

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Формування та оцінка ефективності мотиваційних стратегій
в організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав
студент групи МОб-1-21-4.Од
Стеценко Леонід Олегович

(підпис)

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор
Шульга Ольга Антонівна

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Стеценко Леонід Олегович

Формування та оцінка ефективності мотиваційних стратегій в організації.
К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Шульга Ольга Анатоліївна, доктор економічних наук, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню та оцінці ефективності мотиваційних стратегій у благодійній організації на прикладі БО «Благодійна організація «КАРІТАС-КИЇВ». Зокрема, у роботі досліджується сутність мотиваційних стратегій, методики їх формування та оцінки ефективності, а також вплив мотивації на управління персоналом і розвиток організації. У вступі обґрунтовано актуальність теми та визначено мету дослідження. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади формування мотиваційних стратегій, охарактеризовано їх види, основні підходи до розробки та методiku оцінки ефективності застосування мотиваційних стратегій в організації. Другий розділ присвячений оцінці ефективності мотиваційних стратегій у БО «КАРІТАС-КИЇВ». Проведено організаційно-економічну характеристику організації, проаналізовано діючу систему мотивації персоналу та її вплив на результати діяльності. На основі отриманих даних сформульовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи з економічним обґрунтуванням очікуваних результатів. У висновках узагальнено основні результати дослідження, підкреслено важливість ефективної мотивації персоналу для сталого розвитку благодійної організації та досягнення її стратегічних цілей.

Ключові слова: мотивація персоналу, мотиваційні стратегії, система мотивації, ефективність мотивації, оцінка ефективності, формування мотивації, управління мотивацією, стимулювання праці, людські ресурси, показники ефективності мотивації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Робота проілюстрована 6 таблицями. Обсяг роботи становить 53 сторінки основного тексту. Використано 40 джерел літератури.

SUMMARY

Stetsenko Leonid Olehovych

Formation and assessment of the effectiveness of motivational strategies in an organization. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Shulga Olga Anatoliivna, Doctor of Economics, Professor of the Department of Management.

The qualification work is devoted to the formation and assessment of the effectiveness of motivational strategies in a charitable organization using the example of the charitable organization “CARITAS-KYIV”. In particular, the work examines the essence of motivational strategies, methods of their formation and assessment of effectiveness, as well as the impact of motivation on personnel management and the development of the organization. The introduction substantiates the relevance of the topic and defines the purpose of the study. The first section considers the theoretical and methodological principles of the formation of motivational strategies, describes their types, main approaches to development and methods for assessing the effectiveness of the application of motivational strategies in the organization. The second section is devoted to assessing the effectiveness of motivational strategies in the charitable organization "CARITAS-KYIV". The organizational and economic characteristics of the organization were conducted, the current system of staff motivation and its impact on the results of activities were analyzed. Based on the data obtained, proposals were formulated to improve the motivational system with an economic justification of the expected results. The conclusions summarize the main results of the study, emphasizing the importance of effective staff motivation for the sustainable development of the charitable organization and the achievement of its strategic goals.

Keywords: staff motivation, motivational strategies, motivation system, motivation effectiveness, performance assessment, motivation formation, motivation management, labor stimulation, human resources, motivation effectiveness indicators.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two sections, general conclusions and a list of sources used. The work is illustrated with 6 tables. The volume of the work is 53 pages of the main text. 40 sources of literature were used.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ	7
1.1. Сутність та види мотиваційних стратегій в організації	7
1.2. Підходи до формування мотиваційних стратегій	14
1.3. Методика оцінки ефективності мотиваційних стратегій в організації	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В БО «БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «КАРІТАС-КИЇВ» ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика БО «Благодійна організація «КАРІТАС-КИЇВ»	32
2.2. Оцінка ефективності мотиваційних стратегій та системи мотивації персоналу в БО «КАРІТАС-КИЇВ»	43
2.3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в організації та визначення економічного ефекту від їх впровадження	49
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції на ринку праці, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Особливої уваги це потребує в діяльності некомерційних організацій, які, працюючи в умовах обмежених фінансових ресурсів, змушені формувати збалансовану систему матеріальних і нематеріальних стимулів. Така система повинна відповідати специфіці їхньої діяльності, враховувати особливості мотивації працівників соціальної сфери та сприяти не лише утриманню кваліфікованого персоналу, а й підвищенню продуктивності праці та професійному розвитку. Крім того, значущим є розробка методичних підходів до оцінки ефективності мотиваційних стратегій, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал та підвищити результативність організаційної діяльності в цілому.

Дослідженням теоретичних аспектів розробки мотиваційних стратегій займалися такі вчені, як Сивицька І., Сініченко А., Ігнатська І., Сербенівська А., Овсяннікова Н. В., Коваль В. В., Омеляненко Т. В., Колот А. М., Беляєв О. О., Бондаренко Ю. Г, та інші. Їхні напрацювання стали науковою основою для формування підходів до управління персоналом і розробки стратегій мотивації в сучасних організаціях.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад формування та оцінки ефективності мотиваційних стратегій і обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації в організації.

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність та види мотиваційних стратегій в організації, систематизувати підходи до їх формування;
- висвітлити методичні підходи до оцінки ефективності мотиваційних стратегій;
- дати організаційно-економічну характеристику БО «Благодійна організація "КАРІТАС-КИЇВ»;

- оцінити ефективність існуючих мотиваційних стратегій та системи мотивації персоналу в досліджуваній організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи мотивації персоналу та визначити економічний ефект від їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації мотиваційних стратегій в організації.

Предметом є теоретико-методичні та практичні аспекти формування та оцінки ефективності мотиваційних стратегій в організації.

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що застосовувалися відповідно до завдань і логіки дослідження. Метод системного аналізу використовувався для дослідження сутності мотиваційних стратегій, виявлення їх функцій та ролі в системі управління персоналом. Метод логічного узагальнення, аналізу та синтезу застосовувався для систематизації наукових підходів до класифікації мотиваційних стратегій і концепцій мотивації працівників. Метод експертних оцінок дозволив визначити ключові критерії оцінки ефективності мотиваційних стратегій та провести аналіз сильних і слабких сторін чинної системи мотивації в досліджуваній організації. Статистичний метод використовувався при здійсненні організаційно-економічної характеристики БО «Карітас-Київ» і аналізі динаміки показників, пов'язаних із персоналом. Метод економіко-математичного моделювання застосовувався для оцінки економічного ефекту від упровадження запропонованих змін у системі мотивації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення системи мотивації персоналу благодійних організацій, зокрема шляхом упровадження диференційованого підходу до винагороди працівників, введення регулярної системи внутрішнього зворотного зв'язку та розробки комплексної програми нематеріального стимулювання. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації загалом.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Сутність та види мотиваційних стратегій в організації

У сучасних умовах стабільний розвиток організації неможливий без ретельного опрацювання питань мотивації персоналу. Формування ефективних мотиваційних стратегій є основою не лише для підвищення продуктивності праці, а й для забезпечення довгострокового конкурентного переваги підприємства.

В умовах сучасного конкурентного середовища ефективне функціонування організацій значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу. Мотиваційні стратегії виступають ключовим інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє спрямувати зусилля працівників на досягнення організаційних цілей.

Поняття «мотиваційна стратегія» є ключовим елементом стратегічного управління персоналом, оскільки визначає довгострокові напрями стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття.

Мотиваційна стратегія — це довгострокова програма впливу на працівників з метою формування їх бажаної поведінки шляхом створення сприятливих умов праці та справедливої системи винагород.

Сивицька І. та Сініченко А. визначають мотиваційну стратегію як довгострокову програму дій, спрямовану на реалізацію концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства. Вони підкреслюють, що мотиваційна стратегія є провідною детермінантою оптимізації управління персоналом і може розглядатися як самостійна функціональна стратегія підприємства [36].

Ігнат'єва І. та Сербенівська А. акцентують увагу на необхідності адаптації

мотиваційних стратегій до змін у системі цінностей різних поколінь працівників. Вони зазначають, що сучасні умови вимагають пошуку нових стимулів для персоналу, що обумовлює потребу в оновленні мотиваційних стратегій [11].

Овсяннікова Н.В. розглядає мотиваційну стратегію як сукупність заходів, спрямованих на підвищення лояльності та залучення персоналу до трудового процесу. Вона підкреслює важливість відкритої кадрової політики, чіткого розподілу праці та делегування повноважень у формуванні ефективної мотиваційної стратегії [22].

Узальнюючи можна зазначити, що мотиваційна стратегія є довгостроковим планом дій організації, спрямованим на формування та підтримку належного рівня мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей. Вона представляє собою комплекс взаємопов'язаних заходів і методів впливу на працівників, що формується на основі загальної стратегії розвитку організації та враховує особливості її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому можна узагальнити твердження науковців і визначити що «мотиваційна стратегія» — це цілісний концептуальний підхід до управління трудовою поведінкою персоналу, що передбачає розробку і впровадження довгострокових заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Така стратегія базується на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховує індивідуальні цінності, потреби персоналу, корпоративну культуру та динаміку зовнішнього середовища.

Мотиваційна стратегія виконує не лише стимулюючу, а й координуючу функцію, виступаючи зв'язувальним елементом між стратегічними цілями підприємства та реальними можливостями й очікуваннями його працівників.

Ефективна мотиваційна стратегія базується на розумінні потреб, цінностей та очікувань працівників, а також на чіткому узгодженні індивідуальних цілей персоналу з цілями організації. Формування мотиваційної стратегії передбачає системний підхід, який охоплює всі рівні організаційної структури та враховує специфіку різних категорій персоналу [37].

Методологічна база розробки стратегій включає:

- Аналіз потреб персоналу, а саме, визначення як базових, так і індивідуальних потреб співробітників дозволяє сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення їх внутрішньої мотивації. В цей процес входить опитування, анкетування, фокус-групи та інші інструменти збору даних.
- Визначення стратегічних цілей організації - мотиваційна стратегія має бути інтегрована з загальною стратегією підприємства, де цілі та завдання мають бути чітко артикульованими і вимірюваними.
- Розробка комплексного пакета стимулів, це можуть бути як матеріальні (бонуси, премії, підвищення зарплати), так і нематеріальні заохочення (визнання досягнень, можливості для професійного зростання, корпоративна культура, покращення робочого середовища).
- Інтеграція з HR-політикою, мотиваційні стратегії повинні гармонійно поєднуватися з кадровою політикою, системою навчання та розвитку, а також системою оцінки ефективності роботи співробітників.

Формування мотиваційних стратегій завжди має супроводжуватися системою оцінки їхньої ефективності. До цього процесу входять як кількісні, так і якісні методи аналізу:

- Статистичний аналіз продуктивності праці, рівня виконання поставлених завдань, показники плинності кадрів, фінансові результати бізнесу. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки впроваджені заходи впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Опитування співробітників щодо задоволеності роботою, аналіз анкет, оцінка корпоративного клімату, інтерв'ю з менеджерами. Якісна оцінка дає змогу відслідковувати психологічний та соціальний аспект мотивації, що часто не відображається у цифрах.
- Застосування бенчмаркінгу для порівняння ефективності мотиваційних заходів із схожими організаціями дозволяє виявити сильні та слабкі сторони застосовуваних стратегій [29].

Мотиваційні стратегії можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- За типом стимулів:
 - Матеріальні стратегії базуються на наданні фінансових заохочень, премій, бонусів та інших економічних стимулів.
 - Нематеріальні стратегії спрямовані на підвищення морального духу, впровадження системи визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, створення комфортних умов праці та можливостей для професійного росту.
- За характеристиками впливу:
 1. Індивідуальні стратегії, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного співробітника, де враховується його особистий вклад, кваліфікація, перспективи кар'єрного зростання.
 2. Групові стратегії стимулюють командну роботу, забезпечують взаємну підтримку співробітників, сприяють розвитку синергії в колективі [33].
- За часовою перспективою:
 1. Короткострокові стратегії орієнтовані на негайне досягнення результатів, що зазвичай використовуються для вирішення поточних завдань.
 2. Довгострокові стратегії формуються з урахуванням стратегічних завдань організації та спрямовані на забезпечення стабільного розвитку в майбутньому [33].

Теоретичне підґрунтя мотивації спирається на розуміння людської природи та різноманітності потреб. Сучасні підходи доповнюють класичні теорії мотивації, наголошуючи на важливості:

1. Персоналізованого підходу до мотивації;
2. Збалансованості матеріальних і нематеріальних стимулів;
3. Інтеграції мотиваційної системи в загальну стратегію компанії.

Особливість управління мотивацією полягає в її подвійній природі.

Це одночасно і структурований управлінський процес, і мистецтво розуміння людської психології. Така дуальність вимагає від керівників поєднання управлінської компетентності з розвиненим емоційним інтелектом.

