

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Кваліфікаційна робота**

**на тему «Удосконалення системи мотивації працівників**

**БФ «Право на захист»»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН22/М  
галузі знань: 07 «Управління та  
адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Управління  
неприбутковими організаціями»  
**Захарченко Ю.О.**

Керівник: Борщевський В. В., д.е.н, професор

Рецензент: Дащаківська О.О., к.пол.н.

Львів – 2024

Захарченко Ю.О. Покращення системи мотивації працівників благодійного фонду «Право на захист»: магістерська робота (073 Менеджмент) / Ю.О. Захарченко / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер.: д.е.н. Борщевський В.В. – Львів: УКУ, 2024. – 84 с.

**Анотація.** У магістерському дослідженні проведено аналіз наявної системи мотивації працівників благодійного фонду «Право на захист». Вивчено різні підходи до мотивації працівників, особливості функціонування благодійних та громадських організацій в Україні в умовах воєнного конфлікту. Досліджено особливості мотивації працівників різних відділів та рівнів посад благодійного фонду «Право на захист» та проаналізовано поточну систему мотивації працівників. За підсумком розроблено рекомендації щодо покращення системи мотивації працівників благодійного фонду «Право на захист».

**Ключові слова:** мотивація, система мотивації працівників, організаційна структура, благодійна організація, мови вдячності.

**Abstract.** The master's thesis analyzes the existing system of motivation of employees of the Right to Protection Charitable Foundation. Different approaches to employee motivation, peculiarities of functioning of charitable and public organizations in Ukraine in the context of military conflict were studied. The paper examines the peculiarities of motivation of employees of different departments and levels of positions of the Right to Protection Charitable Foundation and explores the current system of employee motivation. As a result, recommendations are developed to improve the system of motivation of employees of the Right to Protection Charitable Foundation.

**Key words:** motivation, employee motivation system, organizational structure, charitable organization, languages of appreciation.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ</b> .....	8
1.1 Поняття «мотивація», мотиваційні теорії .....	8
1.2 Особливості неприбуткових організації у часи повномасштабної війни.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»</b> .....	22
2.1 Діяльність та організаційна структура Фонду.....	22
2.2 Аналіз мотивації та задоволеності працівників Фонду.....	30
2.3 Аналіз підходів Фонду до мотивації працівників .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»</b> .....	49
3.1 Загальні рекомендації щодо наявних та нових практик.....	49
3.2 Рекомендації щодо підсилення спроможності керівного складу Фонду.....	56
3.3 Рекомендації щодо залучення відділів Фонду до удосконалення системи мотивації.....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	71
<b>ДОДАТКИ</b> .....	79

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ**

БО – благодійна організація

БФ — благодійний фонд

ВПО — внутрішньо переміщена особа/особи

ГО – громадська організація

НПО — неприбуткова організація

СССМ – координація та управління місцями компактного поселення ВПО

УВКБ ООН – Управління Верховного комісара Організації об'єднаних націй у справах біженців

Фонд – Благодійна організація «Благодійний фонд «Право на захист»

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2023 суттєво вплинуло на громадський сектор. З одного боку, воно спонукало активізацію наявних ГО та БО, та створення нових, особливо БО. З іншого боку, гуманітарна й безпекова криза створила нові складні виклики перед організаціями, які мали відповідати на масштабні потреби українського суспільства, і, водночас, зберегти команди, фінансування й переформувати діяльність.

БФ «Право на захист» після початку повномасштабного вторгнення стрімко розвивався: розширив географічне покриття, запустив нові напрям допомоги ВПО та постраждалим від агресії. За підсумками 2022 року, Фонд надав допомогу понад одному мільйону бенефіціарів.

