Institute. 2025. URL: https://www.tmi.org/blogs/how-hr-tech-is-redefining-employee-engagement-in-the-digital-age# (дата звернення: 01.03.2025).

37. Hu D., Lan Y. The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing. *PLoS One*. 2024. Vol. 15-19(8). DOI: 10.1371/journal.pone.0307195.

38. Komm A. et al. What employees say matters most to motivate performance. *McKinsey&Company*. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/ (дата звернення: 01.03.2025).

39. Motivation Theories: Content and Process. The World of Work Project. URL: https://worldofwork.io/2019/02/motivation-theories-context-and-process/#:~:text=,12 (дата звернення: 02.03.2025).

40. Vo T., Tuliao K., Chen C. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behav Sci (Basel)*. 2022. Vol. 12(2). P. 49. DOI: 10.3390/bs12020049.