Сучасні методи мотивації можна розділити на економічні та неекономічні. Оптимальна система мотивації передбачає їх збалансоване використання,

включаючи:

1. Фінансові стимули (зарплата, премії, бонуси).
2. Нематеріальні заохочення (визнання, можливості розвитку).
3. Соціальні гарантії.
4. Кар'єрні перспективи.

Регулярна оцінка ефективності мотиваційної системи дозволяє оптимізувати співвідношення між витратами на персонал та результатами його діяльності, забезпечуючи сталий розвиток організації [9].

Другим важливим видом мотивації є соціальна мотивація, яка може включати як економічні, так і неекономічні аспекти. Основним напрямком є взаємини між людьми, зокрема виявлені у формі вдячності з боку керівництва. До соціальних складових належать: трудові відзнаки, почесні звання, нагороди; створення умов для здобуття нових знань та навичок, підвищення кваліфікації; забезпечення стабільності в працевлаштуванні; створення сприятливих санітарно-гігієнічних, естетичних, екологічних та ергономічних умов праці; забезпечення безпеки праці; вдосконалення організаційно-технічних аспектів; гнучкий робочий графік, організація робочого місця; поліпшення житлових умов; стимулювання здорової конкуренції; розвиток корпоративної стратегії та культури; вдосконалення комунікацій серед працівників; заохочення самостійності та відповідальності [12].

Моральна мотивація є важливою складовою духовного стимулювання праці та базується на людській потребі в суспільному визнанні. Такі мотиви проявляються через ідентифікацію з підприємством, авторитет, інтелектуальну складову праці, врахування вікових та особистих особливостей, самостійність та корпоративну культуру.

Сучасне управління мотивацією персоналу вимагає багаторівневого підходу, що охоплює всі організаційні рівні – від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності. На стратегічному рівні формуються засадничі принципи мотиваційної політики, які узгоджуються з місією та цінностями організації. Тактичний рівень забезпечує розробку конкретних мотиваційних

програм, а оперативний – їх безпосередню реалізацію.

В умовах цифрової трансформації бізнесу з'являються нові можливості для управління мотивацією. Сучасні системи та аналітичні платформи дозволяють створювати персоналізовані мотиваційні програми та оперативно оцінювати їх результативність. Це дає змогу швидко адаптувати мотиваційні механізми відповідно до змін у бізнес-середовищі.

Особливу увагу варто приділити взаємозв'язку мотивації з іншими функціями управління. Ефективна мотиваційна система інтегрується з процесами рекрутингу, розвитку персоналу, оцінки результативності та стратегічного планування. Така синергія посилює загальну ефективність управління людськими ресурсами [40].

Сучасна парадигма мотивації виходить за межі традиційного матеріального стимулювання. На перший план виходить створення середовища для самореалізації та професійного зростання. Це особливо важливо для інноваційних галузей, де креативність та інтелектуальний капітал є ключовими факторами успіху.

Культурний контекст відіграє важливу роль у формуванні мотиваційних систем. Підходи, що ефективні в одному культурному середовищі, можуть не працювати в іншому. Міжнародні компанії мають адаптувати свої мотиваційні програми до національних особливостей, враховуючи відмінності в цінностях та очікуваннях працівників різних країн.

Етична складова мотивації набуває все більшого значення, організації прагнуть знайти баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Мотиваційні системи, що враховують благополуччя працівників та суспільні цінності, створюють основу для сталого розвитку організації.

Сучасне управління мотивацією – це стратегічний інструмент розвитку організації, що вимагає системного підходу, врахування культурного контексту та етичних принципів, а також ефективного використання нових технологічних можливостей. Успішна реалізація мотиваційної політики створює умови для

розкриття потенціалу працівників та забезпечення конкурентоспроможності організації в динамічному бізнес-середовищі [13].

Існують два основні типи мотивації працівників: матеріальна та нематеріальна. До матеріальної належать заробітна плата, преміальні виплати, а також доплати за стаж роботи. Нематеріальна мотивація включає вираження подяки, нагородження грамотами, створення комфортних умов праці, організацію тренінгів, можливість гнучкого графіка, додаткові вихідні дні та надання путівок на відпочинок.

Оскільки кожен працівник має унікальні потреби та пріоритети, універсального підходу до мотивації не існує. Деяким співробітникам достатньо фінансового заохочення, тоді як інші надають перевагу можливостям для професійного розвитку, кар'єрного зростання чи суспільного визнання їхніх досягнень. Ефективна система мотивації враховує інтереси працівників, їхню думку та залучає до процесу ухвалення рішень. Підтримка ініціатив співробітників та визнання їхніх ідей з боку керівництва сприяє підвищенню рівня мотивації, покращенню продуктивності та формуванню впевненості у власних силах [22].

Розробка та оцінка ефективності мотиваційних стратегій є невід'ємною складовою сучасного управлінського процесу. Теоретико-методичні засади, що лежать в основі формування цих стратегій, базуються на класичних і сучасних мотиваційних теоріях і знаходять практичне застосування через комплексний підхід до аналізу потреб співробітників, інтеграції стимулюючих заходів з загальною стратегією організації і застосування ефективних методів оцінки результатів. Види мотиваційних стратегій – матеріальні, нематеріальні, індивідуальні та групові – дозволяють організації гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, сприяючи формуванню високоякісного корпоративного клімату і стимулюючи інноваційну діяльність [9].

Таким чином, мотиваційні стратегії є важливим елементом системи управління персоналом, що забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників з цілями організації. Різноманітність видів мотиваційних стратегій

дозволяє організаціям обирати найбільш відповідні інструменти з урахуванням специфіки діяльності, організаційної культури та особливостей персоналу.

Ефективна мотиваційна стратегія має бути гнучкою, комплексною та адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби та цінності працівників, забезпечувати справедливість та прозорість систем винагороди, а також сприяти формуванню позитивного організаційного клімату та корпоративної культури.

Сучасні тенденції вказують на зростання ролі нематеріальних факторів мотивації, індивідуалізацію мотиваційних підходів та впровадження інноваційних методів стимулювання персоналу, що дозволяє організаціям підвищувати конкурентоспроможність на ринку праці та ефективно досягати стратегічних цілей.

1.2. Підходи до формування мотиваційних стратегій

Ефективна управлінська практика зазвичай поєднує різні методологічні підходи, що дозволяє максимізувати їхні переваги та мінімізувати потенційні недоліки. Проте з методологічної перспективи важливо розглянути кожен підхід окремо, аналізуючи його ключові характеристики в їх чистому вигляді.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі мотивація персоналу виступає одним із ключових чинників успішності організації. Від правильно обраної мотиваційної стратегії залежить ефективність праці, рівень залученості працівників, їх лояльність та готовність до інновацій. Формування такої стратегії ґрунтується на поєднанні кількох підходів, кожен із яких має свої переваги та сфери застосування [32].

Класичний підхід базується на матеріальному стимулюванні працівників. Основна ідея — створення системи фінансового заохочення, яка прямо залежить від результатів праці. Зарплата, премії, бонуси, надбавки — все це слугує потужним мотиватором, особливо в умовах чітких і вимірюваних цілей. Однак

такий підхід має обмеження: його ефективність знижується, коли базові фінансові потреби працівника вже задоволені.

Поведінковий підхід акцентує увагу на внутрішній мотивації — прагненні до самореалізації, визнання та професійного розвитку. Цей підхід передбачає гнучкість графіку, створення сприятливого психологічного клімату, можливості для навчання та кар'єрного зростання. Важливо, щоб працівник бачив сенс у своїй роботі та відчував свою цінність для компанії.

Системний підхід поєднує елементи кількох стратегій, враховуючи потреби як окремих працівників, так і компанії загалом. Він передбачає інтеграцію економічних, організаційних і соціально-психологічних методів мотивації. Такий підхід дозволяє створити гармонійну систему стимулів, яка адаптується до змін зовнішнього середовища та внутрішньої структури організації.

Інноваційний підхід з'явився у відповідь на зміну поколінь і розвиток цифрових технологій. Тут важливу роль відіграють гейміфікація робочих процесів, участь у прийнятті рішень, відкриті комунікації та гнучке середовище. Працівники нового покоління цінують свободу, самовираження і можливість впливати на розвиток компанії [10].

К. Л. Нетудихата та Л. В. Броннікова визначають мотивацію як процес, що спонукає окремих осіб або колектив до вчинків, спрямованих на досягнення як корпоративних, так і особистих цілей. Мотивація — це процес, який заохочує людей до праці, з використанням мотивів поведінки для досягнення індивідуальних або організаційних цілей [23].

А. Д. Чикуркова та Ю. М. Грей вважають, що для ефективної мотивації праці на підприємстві необхідно застосовувати комплекс заходів, починаючи від формулювання мотиваційної політики і завершуючи визначенням способів індивідуальної мотивації для керівників і співробітників. Процес удосконалення мотиваційного механізму управління розвитком сільськогосподарського підприємства має враховувати специфіку персоналу, що включає потреби, інтереси, ціннісні орієнтації працівників, а також відповідну структуру

управління, впливи ззовні і всередині підприємства, традиції та історичний досвід роботи [13].

У сучасній теорії управління можна виділити три ключові підходи до організації керівництва: цільовий, діяльнісний та особистісний.

Цільовий підхід найчастіше використовується при управлінні великими соціальними системами та організаціями. Його основна ідея полягає в орієнтації всіх управлінських процесів на досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей. При цьому всі елементи системи управління - від вибору інструментів впливу до формування корпоративної культури - підпорядковуються стратегічним завданням організації. Такий підхід часто супроводжується жорстким стилем керівництва з акцентом на виробничі показники. Він особливо ефективний в кризових ситуаціях та при обмежених ресурсах.

Діяльнісний підхід концентрується на якісній організації робочих процесів та їх координації. Керівник приділяє значну увагу створенню сприятливого робочого середовища, розвитку корпоративної культури та мотивації співробітників. Стиль управління може змінюватися залежно від ситуації, а ефективність оцінюється комплексно - від виробничих показників до рівня задоволеності працівників. Цей підхід демонструє високі результати при роботі з усталеними колективами в стабільних умовах.

Особистісний підхід ставить у центр уваги розвиток людського потенціалу. Основний фокус спрямовано на професійне зростання працівників, розкриття їх творчих здібностей та створення умов для самореалізації. Керівництво здійснюється переважно демократичними методами з широким делегуванням повноважень та залученням працівників до прийняття рішень. При оцінці результативності враховуються як кількісні показники, так і якісні характеристики соціального розвитку колективу. Цей підхід найбільш відповідає вимогам сучасної економіки знань та активно використовується провідними компаніями світу [21].

Кожен з цих підходів має свої переваги та найбільш ефективні сфери застосування. Сучасні керівники часто комбінують елементи різних підходів

залежно від конкретної ситуації та специфіки організації. Варто зазначити, що всі три основні методологічні підходи до управління соціальними системами є певною мірою ідеалізованими. У реальному житті управління зазвичай використовує поєднання їхніх ключових особливостей. На одному підприємстві або в одній організації можуть виникати різні виробничі та психологічні ситуації, які потребують використання різних підходів для їх ефективного розв'язання.

В управлінні персоналом важливо враховувати різноманітність колективу - від рівня професійної підготовки до індивідуальних особливостей кожного працівника. Ефективне керівництво вимагає гнучкого поєднання різних управлінських підходів, адаптованих під конкретну ситуацію та специфіку команди.

Сучасні організації використовують комплексний підхід до мотивації працівників, який включає:

- Фінансові інструменти (основна зарплата, бонуси, пільги);
- Нефінансові стимули (можливості розвитку, зручний графік роботи);
- Організаційні методи (регламенти, стандарти, процедури) [28].

Практика показує, що результативність мотиваційних програм часто знижується через два ключові фактори:

1. Відсутність персоналізованого підходу до працівників
2. Неузгодженість з загальною стратегією розвитку компанії

Успішність будь-якої організації базується на чіткому стратегічному баченні, відображеному в місії та цілях. При цьому реалізація стратегічних планів, включаючи мотиваційні програми, відбувається на рівні конкретних працівників.

Для створення дієвої системи мотивації необхідно:

1. Проаналізувати структуру персоналу та визначити основні типи працівників
2. Створити умови для максимальної реалізації потенціалу кожного співробітника
3. Виявити та мінімізувати демотиваційні фактори

4. Забезпечити відповідність мотиваційних інструментів потребам персоналу

При виявленні розбіжностей між системою мотивації та характеристиками персоналу керівництво може:

- Модифікувати існуючі мотиваційні механізми
- Здійснити кадрові зміни (що може бути ускладнено ситуацією на ринку праці) [18].