Такі результати стали можливими завдяки колективу Фонду, який на кінець 2022 року налічував понад 1100 людей. Проте великий колектив – це виклик, який вимагає зміни підходів до управління кадрами, покращення системи мотивації для збереження професійних кадрів і забезпечення сталості Фонду. Ситуація загального дефіциту кадрів через виїзд людей за кордон і внутрішні переміщення додатково ускладнюється конкуренцією за кадри з міжнародними гуманітарними організаціями та складним психоемоційним станом працівників в умовах війни. З огляду на це, мотивація та втримання фахових працівників є одним з ключових завдань на поточному етапі розвитку БФ «Право на захист».

*Мета дослідження.* Розробити рекомендації щодо покращення системи мотивації працівників БФ «Право на захист».

*Завданнями дослідження є:*

- Дослідити поняття «мотивації» та основні методологічні підходи до мотивації праці;
- Дослідити стан і досвід благодійних та громадських організацій України після початку повномасштабного вторгнення;

- Розглянути організаційну структуру БФ «Право на захист»;
- Дослідити рівень задоволеності працівників БФ «Право на захист»;
- Проаналізувати наявну систему мотивації працівників БФ «Право на захист»;
- Розробити рекомендації щодо покращення системи мотивації працівників Фонду.

*Об'єкт дослідження:* система мотивації працівників Фонду.

*Предмет дослідження:* способи покращення системи мотивації працівників Фонду.

*Методи дослідження,* застосовані для реалізації завдань магістерської роботи:

- методи теоретичного рівня – аналіз, синтез, узагальнення, порівняння;
- методи емпіричного рівня – спостереження, структуроване опитування та інтерв'ю.

*Практичне значення одержаних результатів:* розроблені рекомендації щодо покращення системи мотивації працівників Фонду допоможуть організації зберегти працівників та ефективність роботи в умовах воєнного конфлікту. Інші благодійні та громадські організації зможуть використати напрацювання у створенні власної системи мотивації працівників.

*Обсяг та структура роботи.* Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновку, переліку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи — 84 сторінки, з яких основний текст — 68 сторінок. Робота містить: 25 рисунків, 8 таблиць та 77 найменувань використаних джерел.

У першому розділі розкриваються теоретико-методологічні засади системи мотивації працівників. Визначається поняття мотивації, описуються основні теорії мотивації праці. Також вивчено наявні дослідження щодо стану благодійних та громадських організацій в Україні в умовах воєнного конфлікту.

У другому розділі описано організаційну структуру й діяльність БФ «Право на захист», наявну систему мотивації працівників та результати опитування щодо задоволеності потреб працівників.

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення наявної системи мотивації працівників БФ «Право на захист» за рахунок змін у поточних практиках і підсилення керівного складу Фонду, а також розписані основні кроки в розрізі відділів.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

#### 1.1 Поняття «мотивація», мотиваційні теорії

Поняття «мотивація» походить від латинського слова «movere» – «рухати».

У науковій літературі він трактується науковцями по-різному. У таблиці наведена низка визначень.

*Таблиця 1.1*

#### Поняття «мотивація» у різних джерелах

Автор	Визначення
Р. Крайтнер [1; с.297]	Психологічний процес, який надає поведінці мету та задає напрям дій.
К.С. Піндер [2; с.11]	Набір сил, які зароджуються як всередині індивіда так і зовні, ініціюють поведінку, пов'язану з роботою, та визначають її форми, напрями, інтенсивність і тривалість.
С.П. Роббінс [3; с.143]	Готовність докладати великі зусилля для досягнення організаційних цілей, обумовлена здатністю зусиль задовольнити індивідуальні потреби.
Г. Тогіді [4]	Надання людям енергії для досягнення високих рівнів продуктивності та подолання перешкод з метою змін
А. Кумар [5; с.12]	Процес стимуляції когось діяти бажаним чином.
Енциклопедія менеджменту [6]	У широкому розумінні – це сили, що діють на або всередині людини, що спричиняють виникнення, напрямок та наполегливість цілеспрямованих свідомих зусиль.
Т.М. Меденцова [7]	Включає всі види спонукань, а саме: потреби, інтереси, мотиви, цілі, схильності, установки і т. д., тобто мотивація – це опосередкована процесом її віддзеркалення суб'єктивна детермінація поведінки людини.
О. Садоха [8]	Внутрішній стан особи, що пов'язаний з її потребами. Він активізує, стимулює та скеровує діяльність на досягнення поставлених цілей, задоволення потреби.
М. Д.Ведерніков та ін. [9]	Процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації.

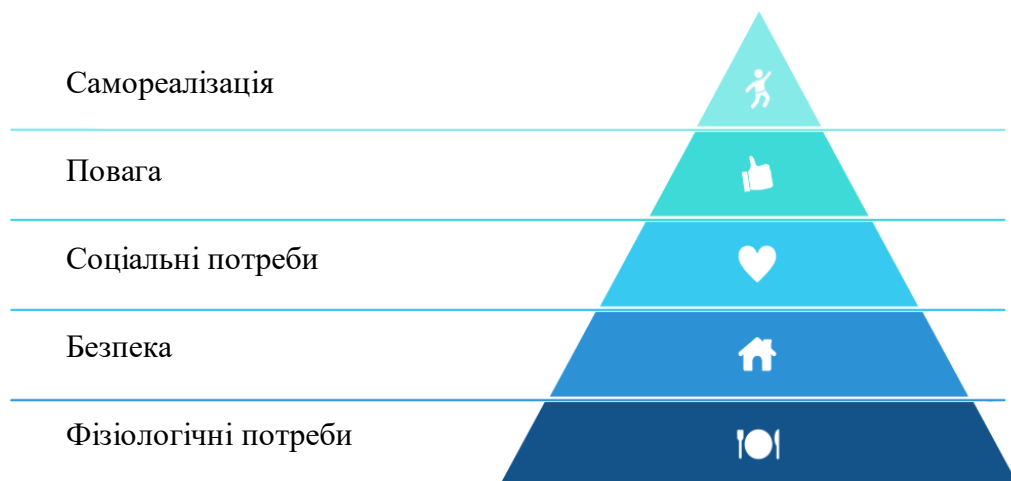
*Джерело: складено автором за джерелами [1–9]*



Як видно з таблиці, поняття мотивації є багатограним і може розглядатися з різних аспектів: процесуально, структурно, функціонально. Узагальнено мотивацію можна визначити як певні процеси та сили внутрішнього та зовнішнього походження, які спонукають людину усвідомлено діяти для досягнення певних цілей.

Психологи, економісти та інші науковці, що вивчали мотивацію загалом та зокрема в сфері праці, створювали теорії для пояснення причинно-наслідкових зв'язків та особливостей виникнення та функціонування мотивації. Серед них такі вчені як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, Д. МакГрегор, Е. Мейо тощо [10]. Розглянемо основні підходи.

Психолог А. Маслоу описував мотивацію як ієрархічну структуру, яка складалася з п'яти рівнів потреб: фізіологічні (дихання, вода, їжа, сон тощо), безпека життя, майна, майбутнього, соціальні потреби (приналежність, дружба, сім'я), повага (повага та самоповага, визнання досягнень), самореалізація (творчість, зростання). За версією вченого, потреби вищих рівнів піраміди виникають здебільшого після задоволення потреб нижчих рівнів [11; с.35-47].