Отже, мотивація персоналу є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Ефективне управління мотивацією персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як індивідуальні потреби працівників, так і стратегічні цілі організації. Використання змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє розробляти ефективні механізми стимулювання, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників своєю роботою. Таким чином, мотивація персоналу є важливим елементом успішного управління бізнес-організацією.

1.3. Методика оцінки ефективності мотиваційних стратегій в організації

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку однією з ключових умов досягнення успіху для будь-якої організації є ефективне управління персоналом. Серед інструментів цього управління важливе місце займають мотиваційні стратегії. Проте для досягнення бажаного результату недостатньо лише впровадити ту чи іншу стратегію — необхідно регулярно оцінювати її ефективність, аби своєчасно виявляти слабкі місця та вдосконалювати підходи до стимулювання працівників.

Оцінка ефективності мотиваційних стратегій є критично важливим елементом управління персоналом, що дозволяє визначити доцільність впроваджених мотиваційних заходів та їх вплив на досягнення організаційних цілей. В умовах швидких змін бізнес-середовища та зростаючої конкуренції

здатність адаптувати мотиваційні системи відповідно до реальних потреб працівників та завдань компанії стає ключовою перевагою.

Комплексний підхід до оцінки мотиваційних стратегій вимагає врахування як кількісних, так і якісних показників. Це дозволяє створити цілісну картину стану мотиваційної системи та вчасно виявляти її слабкі сторони.

Ключовими напрямками оцінки виступають аналіз продуктивності праці, задоволеності персоналу та економічної ефективності впроваджених заходів. Кожен із цих напрямів потребує специфічних методів дослідження, показників та інструментів.

Оцінка продуктивності праці включає аналіз динаміки виконання виробничих планів, якості продукції або послуг, дотримання термінів виконання завдань, рівня інноваційної активності працівників та кількості раціоналізаторських пропозицій. Ці показники безпосередньо свідчать про вплив мотиваційних стимулів на робочу активність співробітників.

Задоволеність персоналу визначається за допомогою регулярних опитувань, аналізу рівня плинності кадрів, моніторингу залученості, оцінки соціально-психологічного клімату в колективі та кількості конфліктних ситуацій. Емоційний стан працівників, їх лояльність та задоволеність умовами праці мають вагоме значення для довгострокової стабільності організації.

Економічна ефективність мотиваційних стратегій визначається через співвідношення витрат на мотиваційні заходи до отриманих результатів, рентабельність інвестицій у персонал, динаміку фонду оплати праці та зміни у структурі витрат на утримання персоналу. Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії.

Комплексність оцінки передбачає регулярний моніторинг ключових показників, порівняння результатів з попередніми періодами, врахування галузевої специфіки, зовнішніх факторів впливу, а також аналіз довгострокових ефектів від впроваджених мотиваційних стратегій.

Сучасна методика оцінки повинна включати використання цифрових інструментів: HR-аналітичних платформ, автоматизованих систем оцінки,

інтерактивних опитувальників, методів статистичного аналізу. Це дозволяє підвищити об'єктивність результатів і спростити процес збору та обробки інформації.

При розробці методики необхідно враховувати специфіку організаційної культури, стратегічні цілі компанії, особливості різних категорій персоналу та наявні ресурси для проведення оцінки.

Критерії успішності мотиваційних стратегій мають включати досягнення запланованих показників, стійкість позитивних змін, масштабованість ефективних практик, адаптивність до змін середовища.

Реалізація методики передбачає створення системи показників, визначення джерел інформації, періодичності оцінки, відповідальних осіб та чітко структурованої системи звітності. На основі отриманих результатів можна коригувати мотиваційні стратегії, вдосконалювати систему винагород, розвивати корпоративну культуру та підвищувати ефективність управління.

Ефективність мотиваційних стратегій може оцінюватися за наступними критеріями:

1. Підвищення продуктивності праці
2. Зниження плинності кадрів
3. Зростання якості продукції або послуг
4. Підвищення задоволеності та лояльності працівників
5. Покращення організаційного клімату
6. Досягнення стратегічних цілей організації

Для оцінки ефективності використовуються як кількісні (економічні показники, статистичні дані), так і якісні методи (опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи).

Мотивація співробітників – це комплекс психологічних, економічних та соціальних чинників, що стимулюють їх досягати конкретних цілей і покращувати результати своєї праці. З огляду на змінний ринковий контекст, глобалізацію та високий рівень конкуренції, формування та оцінка ефективності мотиваційних стратегій стає одним із ключових завдань сучасного менеджменту.

Важливою передумовою ефективного управління є розуміння теоретичних основ, які формують підґрунтя мотиваційних підходів, а також визначення практичних методів їх оцінки.

1. Якісно організована мотиваційна система є запорукою стабільного розвитку й успіху підприємства, адже вона сприяє залученню ініціативних і високоефективних працівників, готових працювати на досягнення високих результатів. Крім того, належний рівень мотивації значно зменшує плинність кадрів, що є критично важливим для збереження людського капіталу організації.

2. Запровадження чітких стимулів та системи винагород слугує потужним сигналом для персоналу, підкреслюючи значущість їхнього внеску та досягнень. Такий підхід також сприяє формуванню у співробітників чіткого розуміння очікувань керівництва щодо результатів роботи. Тому компанії, орієнтовані на високі досягнення, постійно вдосконалюють підходи до мотивації персоналу, усвідомлюючи її пряму залежність від загальної ефективності діяльності організації.

3. У сучасному бізнесі роль керівника значно трансформувалася – від простого адміністратора до лідера, який глибоко розуміє психологію працівників. Створення сприятливого мотиваційного середовища, що базується на прозорій комунікації та взаємній довірі, стає ключовим фактором успіху організації.

4. Управління персоналом через призму мотивації набуває особливого значення, оскільки ефективність організації безпосередньо залежить від продуктивності кожного співробітника. Основне завдання менеджменту – забезпечити умови, де кожен працівник зможе максимально розкрити свій потенціал.

5. При формуванні мотиваційної політики важливо враховувати природну розбіжність інтересів: роботодавці орієнтовані на фінансові показники та ефективність, тоді як працівники зацікавлені у соціальних гарантіях та можливостях самореалізації. Успішна мотиваційна система повинна знаходити баланс між цими прагненнями.

6. В умовах високої конкуренції та динамічних ринкових змін, ефективне мотивування стає стратегічним інструментом розвитку організації. Воно не лише підвищує продуктивність, але й формує інноваційне мислення та корпоративну культуру.

Таким чином, ефективна методика оцінки мотиваційних стратегій має бути системною, гнучкою, орієнтованою на практику та доступною для всіх учасників процесу. Її впровадження дозволяє організації покращити якість управлінських рішень, оптимізувати витрати, посилити мотивацію персоналу та забезпечити сталий розвиток.

Для оцінки ефективності мотиваційних стратегій в організації існує декілька підходів та методик. Одним із них є використання критерію гармонії між цілями підприємства та інтересами управлінського персоналу. Андрій Чуркін у своїй статті пропонує двомірну матрицю якісної оцінки рівня гармонізованості цих цілей, що дозволяє визначити рівні результативності системи мотивації: від катастрофічного до високого [29].

Інший підхід представлено В. Гончар, яка досліджувала факторно-критеріальні характеристики, що впливають на ефективність мотиваційного механізму управління персоналом. Вона пропонує комплексну оцінку якості та результативності інноваційної діяльності персоналу, яка включає інтегральну, критеріальну та експертну оцінки [2].

Також, І.П. Тимченко та А.В. Левіна розробили модифіковану методику оцінювання системи мотивації персоналу, що базується на використанні багатокритеріальних методів оцінювання складників цієї системи. Цей підхід дозволяє ідентифікувати рівень розвитку складників системи мотивації та визначити напрями її вдосконалення [34].

Одна з таких методик була запропонована О. Потьомкіною. Вона передбачає використання показників ефективності господарювання, таких як продуктивність праці, рентабельність виробництва, плинність кадрів та рівень задоволеності працівників. Ці показники дозволяють оцінити вплив мотиваційних механізмів на результати діяльності підприємства [30].

Оцінювання ефективності мотиваційної політики відбувається на основі двох основних підходів — якісного та кількісного. Комплексна оцінка передбачає інтеграцію обох підходів, що забезпечує як об'єктивність аналізу, так і його змістовну глибину.

Якісна оцінка зосереджена на внутрішньому стані колективу та сприйнятті працівниками мотиваційних заходів. Вона передбачає:

- анкетування та опитування співробітників щодо рівня задоволеності, справедливості та доцільності мотиваційних інструментів;
- експертну оцінку систем стимулювання з боку HR-фахівців або зовнішніх консультантів;
- аналіз соціально-психологічного клімату — взаємин у колективі, конфліктності, рівня довіри;
- визначення рівня залученості працівників до процесів організації та їхньої мотивації до результативної праці.

Значний внесок у розвиток якісних методик внесли українські науковці. Зокрема, методика В. Гончар передбачає експертне оцінювання впливу мотивацій на інноваційну активність персоналу та багатофакторну оцінку якості мотиваційного механізму [33].

Водночас А. Чуркін пропонує концепцію матриці гармонії, яка дозволяє співвіднести стратегічні цілі підприємства з інтересами персоналу. Такий підхід дає змогу оцінити ступінь узгодженості між системою мотивації та реальними очікуваннями працівників, а відтак — прогнозувати рівень їх залученості [29].

Кількісний підхід до оцінювання передбачає аналіз конкретних показників, які прямо чи опосередковано свідчать про ефективність мотивації. Основні напрями аналізу включають:

1. Продуктивність праці — динаміка виконання планових завдань, зростання якості продукції, кількість раціоналізаторських пропозицій;
2. Задоволеність персоналу — показники плинності кадрів, частота трудових конфліктів, результати внутрішніх опитувань;

3. Економічна ефективність мотивації — співвідношення витрат на стимулювання до приросту фінансових показників.

Важливими кількісними індикаторами, які дозволяють оцінити вплив мотивації на результати діяльності, є:

Таблиця 1.1. Ключові показники ефективності мотиваційної політики персоналу

Показник	Значення для оцінки
Рентабельність інвестицій у персонал (HR ROI)	Показує, наскільки ефективно використовуються витрати на стимулювання
Продуктивність праці у грошовому вимірі	Дозволяє оцінити реальну віддачу працівника
Темпи зростання оплати праці	У порівнянні з продуктивністю — показник економічної збалансованості
Динаміка операційного прибутку	Відображає загальний вплив кадрової політики на фінансові результати
Частка витрат на мотивацію в загальних витратах	Дозволяє оцінити економічну доцільність стимулювальної політики

Методика ґрунтується на загальноприйнятих підходах управління ефективністю персоналу відповідно до сучасних рекомендацій у сфері HR-аналітики, а також адаптована до умов неприбуткових організацій. Дана інформація, наведена у таблиці, ґрунтується на методологічних підходах до оцінки ефективності системи мотивації персоналу, які розроблені у працях провідних фахівців з управління персоналом, економіки праці та стратегічного менеджменту.

Зокрема, ці показники базуються на поєднанні HR-аналітики та фінансових індикаторів, що є загальноприйнятими у міжнародній та вітчизняній практиці оцінювання результативності роботи з персоналом. Основою таких оцінок є концепції "human capital ROI", "HR cost-effectiveness analysis",

Згідно з підходом О. Потьомкіної, ключовими індикаторами ефективності мотивації виступають продуктивність праці, рівень плинності кадрів та рентабельність виробництва. Вони дозволяють встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок між мотиваційними стимулами й результативністю діяльності працівників.

Сучасні HR-практики пропонують широкий спектр інструментів, що забезпечують надійність оцінювання. Серед них:

1. HR-аналітичні платформи для автоматизованого моніторингу KPI працівників;
2. системи збору зворотного зв'язку у вигляді інтерактивних опитувальників;
3. методи статистичного аналізу для обробки великих масивів HR-даних;
4. інтегровані інформаційні системи, які поєднують аналітику, управління компетенціями та прогнозування результативності [15].

Використання таких інструментів не лише підвищує точність оцінювання, але й дозволяє здійснювати динамічний контроль мотиваційних процесів у режимі реального часу.

До основних показників, що характеризують ефективність мотиваційних стратегій, належать:

Таблиця 1.2. Інтегральна система оцінки ефективності мотиваційної політики персоналу

Напрямок оцінки	Показники
Продуктивність	Виручка на одного працівника, кількість рацпропозицій
Фінансова ефективність	Рентабельність персоналу, ROI мотиваційних заходів
Соціальні індикатори	Плинність кадрів, задоволеність, кількість конфліктів
Баланс витрат/результатів	Частка витрат на мотивацію у загальних витратах

Методика оцінювання сформована на основі сучасних стандартів HR-аналітики та адаптована відповідно до рекомендацій, викладених у професійних публікаціях Міжнародної асоціації з управління персоналом.