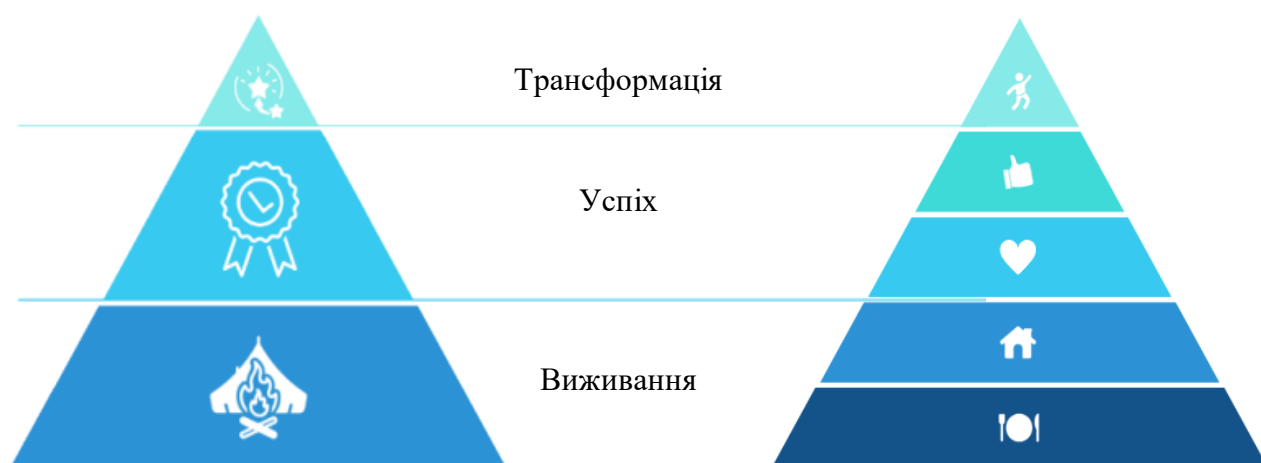
**Рис. 1. 1 Піраміда потреб Маслоу**

*Джерело: розроблено автором на основі Capra та джерел [11, 12]*

Пізніше Ч. Конлі трансформував цю концепцію у піраміду потреб і діяльності працівників, яка враховувала контекст сфери праці, зокрема етапи

розвитку організації. Ця модель відображає етапи розвитку працівників та організації. Піраміда має три рівні [13; с.29–31]:

- **Вживання:** базові потреби працівників (безпечний та зручний робочий простір, гарантія трудових прав) та підтримання життєдіяльності організації;
- **Успіх:** індивідуальні та командні досягнення, розвиток організації, відчуття приналежності і спільної мети;
- **Трансформація:** розвиток знань і вмінь працівників, зміни у відносинах та процесах, повна реалізація потенціалу.



**Рис. 1.2** Піраміда потреб працівників у порівнянні з пірамідою Маслоу  
*Джерело: розроблено автором на основі джерел [11, 13]*

Схожу модель потреб і мотивації працівників просуває міжнародна аналітична та консалтингова компанія Gallup, Inc., яка займається питаннями менеджменту, тільки розділяє індивідуальний та командний рівень, що є доцільним з точки зору управлінського аналізу та рішень [14].

Обмеженнями теорії є її лінійність, тоді як різні потреби можуть задовольнятися паралельно і не завжди можна встановити ієрархічний порядок. Це зазначав як сам Маслоу [11; с.51-54], так і інші дослідники [15, 16]. Більше

того, деякі сучасні науковці переосмислюють теорію Маслоу та створюють оновлені концепції на його основі.

М. Состерік та Г. Ратковіц пропонують концепцію у вигляді кола, переформулюють назви й суть потреб. Зовнішній ярус займають основні потреби: фізіологічні, когнітивні, середовищні, емоційні та психологічні. Середній ярус – вирівнювання/налаштування, яке включає вирівнювання із собою (самоактуалізація за Маслоу), а також «вирівнювання з тим, що є правильним ... у всіх сферах життя» (суспільство, етичні принципи тощо) [15; с.14–21]. Центральне місце займає «зв'язок із чимось більшим», що співвідноситься з трансцендентністю Маслоу [17] і при цьому має ширше значення й більше відповідає традиційним культурам минулим та сьогоденним [15; с.22-23].



**Рис. 1.3 Модель семи основних потреб**

*Джерело: [15; с.15]*

Психолог Ф. Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації працівників. Він розділив чинники на дві категорії факторів – гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори є зовнішніми, мають бути забезпеченими на

робочому місці і запобігти незадоволенню. Мотиваційні фактори є внутрішніми і сприяють отриманню задоволення від роботи та зростанню [18; с.XI-XVI]. Двофакторна теорія не враховує індивідуальні та культурні особливості, від яких можуть сильно варіюватися гігієнічні фактори.



**Рис. 1.4** Двофакторна теорія Ф. Герцберга

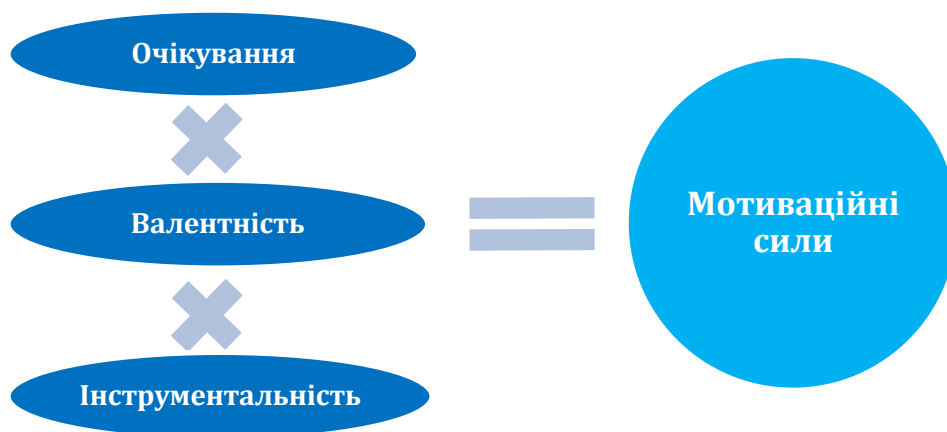
*Власна розробка автора на основі джерел [18, 19, 20]*

У підході Gallup, Inc. більшість факторів мотивації співвідносні з переліком Герцберга: мета (значимість роботи), розвиток (зростання, просування, збільшення відповідальності), фокусування на сильних сторонах, дбайливий керівник, при цьому важливою базою є забезпечення всім необхідним для діяльності та чітко поставлені задачі [13].

На думку психолога В. Врума, результативність роботи тісно пов'язана з особистими факторами (здібності, знання, уміння, досвід тощо). Кожному працівнику властива індивідуальна валентність – емоційна орієнтація на результати діяльності та глибина бажання зовнішніх чи внутрішніх винагород. Також у працівників є певні очікування від менеджменту і різний рівень впевненості у своїх можливостях. Третім компонентом є інструментальність – сприйняття працівником ймовірності отримати бажані винагороди. Ці три

компоненти у взаємодії утворюють мотиваційні сили і в результаті працівники діють таким чином, щоб уникнути болю й отримати задоволення [21].

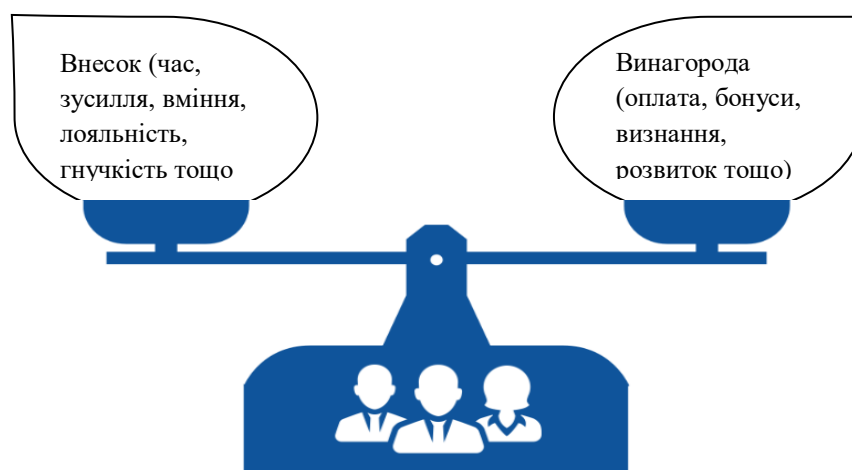
Якщо хоча б один з чинників дорівнює нулю, мотивація буде низькою або відсутня. Теорія Врума не враховує групову динаміку і бере за основу, що всі працівники мають чітке розуміння причино-наслідкових зв'язків між діяльністю, результатами та винагородами.