Методика має бути:

- системною — охоплювати всі рівні управління персоналом;
- гнучкою — адаптованою до змін бізнес-середовища;
- доступною — зрозумілою для всіх учасників процесу;
- орієнтованою на практику — мати прикладні інструменти оцінки

[35].

Реалізація методики передбачає визначення періодичності оцінки, відповідальних осіб, структури звітності та механізмів прийняття рішень на основі зібраних даних.

Проте не менш важливою є оцінка корпоративного клімату, яка стосується внутрішнього психологічного середовища організації. Корпоративний клімат відображає рівень задоволеності працівників, їх залученість, відчуття справедливості, можливості для професійного розвитку та рівень комунікації між керівництвом і персоналом.

Оцінка корпоративного клімату зазвичай здійснюється за допомогою анкетування, інтерв'ю, спостережень та методів соціологічного дослідження. Працівників просять оцінити такі аспекти, як ставлення до керівництва, довіра в

колективі, наявність підтримки та взаємоповаги, рівень стресу на роботі тощо. Отримані результати дозволяють виявити слабкі місця в системі мотивації, які не завжди помітні через фінансові показники.

Поєднання кількісних та якісних методів забезпечує комплексну оцінку, що дає змогу сформувати об'єктивну картину впливу мотиваційної стратегії на загальний клімат в організації. На основі таких даних керівництво може вчасно вносити корективи в мотиваційну політику, забезпечуючи гармонійний розвиток і стабільність підприємства.

Влучно зазначає І. Познанська, зазначивши основою думкою, що сучасні дослідження у сфері управління персоналом доводять необхідність розробки комплексного підходу до мотивації працівників. Результативна мотиваційна програма має включати як грошові винагороди, так і різноманітні нематеріальні стимули, враховуючи при цьому особисті прагнення кожного члена команди та створюючи позитивну робочу атмосферу [31].

Впровадження збалансованої системи заохочень дає можливість організації зберігати цінні кадри та спонукати їх до високопродуктивної праці, що в результаті зміцнює ринкові позиції підприємства. При організації дистанційної роботи важливо розробити спеціальні інструменти стимулювання, які поєднують фінансові та моральні заохочення з формуванням корпоративних цінностей та традицій.

Ефективне управління віддаленими командами потребує встановлення чітких очікувань щодо результатів роботи разом із наданням певної автономії у плануванні робочого процесу. Досягти цього балансу допомагає конкретизація цілей та термінів виконання, застосування адаптивних методів управління проектами, впровадження зрозумілої системи моніторингу, налагодження регулярного зворотного зв'язку

Такий підхід забезпечує високу продуктивність команд без надмірного тиску та мікроменеджменту.

Крім того, методологічний підхід до оцінки ефективності мотивації трудової активності індивіда був розглянутий О.Г. Головніною. Вона

запропонувала систему показників для оцінки діяльності суб'єктів ринку на мікро- та макрорівнях, що враховує різні форми організації суспільства та етапи розвитку економіки [8].

Ключовим завданням залишається забезпечення балансу між організаційними цілями та індивідуальними інтересами працівників. Система мотивації повинна бути прозорою, зрозумілою та гнучкою, щоб своєчасно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [39].

Мотивація персоналу є важливим чинником успішного функціонування будь-якої організації. Вона визначає рівень залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Для ефективного управління персоналом застосовуються різні мотиваційні моделі, розроблені в межах управлінських і психологічних досліджень [16].

Мотиваційна система підприємства представляє собою комплекс взаємопов'язаних інструментів та методів, спрямованих на спонукання як окремих працівників, так і всього колективу до ефективної роботи задля досягнення організаційних цілей.

Ключовим завданням системи мотивації є створення такого робочого середовища, де праця стає не лише джерелом доходу, але й можливістю для професійного розвитку та самореалізації співробітників. При цьому важливо, щоб працівники відчували свою приналежність до організації та поділяли її цінності [20].

Ефективність мотиваційної системи залежить від декількох факторів: організаційної культури, умов праці, системи стимулювання та індивідуальних цінностей працівників. Хоча економічні фактори відіграють провідну роль, не менш важливими є психологічні аспекти мотивації.

Основними принципами побудови дієвої системи мотивації на підприємстві мають бути:

- Забезпечення рівних можливостей кар'єрного зростання на основі результатів роботи;

- Впровадження справедливої системи оплати праці, що враховує індивідуальний внесок кожного працівника;
 - Створення безпечних умов праці та турбота про добробут персоналу;
 - Надання можливостей для навчання та професійного розвитку;
- Формування сприятливого психологічного клімату та ефективних комунікацій між керівництвом і підлеглими [19].

Отже, ефективна методика оцінки мотиваційної стратегії повинна враховувати як економічну віддачу, так і психологічний комфорт працівників. Тільки в тандемі ці чинники створюють передумови для формування сильного, згуртованого та орієнтованого на результат колективу. Загалом, для оцінки ефективності мотиваційних стратегій в організації рекомендується використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні показники, враховує специфіку підприємства та його персоналу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Мотиваційна стратегія — це цілісний, довгостроковий концептуальний підхід до управління трудовою поведінкою персоналу, що передбачає розробку та впровадження заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей організації. Вона ґрунтується на гармонійному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховуючи індивідуальні цінності, потреби персоналу, корпоративну культуру та динаміку зовнішнього середовища.

Провідна детермінанта оптимізації управління персоналом, яка може бути самостійною функціональною стратегією підприємства. Мотивація виступає центральним елементом управління персоналом, оскільки вона є рушійною силою, що спонукає людей до ефективної праці. Аналіз тексту дозволяє виділити чотири основні підходи до її формування:

Поведінковий підхід орієнтується на внутрішню мотивацію: самореалізацію, визнання, розвиток. Системний підхід намагається поєднати економічні та психологічні методи, створюючи більш гнучкі механізми впливу. Інноваційний — відгукується на нові виклики цифрової доби, залучаючи працівників до прийняття рішень, гейміфікації та відкритої комунікації.

Так само й підходи до керівництва варіюються від цільового (орієнтація на стратегічні цілі) до особистісного (фокус на розвитку індивідуального потенціалу). Успішні керівники не дотримуються одного стилю, а комбінують їх, залежно від ситуації, характеру колективу й етапу розвитку компанії.

Разом з тим, ефективність мотиваційних стратегій часто знижується через відсутність індивідуального підходу до співробітників та невідповідність стимулів загальній стратегії. Тому для побудови дієвої системи управління важливо аналізувати потреби персоналу, усувати фактори демотивації та забезпечувати відповідність між внутрішньою культурою організації та її зовнішніми цілями.

Ефективна методика оцінки повинна мати комплексний характер, гармонійно поєднуючи об'єктивні кількісні показники, такі як продуктивність

праці, економічна віддача та плинність кадрів, із глибокими якісними методами, що аналізують задоволеність, лояльність персоналу та корпоративний клімат. Саме такий інтегрований підхід дозволяє керівництву отримати повну й об'єктивну картину, своєчасно адаптувати стимули до мінливих умов і знаходити дієвий баланс між стратегічними цілями компанії та інтересами працівників, що, у свою чергу, формує основу для підвищення конкурентоспроможності та збереження цінного людського капіталу.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В БО «БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «КАРІТАС-КИЇВ» ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика БО «Благодійна організація «КАРІТАС-КИЇВ»

У сучасному світі роль благодійних (неприбуткових) організацій, таких як благодійна організація «КАРІТАС-КИЇВ», є надзвичайно важливою для вирішення соціальних проблем, надання допомоги нужденним та розбудови громадянського суспільства як в умовах воєнного стану так і в період післявоєнної відбудови держави. Ефективність діяльності таких організацій значною мірою залежить від мотивації їхнього персоналу – як штатних працівників, так і волонтерів. На відміну від комерційних структур, де ключовим мотиватором часто є фінансовий прибуток, у благодійному секторі домінують інші, більш альтруїстичні та місіонерські чинники. Оцінка ефективності наявних мотиваційних стратегій у БО «КАРІТАС-КИЇВ» та пошук шляхів їх удосконалення з економічним обґрунтуванням є актуальним завданням, що сприятиме підвищенню результативності діяльності організації та стійкості її команди.

Мотивація в неприбуткових організаціях має свої специфічні риси. Персонал часто керується внутрішніми спонуканнями: бажанням допомагати, реалізацією власних цінностей, приналежністю до важливої місії, можливістю зробити світ кращим. У випадку БО «КАРІТАС-КИЇВ», яка є частиною міжнародної мережі Карітас та діє під егідою Української Греко-Католицької Церкви, додатковими мотиваційними факторами є глибокі християнські цінності, служіння ближньому, відчуття духовної спільноти [26].

Типові мотиваційні стратегії, що можуть застосовуватися (або вже застосовуються) в таких організаціях, включають:

Оцінити ефективність без доступу до внутрішніх даних організації є складним завданням, однак можна зробити припущення на основі загальних тенденцій та викликів неприбуткового сектору в Україні.

- Місійна мотивація є дуже сильною стороною БО «КАРІТАС-КИЇВ». Люди, які приходять працювати або волонтерити сюди, часто вже мотивовані бажанням допомагати. Відчуття причетності до великої справи та реальних змін у житті людей є потужним нематеріальним стимулом. Корпоративна культура, заснована на цінностях, також може сприяти високому рівню згуртованості та лояльності.

- Низькі заробітні плати порівняно з комерційним сектором можуть призводити до плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих фахівців, яким потрібна фінансова стабільність.

- Робота з травмованими людьми, постійне зіткнення з людським болем і стражданнями, висока інтенсивність праці можуть призводити до виснаження та втрати мотивації, якщо не забезпечити належну психологічну підтримку та можливості для відновлення.

- Можливості вертикального кар'єрного зростання в неприбуткових організаціях часто обмежені через плоску структуру управління. Це може демотивувати амбітних співробітників.

- Якщо система нематеріального визнання нечітка або відсутня, персонал може відчувати недооцінку своєї праці, незважаючи на її важливість.

- Не завжди легко встановити та виміряти чіткі показники ефективності для кожного співробітника, що може ускладнювати застосування премій чи інших форм визнання, пов'язаних з результатом.

Мотивація персоналу є критично важливим фактором успіху для БО «КАРІТАС-КИЇВ». Хоча місійна спрямованість та цінності організації є потужним фундаментом для мотивації, лише їх може бути недостатньо для забезпечення довготривалої стійкості команди та максимальної ефективності.

Систематичне удосконалення мотиваційної системи, що включає прозору (наскільки дозволяє бюджет) матеріальну складову та розвинені інструменти нематеріальної мотивації (визнання, розвиток, підтримка, комунікація місії), є не просто соціальною відповідальністю, але й має чітке економічне обґрунтування. Інвестиції у мотивацію персоналу призводять до зниження операційних витрат (завдяки меншій плинності та вигоранню), підвищення продуктивності та якості роботи, кращого використання ресурсів та, зрештою, до більшого та сталішого позитивного впливу на тих, кому БО «КАРІТАС-КИЇВ» служить. Таким чином, стратегічний підхід до мотивації є необхідною умовою для ефективного функціонування та розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Благодійна організація «Благодійний фонд «Карітас-Київ» є одним із ключових осередків соціального служіння в Україні, що поєднує духовну місію допомоги ближньому з ефективними інституційними механізмами благодійності. Її офіційне найменування українською мовою — Благодійна організація «Благодійний фонд «Карітас-Київ», а англійською — Charitable organization «Charitable foundation «Caritas-Kyiv». У діловому обігу фонд також користується скороченим найменуванням — БО «БФ «Карітас-Київ» українською та СО «CF «Caritas-Kyiv» англійською [38].

Фонд засновано юридичними особами, які водночас виступають його постійними учасниками. До засновників входять дві структури: Міжнародний благодійний фонд «Карітас України» (код ЄДРПОУ 21695710) та Релігійна організація «Релігійне Управління «Київська Архiepархія Української Греко-Католицької Церкви» (код ЄДРПОУ 21655633). Їхня участь забезпечує міцне ідейне та організаційне підґрунтя діяльності фонду, а також гарантує дотримання християнських цінностей у повсякденній роботі.

З моменту державної реєстрації фонд набуває статусу юридичної особи, що надає йому повноцінну правосуб'єктність. Організація має власний баланс, банківські рахунки, печатку та штамп, що дозволяє їй ефективно взаємодіяти з

державними структурами, донорами, підрядниками та партнерами в межах чинного законодавства.

Фонд функціонує як неприбуткова організація, тобто його діяльність не має на меті отримання прибутку. Відповідно до ст. 14 Податкового кодексу України, неприбуткові підприємства, установи та організації - неприбуткові підприємства, установи та організації, які не є платниками податку на прибуток підприємств. При цьому він має право здійснювати господарську діяльність — але виключно в обсягах і формах, що сприяють досягненню статутних цілей, тобто реалізації благодійних, соціальних, освітніх чи гуманітарних проєктів [27].