**Рис. 1.5** Формула формування мотиваційних сил за Врумом

*Розроблена автором на основі джерела [21]*

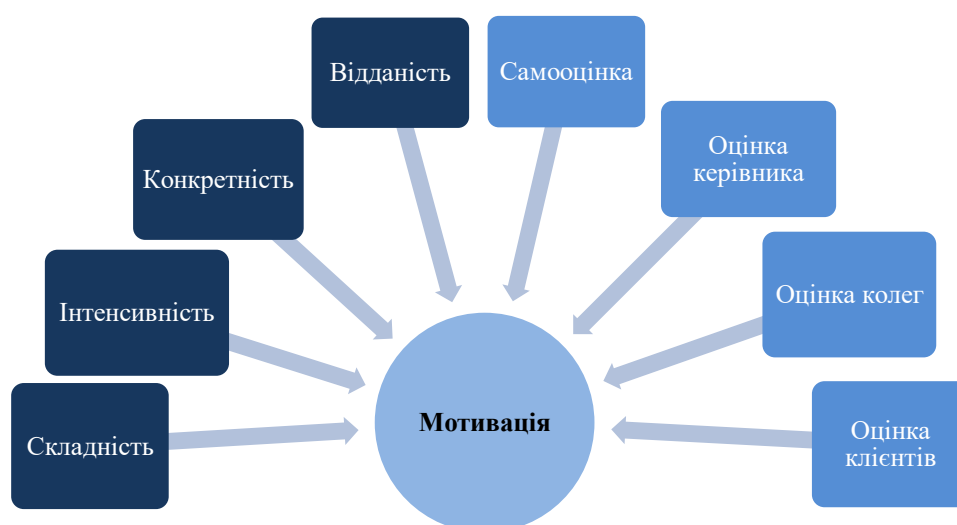
Психолог Д.С.Адамс розглядав мотивації з точки зору сприйняття внесків і винагород працівником порівняного з іншими працівниками. На основі цих спостережень працівник збільшує або зменшує свої зусилля або намагається отримати відповідну винагороду, щоб досягнути справедливості за своїм сприйняттям. Зі сторони менеджменту це вимагає прозорості призначення винагород та регулярного зворотного зв'язку з працівниками [22]. Теорія Адамса не враховує складність особистості та наявність різноманітних факторів і мотивів.