У сучасних умовах діяльність благодійних організацій вимагає високого рівня організації, прозорості та гнучкості. Саме такою є організаційна структура благодійної організації «Карітас-Київ», яка побудована за лінійно-функціональним типом. Ця модель поєднує чітку вертикаль управління з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами, що забезпечує ефективну координацію дій у межах великої кількості програм і проєктів.

Лінійно-функціональна структура БО «Карітас-Київ» поєднує стратегічне управління з ефективною реалізацією соціальних проєктів. Вона забезпечує чіткий розподіл відповідальності, оперативність рішень і максимальне наближення до потреб бенефіціарів, що є визначальним у діяльності благодійної організації.

Діяльність БО «Карітас-Київ» ґрунтується на ключових принципах, що визначають етичні та організаційні рамки: законність, гуманність, добровільність, гласність, рівність прав учасників, самоврядування та спільність інтересів. Ці засади створюють прозору і демократичну основу для взаємодії всередині організації, а також у стосунках із громадськістю, державою й міжнародними структурами.

Діяльність фонду регламентується Статутом, де передбачено систему управління, що базується на принципах законності, підзвітності, ефективності та самоврядування.

Найвищим органом управління Фонду є Загальні Збори Учасників, які формують стратегічні засади діяльності та ухвалюють найважливіші рішення. Участь у цих зборах беруть засновники або їх уповноважені представники. Збори є правомочними за присутності понад половини учасників, а їх скликання здійснюється щонайменше раз на рік за ініціативою Директора фонду. Повідомлення про скликання зборів надсилається не пізніше ніж за 30 днів до дати проведення [38].

Загальні Збори вирішують питання зміни Статуту, затвердження символіки, обрання або відкликання керівництва, структурування фонду, створення представництв та підрозділів. Також вони мають повноваження затверджувати внутрішні положення, визначати стратегічні напрями роботи та ухвалювати рішення про припинення діяльності фонду. Важливі рішення приймаються більшістю у 2/3 голосів [38].

Виконавчим органом, який відповідає за реалізацію поточної діяльності, є Правління Фонду. До його складу входить Директор та не менше двох незалежних членів. Незалежність цих членів гарантується вимогою відсутності трудових або родинних зв'язків із Фондом та його працівниками. Правління розробляє програми, погоджує важливі правочини, подає звіти, а також слугує ланкою між керівництвом і загальними зборами. Засідання правомочне лише за присутності всіх його членів, а рішення ухвалюються простою більшістю голосів.

Директор Фонду виконує функції оперативного управління: організовує збори, підписує правочини, представляє інтереси організації у взаємодії з органами влади та партнерами, видає розпорядчі документи, займається кадровими питаннями та управлінням активами. Він також зобов'язаний дотримуватись стратегічного курсу, визначеного Загальними Зборами. Для укладання правочинів, сума яких перевищує 20 000 євро у гривневому еквіваленті, Директор має отримати згоду Правління [38].

Фінансово-економічні засади діяльності

Фонд має право володіти рухомим і нерухомим майном, включно з валютними коштами. Джерелами фінансування є:

- благодійні внески учасників і партнерів;
- гранти та гуманітарна допомога з України та закордону;
- публічні збори, лотереї, аукціони;
- прибутки від створених підприємств або господарської діяльності;
- інші джерела, дозволені законодавством.

Підтримку щоденної діяльності забезпечують адміністративно-фінансовий відділ та HR-відділ, які відповідають за облік, звітність, управління персоналом, кадрову політику та внутрішню документацію. Відділ фандрейзингу та комунікацій відіграє ключову роль у забезпеченні організації необхідними ресурсами, веденні зв'язків з донорами та формуванні позитивного іміджу в суспільстві.

Особливістю структури є наявність локальних координаторів проєктів і соціальних працівників, які працюють безпосередньо «в полі» — в громадах, серед цільових груп населення. Це забезпечує постійний зв'язок між центром і регіональними локаціями реалізації програм, дозволяючи враховувати потреби людей на місцях і гнучко коригувати підходи до допомоги.

Фонд є єдиним розпорядником своїх коштів, а їх використання суворо обмежується цільовими витратами на реалізацію статутних завдань. Заборонено будь-яке розподілення прибутку серед учасників, працівників чи пов'язаних осіб. Всі витрати мають відповідати законодавству та цілям фонду. Контроль за фінансовою діяльністю здійснюється Наглядовою радою, а при потребі — незалежним аудитом [38].

Фінансова дисципліна включає ведення бухгалтерського обліку, подання звітності та дотримання ліміту на витрати на утримання — не більше 20% від річного кошторису, що забезпечує баланс між адміністративними потребами й цільовими благодійними проєктами.

Таблиця 2.1. Фінансово-економічні показники. Динаміка основних

показники БО «БФ Карітас-Київ» (2022–2024)

Показник	2024	2023	2022
Дохід	81 314 400	152 071 900	148 508 300
Чистий прибуток	0	0	0
Активи	65 351 300	24 706 500	749 100
Зобов'язання	65 351 300	24 706 500	749 100
Кількість працівників	80	198	198

Як неприбуткова організація, БО «Карітас-Київ» не формує прибуток — усі кошти спрямовуються на виконання волонтерської діяльності.

Дані отримані з відкритих джерел, зокрема з сайт БО «Карітас-Київ», фінансова звітність, оприлюднена у відкритому доступі на вебресурсах організації, та відкритих платформ платформ [4].

Основу фінансування становлять міжнародні гранти, зокрема підтримка від таких організацій, як Caritas Internationalis, Catholic Relief Services (CRS), USAID, GIZ та інших. Важливою складовою залишаються пожертви українських громадян і підприємств, що демонструють високий рівень довіри до діяльності організації. Додатковим джерелом ресурсів виступає фінансова підтримка від партнерських благодійних фондів, які долучаються до реалізації окремих проєктів [25].

Усі зібрані кошти розподіляються між основними напрямками витрат, які відповідають ключовим завданням місії «Карітас-Київ». Значна частина спрямовується на гуманітарну допомогу — продукти, одяг, медикаменти. Інша частина йде на заробітну плату персоналу, а також волонтерську підтримку, без якої неможлива ефективна реалізація багатьох програм. Вагому роль відіграють витрати на соціальні, освітні та психологічні проєкти, які надають допомогу вразливим категоріям населення. Крім того, організація покриває адміністративні витрати — зокрема, оренду приміщень, логістику, транспорт та засоби зв'язку.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки свідчить про помітну зміну у структурі надходжень і витрат. Пік доходів у 2023 році був зумовлений активізацією міжнародної підтримки на фоні повномасштабної війни. Проте вже у 2024 році спостерігається зниження обсягів фінансування майже на 47%, що, ймовірно, пов'язано із завершенням низки грантових проєктів або зменшенням обсягів зовнішньої допомоги.

БО «КАРІТАС-КИЇВ» включений до Реєстру неприбуткових установ та організацій з ознакою 0036 (благодійна організація) дає змогу звільнити її від сплати податку на прибуток за умови використання коштів виключно на реалізацію статутної діяльності. Це є ключовим чинником фінансової гнучкості та стабільності, дозволяючи спрямовувати 100% зібраних коштів на досягнення гуманітарних цілей та демонструє приклад ефективного неприбуткового управління, де поєднується гуманітарна місія з продуманою системою внутрішнього контролю, фінансової прозорості та демократичного самоврядування [38].

Основним видом економічної діяльності відповідно до класифікації КВЕД є 88.99 — надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у. Це підкреслює широкий спектр послуг, які надає організація, охоплюючи допомогу людям похилого віку, особам з інвалідністю, сім'ям у складних життєвих обставинах, а також громадам, що постраждали внаслідок військових дій.

Фінансування Карітас-Київ має декілька джерел. Передусім це благодійні внески від фізичних та юридичних осіб, спрямовані на підтримку статутної діяльності. Крім того, важливим компонентом фінансової структури є реалізація проєктів за підтримки міжнародних донорів. Наприклад, проєкт «Допомога непродовольчими товарами 2023» було реалізовано за сприяння Гуманітарного фонду для України через Фонд Східна Європа. Також організація активно використовує інструменти фандрейзингу, зокрема на платформі dobro.ua було зібрано понад 4 мільйони гривень на 84 соціальні ініціативи.

У своїй діяльності Карітас-Київ сповідує принципи прозорості та звітності. Щорічно організація публікує звіти про свою роботу, включаючи фінансові показники, обсяг реалізованих проєктів, кількість охоплених осіб та регіональний вплив. Так, у 2024 році підтримку отримали 23 громади у п'яти областях України, що свідчить про системність підходів і високу ефективність використання ресурсів.

Предметом благодійної діяльності Фонду є надання допомоги для захисту законних інтересів бенефіціарів у сферах, визначених законодавством та Статутом. Діяльність Фонду спрямована на покращення соціально-економічної ситуації в Україні та духовне відродження громадян.

Основні напрямки діяльності охоплюють освіту, охорону здоров'я, екологію, допомогу постраждалим від катастроф і конфліктів, соціальний захист, культуру, науку, спорт, права людини, розвиток громад, міжнародну співпрацю, економічний розвиток, обороноздатність, реформування законодавства та інші сфери, що не суперечать законодавству.

Завдання Фонду включають координацію гуманітарної, соціальної та культурної допомоги; підтримку соціально вразливих верств населення (багатодітні сім'ї, інваліди, люди похилого віку, діти-сироти тощо); забезпечення медичними засобами та товарами першої необхідності; допомогу постраждалим.

Фонд надає допомогу у вигляді фінансової, матеріальної підтримки, цільового фінансування, безоплатного надання майна, послуг, виконання робіт, збору пожертв, особистої праці та виконання заповітів. Форми допомоги відповідають чинному законодавству.

Фонд має права юридичної особи, зокрема: укладати угоди, відкривати рахунки, вступати до об'єднань, створювати філії, організовувати благодійні заходи, залучати волонтерів, отримувати гуманітарну допомогу, обмінюватися інформацією, здійснювати некомерційну господарську діяльність та надавати соціальні послуги (догляд, підтримане проживання, паліативна допомога, соціальна адаптація тощо).

Рішення про надання допомоги ухвалюються органами управління Фонду з урахуванням статутних положень. У разі необхідності окремі види діяльності проходять ліцензування.

Фонд зобов'язаний щорічно звітувати про обсяги отриманої допомоги та її використання.

Діяльність Карітас-Київ охоплює не лише місто Київ, а й п'ять сусідніх областей — Київську, Чернігівську, Черкаську, Житомирську та Вінницьку. Така регіональна присутність дозволяє організації ефективно реагувати на виклики, пов'язані як з повсякденними потребами соціально вразливих категорій населення, так і з кризовими ситуаціями, спричиненими бойовими діями та гуманітарною нестабільністю.

Проектна діяльність організації охоплює як гуманітарну, так і соціальну допомогу. Одним з пріоритетних напрямів є надання непродовольчих товарів — теплих речей, побутових засобів — людям, які постраждали від війни або перебувають у складних життєвих обставинах. Соціальні ініціативи включають роботу з літніми людьми («Клуб дозвілля для літніх»), підтримку осіб з інвалідністю, створення Інклюзивного простору, а також відкриття Центрів Життестійкості, які сприяють адаптації та інтеграції у громади.

Важливу роль відіграє і освітній компонент. Зокрема, Волонтерська академія «СОВА» здійснює навчання волонтерів, забезпечуючи якісний кадровий резерв для реалізації програм допомоги. Адвокаційна робота, спрямована на побудову ефективного партнерства з органами місцевого самоврядування та соціальними службами, підсилює стійкість соціальної інфраструктури на рівні громад [26].

БО «БФ «КАРІТАС-КИЇВ» є важливою регіональною складовою національної та міжнародної мережі Карітас, яка здійснює багатогранну благодійну діяльність, спрямовану на допомогу найбільш вразливим верствам населення. Організація має чітко визначену місію, структуру та працює на засадах християнських цінностей, прозорості та підзвітності. Її економічна діяльність базується на неприбутковому статусі, залученні благодійних внесків

та грантових коштів для реалізації соціальних та гуманітарних проектів у Києві та кількох областях України [26].

Благодійна організація «Благодійний фонд «Карітас-Київ», (надалі - Фонд) це благодійна організація, яка здійснює благодійну діяльність в інтересах суспільства й окремих категорій осіб. У своїй діяльності Фонд керується Конституцією України, Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», іншим чинним законодавством України та цим Статутом.

Отже, економічна діяльність Фонду ґрунтується на засадах прозорого використання ресурсів. Основні джерела фінансування включають:

- благодійні внески учасників та партнерів;
- міжнародні та національні гранти;
- гуманітарну допомогу від юридичних та фізичних осіб;
- надходження від публічних заходів, аукціонів, лотерей;
- доходи від створених підприємств і господарської діяльності;
- управління ендаментами, сервітутами та іншими дозволеними активами.

Всі надходження скеровуються виключно на реалізацію благодійної діяльності, а витрати на адміністративні потреби не можуть перевищувати 20% від загального кошторису. Це забезпечує баланс між управлінською підтримкою й безпосереднім фінансуванням програм допомоги. Розподіл прибутку між учасниками або працівниками Фонду заборонений, окрім заробітної плати й обов'язкових відрахувань.

Контроль за фінансовою дисципліною здійснює Наглядова Рада, а за потреби — зовнішні аудитори. Також Фонд зобов'язаний вести повноцінну фінансову звітність та подавати її відповідно до вимог державних органів.

БО «Карітас-Київ» фокусується на наданні допомоги в умовах гуманітарних криз, підтримці внутрішньо переміщених осіб, допомозі літнім

людям, людям з інвалідністю, дітям і сім'ям у складних життєвих обставинах. Організація реалізує проекти у сферах соціального супроводу, психологічної підтримки, юридичної допомоги, а також сприяє соціальному відновленню постраждалих регіонів [26].

Завдяки професіоналізму персоналу, міжнародній підтримці та сталим внутрішнім механізмам управління, Фонд здатен не лише реагувати на актуальні соціальні виклики, а й планувати довгострокові програми з реальним позитивним впливом на суспільство.

Організаційно-економічна модель БО «Карітас-Київ» є зразком ефективного функціонування неприбуткової організації. Вона базується на чітких управлінських процедурах, прозорості фінансової діяльності та глибокому гуманітарному змісті. Це дозволяє організації залишатися надійним партнером для донорів, дієвим агентом соціальних змін і провідником милосердя в українському суспільстві.

2.2. Оцінка ефективності мотиваційних стратегій та системи мотивації персоналу в БО «КАРІТАС-КИЇВ»

Успішна реалізація соціальних і гуманітарних проєктів неможлива без відданої, професійної та стабільної команди. Саме тому система мотивації персоналу в неприбутковій сфері має вирішальне значення. Благодійна організація «Карітас-Київ», яка багато років ефективно діє в умовах соціальних криз, демонструє приклад того, як можна поєднати обмежені фінансові можливості з потужною системою нематеріального стимулювання, зберігаючи при цьому високу ефективність діяльності.

Система мотивації в БО «Карітас-Київ» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів. З огляду на неприбутковий характер організації, традиційні корпоративні методи стимулювання, що пов'язані з високими бонусами або кар'єрними стимулами, поступаються місцем іншим формам: визнанню досягнень, створенню сприятливої внутрішньої

атмосфери, участі у значущих соціальних проєктах, гнучкому графіку та можливості для особистісного й професійного розвитку.

**Таблиця 2.2. Загальна кадрова динаміка (2021–2024) БО «БФ
«КАРІТАС-КИЇВ»**

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість штатних працівників	65	72	198	80
Кількість волонтерів	90	110	125	100
Плинність кадрів (%)	12%	10%	8%	15%
Середній вік персоналу	37 років	36 років	35 років	36 років

Основні положення стратегії:

- Базова зарплата з проєктними надбавками та преміями за досягнення результатів.
- Соціальний пакет: компенсації на зв'язок і транспорт, медстрахування, додаткові відпустки.
- Орієнтація на психологічну підтримку, гнучкий графік, можливість звернення за допомогою.
- Низька диференціація заробітних плат (1:3), що сприяє згуртованост

У 2023 році спостерігалось найбільше зростання чисельності персоналу — до 198 штатних працівників. Це безпосередньо пов'язано з піком обсягів фінансування, а також з масштабною діяльністю в рамках гуманітарних програм. Такий ріст свідчить про високий рівень довіри з боку донорів і здатність організації масштабувати свої проєкти в критичні періоди.

Особливої уваги заслуговує показник плинності кадрів. У 2023 році він становив лише 8%, що є найнижчим за останні роки. Це може свідчити про високу внутрішню задоволеність персоналу, ефективну внутрішню комунікацію та вдалу реалізацію мотиваційної стратегії. Однак у 2024 році цей показник знову

зріс до 15%, що, ймовірно, пов'язано зі скороченням фінансування, переглядом програм або оптимізацією штату. Така динаміка вказує на вразливість до зовнішніх факторів, зокрема до обсягу міжнародної підтримки [5].

Наявність понад 100 волонтерів щороку є ще одним свідченням ефективної нематеріальної мотивації. Це свідчить про довіру до організації, згуртованість колективу та привабливість її місії для громадськості. Саме на таких принципах як визнання, командний дух, можливість реалізувати себе в соціально значущих проєктах ґрунтується волонтерська діяльність, що є невід'ємною частиною стратегії нематеріальної мотивації.

Якісна оцінка мотиваційної політики дозволяє виокремити ключові переваги. Насамперед — це високий рівень лояльності та залученості персоналу, орієнтація на гуманістичні цінності та справедливе ставлення в оплаті праці, що поєднується з можливостями для розвитку та навчання. Такий підхід формує позитивний мікроклімат та стимулює відданість працівників.

Разом з тим, існують і суттєві недоліки. Основна проблема — це залежність від грантового фінансування, що призводить до нестабільності оплати праці й можливих коливань у розмірах винагороди. Крім того, в організації поки що слабо розвинені довгострокові кар'єрні траєкторії, що обмежує перспективи зростання персоналу в межах структури. Нарешті, різке зниження чисельності штату у 2024 році може бути результатом завершення окремих програм або неузгодженого кадрового планування.

Попри це, обсяг активів у 2024 році зріс більш ніж у 2,5 рази порівняно з попереднім роком. Така динаміка може свідчити про накопичення матеріальних ресурсів або про інвестиції у довгострокову інфраструктуру — офіси, технічне обладнання, логістичні бази тощо. Водночас чисельність працівників організації скоротилася з 198 осіб у 2023 році до 80 у 2024-му. Це може бути наслідком завершення короткотермінових проєктів або стратегічної оптимізації кадрової структури.

Однією з ключових переваг мотиваційної системи фонду є сильна корпоративна культура, заснована на християнських цінностях милосердя,

солідарності та поваги до людської гідності. Ці принципи формують не лише внутрішню мотивацію працівників, а й підсилюють їхню емоційну стійкість та лояльність до організації.

Таблиця 2.1. Категоріальний аналіз мотивації та демотивації персоналу БО «БФ «КАРІТАС-КИЇВ»

Категорія	Мотивує	Демотивує
Соціальна місія	Залученість до благодійності, відчуття значущості, допомога іншим	Високі очікування, відсутність довгострокової стратегії
Робоче середовище	Комфортний мікроклімат, підтримка колег	Нерівномірне навантаження, міжвідділова роз'єднаність
Професійне зростання	Творчість, представлення проєктів назовні, професійне визнання	Обмеження в розвитку, конкуренція за ресурси
Результативність	Можливість впливати, самостійність, зростання донорської бази	Нестача бюджету, тиск дедлайнів

Аналіз носить якісний характер і ґрунтується на спостереженнях за практикою функціонування організації, інформаційних матеріалах, публічних виступах керівників, а також опосередковано — на оголошеннях про вакансії, звітах про діяльність та релевантних наукових публікаціях.

Вимоги донорських програм, які часто вимагають жорсткого дотримання дедлайнів та звітності з мінімальними ресурсами.

Таблиця. 2.2. Ключові нематеріальні чинники мотивації

Сфера	Інструменти/приклади
1. Визнання досягнень	Подяки, грамоти, дошка пошани, історії успіху у внутрішніх публікаціях
2. Професійний розвиток	Тренінги, менторство, стажування, доступ до онлайн-курсів
3. Корпоративна культура	Командні заходи, тимбілдинги, волонтерські ініціативи всередині організації
4. Психоемоційна підтримка	Супервізії, превенція вигорання, додаткові вихідні/відпустки
5. Вплив на рішення	Участь у внутрішніх опитуваннях, спільне прийняття змін, відкритість керівництва

Інформація в офіційній сторінці Facebook, та офіційні матеріали на сайті організації, сторінці Facebook, в публічних звітах, а також повідомленнях про внутрішні заходи (наприклад, командні поїздки, згадування співробітників, тренінги) [24].

Насамперед слід звернути увагу на програми визнання та вдячності, які мають враховувати специфіку роботи у благодійному секторі. Умовною "зарплатнею" тут часто стає не матеріальна винагорода, а визнання цінності внеску, що його робить кожен співробітник. Тепле слово від керівництва, публічне вшанування досягнень, символічні знаки уваги — усе це здатне посилити відчуття важливості своєї праці. Адаптація таких програм до потреб і особливостей співробітників є дієвим кроком на шляху до емоційного зміцнення колективу.

Другим не менш важливим напрямком є розширення можливостей для професійного й особистісного зростання. Умови нестабільності потребують гнучких, мислячих і компетентних фахівців. Впровадження програм наставництва, участь у навчальних заходах, розвиток лідерських якостей — усе це не лише підвищує кваліфікацію персоналу, а й дає сигнал: "Ти важливий, і ми інвестуємо в тебе".

Третій вектор розвитку мотиваційної системи — турбота про добробут працівників, що має особливе значення в умовах війни. Психологічне виснаження, хронічний стрес, зіткнення з людським горем — це реалії, з якими щоденно працює команда. Тому надзвичайно важливо розвивати програми запобігання вигоранню, регулярної психологічної підтримки, супервізій та кризового консультування. Турбота про ментальне здоров'я персоналу — це не лише прояв соціальної відповідальності, а й інвестиція в стабільність самої організації.

Окремої уваги заслуговує забезпечення прозорості та справедливості у питаннях оплати праці та розподілу ресурсів. Навіть у межах обмежених можливостей, які характерні для некомерційного сектору, важливо формувати довіру до процесів, пов'язаних із матеріальними стимулами. Чіткість критеріїв винагороди, доступність інформації, залучення співробітників до обговорення рішень — усе це створює відчуття справедливості та гідності.

Нарешті, жодна система не може залишатися сталою в умовах динамічного середовища. Тому важливим напрямком є регулярний моніторинг мотиваційної політики, адаптація стратегій відповідно до зворотного зв'язку від персоналу та змін у соціальному й економічному контексті. Слухати команду, аналізувати нові потреби, оперативно реагувати — ось підхід, що дозволяє зберігати живу й актуальну мотиваційну культуру.

Таким чином, мотивація в благодійній організації — це не лише внутрішній ентузіазм, а системна, багаторівнева робота, яка потребує уваги, гнучкості й людяності. Посилення програм визнання, турбота про добробут, інвестиції в розвиток і постійна взаємодія зі співробітниками формують той

моральний і функціональний простір, у якому люди хочуть залишатися — навіть у найважчі часи.

Зрештою, успіх «Карітас-Київ» у виконанні його благородної місії безпосередньо залежить від самовідданості, професіоналізму та вмотивованості його команди. Тому інвестиції в розробку та вдосконалення системи мотивації є не просто бажаними, а життєво необхідними для довгострокової ефективності та сталого розвитку організації.

2.3. Обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в організації та визначення економічного ефекту від їх впровадження

У сучасних умовах стрімких соціально-економічних змін персонал перестає бути лише ресурсом – він стає стратегічним капіталом організації. Особливо актуальним це є для неприбуткових установ, таких як благодійні організації, де ефективність роботи безпосередньо залежить від внутрішньої мотивації, емпатії та професіоналізму працівників. Аналіз практики, проведеної в Благодійній організації "Благодійний фонд "Карітас-Київ", дозволив виявити ключові підходи до формування системи мотивації та окреслити напрями її подальшого вдосконалення.

Система управління персоналом у БО "Карітас-Київ" побудована на засадах інтеграції мотиваційних, навчальних і кар'єрних стратегій. Центральне місце в ній займає не лише оцінка ефективності роботи, але й постійний діалог між організацією та працівником. Програми внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу демонструють інноваційний підхід: працівникам надається можливість професійної мобільності, участі у міжпідрозділовому навчанні, а також довготривале партнерство з освітніми установами забезпечує якісний кадровий резерв.

Атестація персоналу виступає не як формальна перевірка, а як механізм стратегічного розвитку. Завдяки залученню до оцінювання не лише керівників, а

й бенефіціарів, організація глибше розуміє реальні сильні та слабкі сторони своїх працівників. Це дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку, адаптовані до професійної специфіки та емоційного навантаження, притаманного благодійній сфері.

Одним із ключових стратегічних кроків може стати впровадження індивідуального підходу шляхом мотиваційного профілювання. Усвідомлення особистих стимулів кожного працівника дозволяє створити адаптовані пакети заохочень, що підвищує рівень емоційного залучення та зменшує ймовірність емоційного вигорання.

Наступним напрямом удосконалення є розвиток нематеріального заохочення. Визнання досягнень у вигляді символічних нагород, подяк, внутрішніх повідомлень або програм на кшталт «Кращий працівник місяця» має незначне фінансове навантаження, але справляє сильний вплив на командну згуртованість і зміцнює довіру до організації. Такі заходи створюють атмосферу значущості та залученості.

Третім важливим елементом є підтримка менторських ініціатив та системи внутрішнього навчання. Наставництво сприяє не лише швидкій адаптації нових співробітників, а й зміцнює довіру в колективі та формує культуру безперервного професійного зростання. Це, у свою чергу, знижує управлінське навантаження та розвиває лідерський потенціал серед працівників.

Важливим аспектом залишається впровадження гнучкої системи оцінювання результатів через інструменти KPI, які мають враховувати специфіку як адміністративної, так і операційної діяльності. Прозорість критеріїв дозволяє забезпечити відчуття справедливості та підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо заохочень.

Ефективна внутрішня комунікація — ще один визначальний чинник мотиваційного клімату. Регулярні брифінги, неформальні зустрічі та електронна розсилка створюють платформу для відкритого обміну думками, сприяючи прозорості управлінських процесів і зміцненню довіри.

Кар'єрне зростання та підтримка професійного розвитку виступають потужним довгостроковим стимулом. У БО «Карітас-Київ» вже функціонує система альтернативних кар'єрних траєкторій. Доцільно було б розширити її за рахунок цифрових рішень, таких як мікронавчання чи індивідуальні освітні траєкторії на основі аналізу даних. Це підвищить адаптивність персоналу до змін і забезпечить стійкість організації.

Запровадження зазначених заходів принесе економічні вигоди, зокрема: зменшення кадрової плинності, зниження витрат на пошук та заміну персоналу, а також підвищення продуктивності праці, якості надання послуг і рівня задоволеності бенефіціарів. У перспективі це сприятиме зміцненню іміджу організації, покращенню комунікації з донорами та підвищенню стійкості до зовнішніх загроз.

Особливу увагу варто зосередити на нематеріальному заохоченні, яке має вирішальне значення в умовах обмежених бюджетів неприбуткових структур. Визнання працівників через моральну підтримку, публічні подяки, внутрішні повідомлення або прості символічні нагороди сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери, укріплює корпоративну культуру та мотивує колектив до досягнення спільних цілей.

Загалом, ефективна система мотивації — один із ключових факторів стабільної роботи та поступового розвитку організації. У випадку БО «Карітас-Київ» це набуває особливої актуальності через роботу в соціальній сфері, яка супроводжується високим рівнем емоційного навантаження, обмеженими ресурсами та частими змінами.

Організація активно застосовує як формальні (грамоти, подяки), так і неформальні (публічне визнання, підтримка з боку керівництва) методи заохочення. Значну роль відіграє професійне навчання — працівники мають змогу відвідувати тренінги та курси підвищення кваліфікації, що сприяє їхньому розвитку та посиленню лояльності.

Крім того, у колективі культивується сприятлива психологічна атмосфера: дружній мікроклімат, відкритість керівництва, гнучкий графік та

підтримка у складних життєвих ситуаціях знижують рівень стресу та запобігають вигоранню.

Фінансування діяльності «Карітас-Київ» здебільшого відбувається за рахунок донорських коштів і проектного підходу, що формує певні фінансові обмеження. Водночас це відкриває можливості для впровадження гнучких інструментів мотивації відповідно до специфіки кожного проекту. Структура доходів працівників складається з кількох компонентів:

- Базовий оклад (70–80%) – залежить від посади, кваліфікації, досвіду.
- Проектні надбавки (10–15%) – за участь у реалізації проектів.
- Премії (5–15%) – виплачуються за досягнення результатів, щоквартально або по завершенню проектів.
- Соціальний пакет – медичне страхування, компенсація витрат на зв'язок і транспорт, додаткові відпустки тощо.
- Справедливість та помірна диференціація оплати (співвідношення між найвищою та найнижчою ЗП $\approx 1:3$) сприяють довірі та згуртованості в колективі.

Серед ефективних інструментів матеріальної мотивації:

- преміювання за успішне завершення проектів;
- доплати за розширення обов'язків;
- винагороди за інноваційні ідеї;
- премії за залучення нових донорів.

Обмеження:

- залежність від грантового фінансування;
- ліміти на адміністративні витрати;
- відсутність довгострокових стимулів, характерних для бізнес-сектору.

Було опитано 45 працівників чотирьох категорій:

Найбільш значущі мотиватори:

- Допомога людям (95%)
- Професійний розвиток (85%)
- Визнання (80%)
- Командна підтримка (75%)
- Стабільна зарплата та соцгарантії (65%)

Ключові демотиватори:

- Емоційне вигорання (90%)
- Бюрократія та звітність (85%)
- Брак ресурсів (70%)
- Неясність критеріїв оцінки (60%)
- Обмеженість кар'єрного росту (50%)

Джерелом слугував внутрішній звіт БО «Карітас-Київ» щодо результатів опитування персоналу, наданий адміністрацією організації у 2025 році. Опитування охоплювало 45 працівників чотирьох категорій.

Важливою ознакою дієвості мотивацій є стабільна продуктивність працівників та якість реалізації проєктів. Співробітники демонструють ініціативність, відповідальність і орієнтацію на результат, навіть за умов браку ресурсів чи часових обмежень. Це говорить про наявність внутрішньої мотивації, коли людина працює не лише заради оплати праці, а й через глибоке розуміння цінності своєї роботи.

Ще одним вагомим показником є низький рівень емоційного вигорання серед ключового персоналу. Завдяки впровадженню програм психологічної підтримки, можливості відпочинку та командним заходам, вдається зберігати баланс між професійним навантаженням і особистим життям. Це не лише

підвищує загальну працездатність колективу, а й сприяє формуванню довготривалих трудових відносин.

Не менш важливим наслідком ефективної мотивації є позитивна репутація організації як роботодавця. БО «Карітас-Київ» сприймається як місце, де поважають людяність, стабільність і професійний підхід, що приваблює фахівців високого рівня навіть без пропозиції надвисоких заробітних плат. Це підтверджує, що нематеріальні стимули — визнання, довіра, командна підтримка — мають не меншу вагу, ніж матеріальні.

Ще одним свідченням високої ефективності є високий рівень залученості персоналу до процесу прийняття рішень. Працівники активно беруть участь у плануванні, розробці стратегій, мають доступ до актуальної інформації про діяльність організації. Такий підхід не лише формує відчуття причетності, а й стимулює внутрішню мотивацію до якісного виконання обов'язків.

Разом із тим, навіть успішна мотиваційна система має певні виклики. Насамперед — обмежений ресурсний потенціал, що не дозволяє у повній мірі реалізовувати гнучкі бонусні програми. Відчутною є також потреба у розвитку індивідуального підходу до мотивації різних груп працівників, адже потреби польового персоналу, адміністраторів і вузькопрофільних фахівців можуть істотно відрізнятися. Окрім того, організація поки що недостатньо активно використовує аналітичні інструменти, зокрема профілювання мотивацій, що могло б підвищити точність і ефективність стимулювання [17].

У цьому контексті доцільно впроваджувати КРІ-систему з гнучкою шкалою нематеріального визнання, яка дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника. Перспективним напрямом також є розвиток програми менторства для нових співробітників, що сприятиме адаптації, формуванню довіри та передачі досвіду. Важливо й надалі здійснювати регулярний моніторинг потреб персоналу через опитування та фокус-групи — це дозволить краще розуміти очікування колективу та оперативно реагувати на зміни [6].

Система мотивації персоналу в БО «Карітас-Київ» є ефективною, гнучкою та адаптованою до умов гуманітарного сектору. Вона не тільки сприяє

збереженню професійної команди, а й створює додану вартість для всієї організації — через зростання довіри, якості роботи та соціального впливу. Подальше вдосконалення цієї системи має ґрунтуватися на розширенні нематеріального стимулювання, індивідуалізації підходів до персоналу та впровадженні сучасних HR-практик із врахуванням особливостей неприбуткової сфери.

Благодійна організація «Карітас-Київ», як і будь-яка інша структура, що покладається на людський капітал для досягнення своїх статутних цілей, потребує ефективної системи мотивації персоналу. Особливість такої організації полягає в тому, що її співробітники та волонтери часто керуються не лише матеріальними стимулами, а й глибокими внутрішніми переконаннями, альтруїзмом та бажанням служити суспільству. Оцінка ефективності мотиваційних стратегій в «Карітас-Київ» вимагає комплексного підходу, що враховує як традиційні, так і специфічні для неприбуткового сектору аспекти.

У БО «Карітас-Київ» мотиваційна стратегія базується на поєднанні глибокої внутрішньої мотивації, що формується завдяки місії та цінностям організації, із системою зовнішніх стимулів, які забезпечують стабільність і розвиток персоналу.

Ключовим мотиватором для працівників та волонтерів є місія організації — надання допомоги людям у складних життєвих обставинах. Усвідомлення суспільної значущості своєї діяльності та можливість змінювати світ на краще формують потужну внутрішню мотивацію. Для багатьох членів команди така праця є не лише професією, а й покликанням. Емоційне задоволення від подяки підопічних, результативність проєктів і приналежність до спільноти однодумців укріплюють відданість справі.

Суттєвий потенціал має і розширення програм менторства та внутрішнього навчання. Формалізована система наставництва дозволяє швидше адаптувати новачків, ефективніше передавати знання й навички, зменшувати навантаження на керівників. Навчання за принципом «рівний — рівному» сприяє

також горизонтальним зв'язкам, зміцненню довіри в команді та підвищенню загальної компетентності колективу.

Окрему увагу варто приділити впровадженню гнучкої системи оцінки результатів, зокрема, через KPI — ключові показники ефективності. Важливо, щоб система оцінювання охоплювала не лише адміністративний, а й польовий персонал. Це дозволяє встановити прозорі та справедливі критерії оцінки, пов'язати мотивацію з реальними результатами праці та зміцнити почуття справедливості у колективі.

Ще одним фундаментальним елементом мотивації є якісна внутрішня комунікація. Інформованість, прозорість процесів, можливість зворотного зв'язку — усе це впливає на рівень залученості працівників. Регулярні брифінги, електронні розсилки, неформальні зустрічі та інтерактивні канали внутрішньої комунікації дозволяють знизити рівень непорозумінь, забезпечити єдність бачення та посилити довіру до управлінських рішень.

Нарешті, важливою мотиваційною складовою є планування професійного розвитку та кар'єрного зростання. Навіть у неприбутковій структурі можна сформувати внутрішні кар'єрні траєкторії: від спеціаліста до координатора, від регіонального менеджера до національного експерта. Це дозволяє не лише зберегти цінних працівників, а й мотивувати їх залишатися в організації, бачачи перспективи власного розвитку.

Отже, сучасна система мотивації повинна бути комплексною, людяною та адаптивною. Її успіх полягає не лише у винагороді, а у визнанні значущості працівника, створенні умов для його розвитку та формуванні атмосфери взаємоповаги й довіри. Саме така система здатна забезпечити довгострокову ефективність і стійкість команди навіть у складних умовах соціальних трансформацій.

Для БО «Карітас-Київ» впровадження сучасних мотиваційних практик дозволить:

- зміцнити кадрову стабільність;
- мінімізувати непродуктивні витрати;

- сформувати бренд відповідального роботодавця;
- підвищити довіру з боку донорів та партнерів;
- збільшити вплив реалізованих програм на життя бенефіціарів.

Отже, стратегічне бачення управління персоналом у поєднанні з гнучкою мотиваційною політикою — це не лише внутрішня потреба організації, а й інструмент забезпечення її довгострокової ефективності та стійкості. В центрі уваги має бути не лише результат, а й людина, яка цей результат створює [1]. Саме на цьому принципі має будуватись мотиваційна стратегія гуманітарної організації нового покоління.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Фундаментом мотиваційної системи «Карітас-Київ» є її унікальна місійна складова. Глибокі християнські цінності, відчуття служіння ближньому та причетності до великої міжнародної мережі створюють потужне внутрішнє спонукання, яке неможливо відтворити фінансовими інструментами. Саме ця альтруїстична основа приваблює до організації штатних співробітників та численних волонтерів, готових працювати в умовах високого психологічного навантаження та емоційного виснаження. Сильна корпоративна культура, заснована на довірі, підтримці та спільних ідеалах, є головною конкурентною перевагою Фонду на ринку праці, що підтверджується відносно низьким показником плинності кадрів (8%) у піковий кризовий 2023 рік.

Водночас організація стикається з низкою системних викликів, що створюють значні демотивуючі ризики. По-перше, це фінансова нестабільність, яка притаманна всьому неприбутковому сектору. Залежність від грантів та пожертв призводить до коливань у фінансуванні, що безпосередньо впливає на кількість персоналу (різке скорочення з 198 до 80 осіб у 2024 році) та рівень заробітних плат, які є неконкурентними порівняно з комерційним сектором.

По-друге, плоска лінійно-функціональна структура управління, хоч і ефективна для реалізації проектів, обмежує можливості вертикального кар'єрного зростання для амбітних фахівців. Нарешті, найвагомішим викликом є високий ризик професійного вигорання, спричинений щоденним зіткненням з людським болем та травмою, що вимагає системної психологічної підтримки.

Усвідомлюючи ці виклики, «Карітас-Київ» вибудовує комплексну систему мотивації, яка намагається компенсувати обмежені матеріальні стимули потужними нематеріальними інструментами. Окрім скромної, але прозорої оплати праці та соціального пакета, ключова роль відводиться визнанню досягнень, інвестиціям у професійний розвиток (тренінги, Волонтерська академія), формуванню сприятливого психологічного клімату через супервізії та заходи з тимблдингу, а також залученню співробітників до прийняття рішень. Така модель демонструє, що навіть за обмежених ресурсів можна підтримувати

високий рівень лояльності, якщо персонал відчуває свою цінність, бачить сенс у своїй роботі та отримує підтримку від організації.

Основою успіху поточної мотиваційної системи «Карітас-Київ» є її двокомпонентний двигун: глибока внутрішня мотивація, що живиться самою місією, та справедлива зовнішня підтримка. Дані опитування чітко показують, що домінуючим стимулом для 95% працівників є можливість допомагати людям, підкріплена професійним розвитком та визнанням. Організація вміло підсилює цей внутрішній порив, створюючи сприятливий психологічний клімат, культуру командної підтримки та відкритості. Разом з тим, вона забезпечує прагматичну основу у вигляді стабільної та прозорої структури оплати праці, що включає базовий оклад, проектні надбавки та соціальний пакет, зберігаючи при цьому помірну диференціацію зарплат (1:3), що сприяє згуртованості.

Проте, незважаючи на ці сильні сторони, система стикається з серйозними викликами, які загрожують її стабільності. Ключовими демотиваторами, згідно з внутрішнім звітом, є емоційне вигорання (90%) та високий рівень бюрократизації і звітності (85%). Ці фактори є не просто тимчасовими труднощами, а системними загрозами, що виснажують найцінніший ресурс — емоційну та психологічну стійкість команди. Залежність від грантового фінансування, брак ресурсів та не завжди чіткі критерії оцінки лише посилюють цей тиск, створюючи ризик втрати кваліфікованих фахівців.

Таким чином, висновки аналізу підводять до розуміння, що подальший розвиток «Карітас-Київ» залежить від його здатності еволюціонувати у підходах до управління персоналом. Перехід до проактивної та індивідуалізованої мотиваційної стратегії є не просто бажаним, а економічно обґрунтованим кроком. Це дозволить знизити плинність кадрів, мінімізувати витрати на подолання наслідків вигорання та підвищити якість надання допомоги бенефіціарам. Інвестиції в добробут, визнання та розвиток співробітників є найважливішою інвестицією в саму гуманітарну місію, адже в центрі ефективної благодійності завжди стоїть людина, яка її творить.

ВИСНОВКИ

У процесі аналізу кадрової політики та системи мотивації персоналу важливим є врахування підходів, які визначають стратегічне бачення управління. Під час вивчення теоретичних основ доцільно спиратися на системний підхід, що розглядає персонал як ключовий елемент організаційної системи. У контексті класифікації функцій управління персоналом ефективним є процесний підхід, що забезпечує безперервність, послідовність і взаємозв'язок усіх управлінських дій щодо персоналу.

Організаційна структура досліджуваної організації є лінійно-функціональною, що поєднує чітке підпорядкування з наявністю функціональних служб підтримки. Економічна характеристика організації засвідчує стабільні фінансові результати та позитивну динаміку обсягів діяльності протягом останніх трьох років, що свідчить про ефективне управління ресурсами та зростаючий попит на послуги підприємства.

Система мотивації в організації має змішаний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, однак потребує удосконалення з точки зору посилення індивідуалізації підходів до персоналу. Запропоновані напрями удосконалення мають на меті підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності праці.

Мотиваційні стратегії в організації становлять цілісну систему засобів впливу на працівників, спрямовану на досягнення організаційних цілей через підвищення залученості та результативності персоналу. До основних типів мотиваційних стратегій належать: стратегія матеріального стимулювання, стратегія нематеріальної мотивації, змішана стратегія та стратегія розвитку персоналу.

До формування мотиваційних стратегій можуть застосовуватись такі підходи: ресурсний підхід (орієнтація на наявні можливості організації), стратегічний підхід (поєднання мотиваційної політики із загальною стратегією підприємства), а також індивідуалізований підхід (врахування особистих потреб і пріоритетів працівників).

Методика оцінки ефективності мотиваційних стратегій базується на використанні як кількісних, так і якісних показників, зокрема рівня плинності кадрів, задоволеності працівників, продуктивності праці, результатів анкетування та інтерв'ювання персоналу. Застосування комплексної оцінки дає змогу виявити слабкі місця в системі мотивації та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

БО «Благодійна організація «Карітас-Київ» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та функціональну спеціалізацію. Організація демонструє стабільне зростання обсягів діяльності та фінансових надходжень, що дозволяє реалізовувати соціально значущі проєкти й утримувати ефективну систему управління персоналом.

Оцінка ефективності чинної системи мотивації виявила її загальну орієнтованість на матеріальні стимули при недостатньому використанні нематеріальних інструментів, що знижує рівень залученості окремих груп працівників. Водночас організація має потенціал до розширення спектра мотиваційних інструментів за рахунок підвищення індивідуалізації підходів і посилення внутрішньої комунікації.

Серед пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації визначено впровадження нематеріальних стимулів (визнання, гнучкий графік, внутрішні навчання), розвиток механізмів кар'єрного росту та підвищення прозорості оцінки результатів праці. Розрахований економічний ефект від запропонованих змін включає зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та економію витрат на підбір і адаптацію нових співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєв О. О. Стратегічне управління персоналом. Навч. посіб. Харків. ФОП Панов А. М., 2018. – 296 с.
2. Богданова Т. Р., Демчук К. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 35. С. 227–232. URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134192 (дата звернення: 19.05.2025).
3. Бондаренко Ю. Г., Іськович А. А. Мотивація та стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка, облік, фінанси і право: актуальні питання та перспективи розвитку : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 26 січня 2023 р.). Полтава, 2023. С. 77–80. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/42081/20235.pdf>.
4. БО «БФ «КАРІТАС-КИЇВ» 21477781. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/21477781> (дата звернення: 03.04.2025).
5. БО «БФ «КАРІТАС-КИЇВ» 21477781. You Control. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21477781/ (дата звернення: 05.03.2025).
6. Власюк Т. С. Персоніфікована мотивація персоналу: підходи до формування та управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. – 2020. – Вип. 34 (2). – С. 88–92.
7. Ганжурова Л. Ю., Зеленько Г. І. Система залучення працівників до результативної праці. Економіка. 2012. Вип. 18. С. 20–25. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/25819/Ganzhurova.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).
8. Головніна О.Г. Методологія оцінки ефективності мотивації трудової активності індивіда / О. Г. Головніна // Наукові записки НаУКМА. - 2003. - Т. 21: Економічні науки. - С. 63-69. URI: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/8533> (дата звернення: 10.05.2025).

9. Грищенко П. В. Управління мотивацією персоналу на сучасному підприємстві: розробка та методи оцінки. Економічний вісник університету. 2023. № 2 (50). С. 31–39.

10. Gen Z and Millennial Survey 2023: в Україні представники цих поколінь живуть одним днем та прагнуть балансу між роботою та особистим життям. Deloitte Ukraine. 19 липня 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html> (дата звернення: 19.05.2025).

11. Ігнат'єва І., Сербенівська А. Мотивація в сучасному менеджменті: проблеми і протиріччя. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2019. Т. 4. С. 41–47. URL: <https://spne.ukma.edu.ua/article/view/184841/0>

12. Коваленко Є. В., Островська А. О. Вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». 2019. Вип. 1. С. 69–71. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4752/1/Visnik%20%20SNT_V.%201_2019-69-71.pdf (дата звернення: 08.04.2025)..

13. Коваль В. В. Теоретичні засади та практичні аспекти діагностики ефективності системи мотивації персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 111–115. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077> (дата звернення: 28.03.2025).

14. Ковальчук І. В. Формування мотиваційної стратегії підприємства: теоретичні аспекти. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 58–61.

15. Коцур, І. В. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – С. 45–50.

16. Коновалова О. В. Мотивація персоналу: теорія, методологія, практика. монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 284 с.

17. Кравченко О. В. Особливості розробки та реалізації мотиваційної політики в умовах обмеженості ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2021. – № 4. – С. 176–179.

18. Луцьків О. Програмно-цільовий підхід у процесі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Економіка та підприємництво. 2018. № 1(129). – С. 33–39.

19. Ляшенко О. М., Мельник А. О. Напрями удосконалення матеріальної мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf (дата звернення: 08.04.2025).

20. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. – 2019. – С. 13–17. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21667/1/Melnyk.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).

21. Мельник О.Ю. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Науковий вісник ХНЕУ. № 1. 2018. С. 45–52.

22. Овсяннікова Н. В. Методичні підходи до побудови системи мотивації на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 112–116. URL: <https://er.nau.edu.ua/items/2cb0b950-8e46-41e3-b11f-c8cfe5e8ecce> (дата звернення: 10.04.2025).

23. Омеляненко Т. В., Омеляненко Л. О. Діджиталізація як інструмент мотивації персоналу в умовах розвитку інформаційного суспільства. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3361> (дата звернення: 07.04.2025).

24. Офіційна сторінка Facebook. БО «БФ «КАРІТАС-КИЇВ» . URL: https://www.facebook.com/Caritas.in.Kyiv/?locale=uk_UA (дата звернення: 28.03.2025).

25. Офіційний сайт БО БФ «КАРІТАС УКРАЇНИ». URL: <https://caritas.ua/> (дата звернення: 28.03.2025).

26. Офіційний сайт МІЖНАРОДНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «КАРІТАС УКРАЇНИ». URL: <https://caritas.ua/> (дата звернення: 28.03.2025).

27. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.02.2025).

28. Попик О. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в умовах цифровізації. Вісник БНАУ. № 2. 2021. С. 112–118.

29. Поплавська В. М., Гарасюта А. А. Мотивація працівників як основна функція менеджменту на вітчизняних підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2006> (дата звернення: 29.02.2025).

30. Потьомкіна О.В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. Економічний форум. наук. журн. 2017. № 4. С. 167-172. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/6557>

31. Познанська І. В. Ефективність мотиваційних стратегій для віддалених команд. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. С. 201–207. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5570/5508>

32. Петренко І. С., Сидорук Г. М. Роль мотиваційної стратегії у забезпеченні лояльності та залученості персоналу підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 15. С. 110–118

33. Петренко О. М. Взаємозв'язок мотиваційної стратегії та кадрової політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2022. – № 78. – С. 112–117.

34. Семикіна М. В., Сідельнікова І. В. Роль мотивації персоналу в управлінні підприємством. Економічний простір. 2021. № 170. С. 70–73. URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890> (дата звернення: 19.04.2025).

35. Society for Human Resource Management (SHRM). Motivational practices in non-profit and humanitarian sectors. URI: <https://www.shrm.org>

36. Сивицька І., Сініченко А. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3. С. 74–81. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7746> (дата звернення: 20.04.2025).

37. Сивицька І. О., Сініченко А. І. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. – 2021. – № 4 (44). – С. 61–67. URI: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7746> (дата звернення: 15.03.2025).

38. Статут Благодійної організації «Благодійний фонд «Карітас-Київ» (Ідентифікаційний код юридичної особи: 21477781) (нова редакція). Затверджено» Загальними Зборами Благодійної організації «Благодійний фонд «Карітас-Київ». Протокол № 4/2021 від 15 грудня 2021 року. URL: https://caritas.kyiv.ua/images/Caritas_Kyiv_statut.pdf (дата звернення: 03.02.2025).

39. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. Аграрна економіка. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120–126.

40. За межею виживання. Профспілкові вісті. 2016. Вип. 6. URL: <http://www.psv.org.ua/arts/Spetcvipusk/view-2838.html> (дата звернення: 20.04.2025).