**Рис. 1.6 Теорія справедливості**

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [22, 23].*

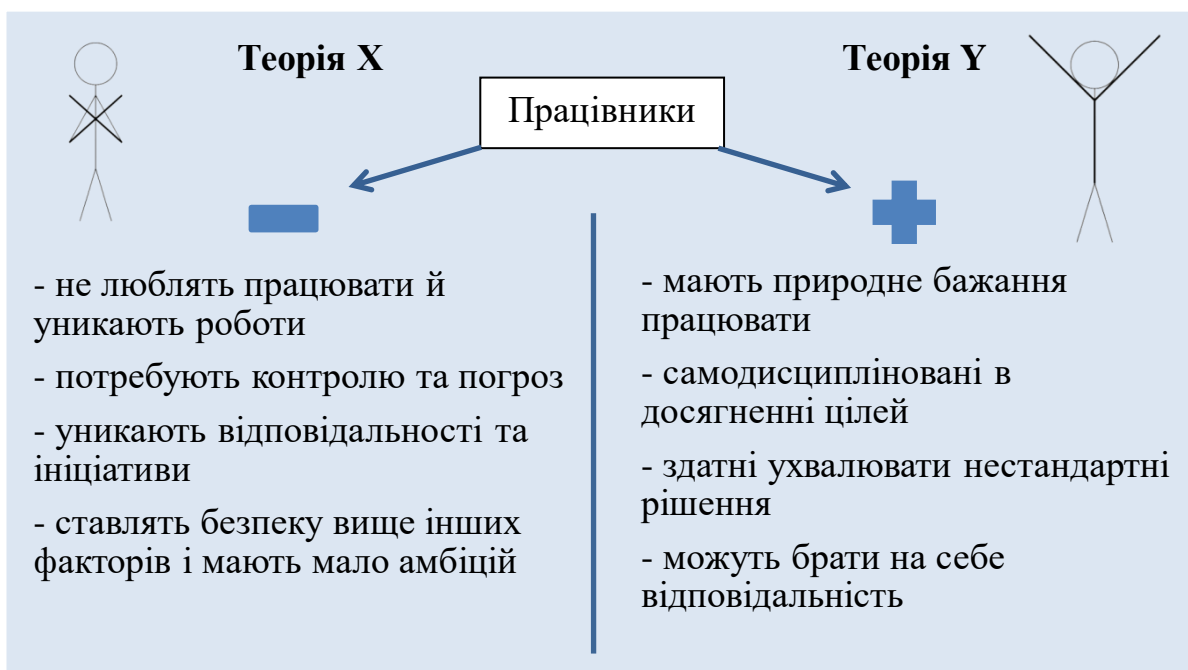
Психологи Е.Лок та Г.Латам вважали, поведінку первинного зумовлюють внутрішні свідомі цілі та наміри. Цілі мають чотири характеристики, що є важливими для мотивації: інтенсивність, складність, відданість, конкретність. Окрім цілей, на мотивацію впливає зворотний зв'язок, оцінка дій та успішності з боку керівника, колег, клієнтів та самого працівника [23; с.483]. Ця теорія фокусується на цілях, не беручи до уваги інші фактори та мотиви.



**Рис. 1.7 Теорія справедливості**

*Джерело: розроблено автором на основі [24].*

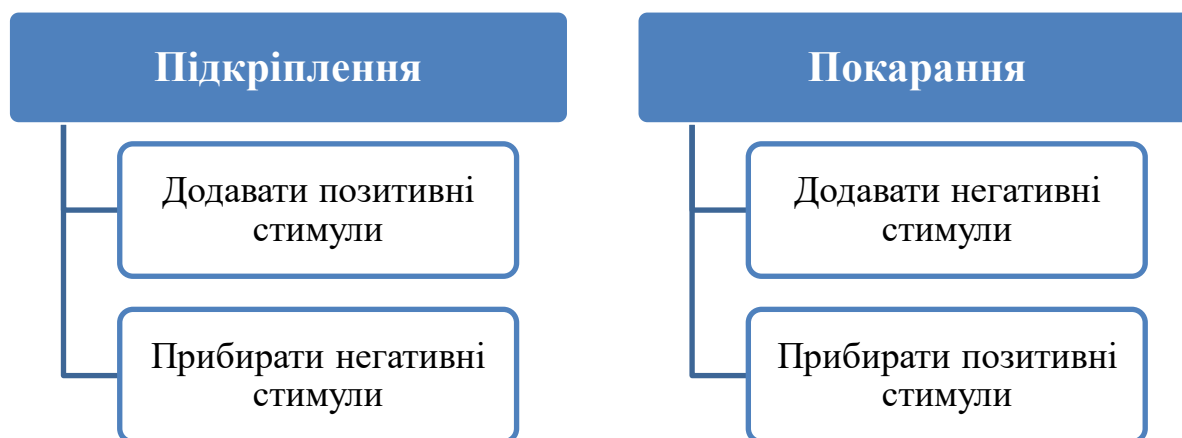
Д. МакГрегор вивів теорію X та Y, яка описувала два протилежних погляди на поведінку працівника. Від того, якої теорії припускається керівник, залежить тип взаємодії з працівниками. Теорію X можна умовно назвати негативною, адже вона передбачає небажання працювати і брати на себе відповідальність, тоді як теорія Y припускає наявність у працівника природного бажання працювати і відданості цілям. Обмеженням теорії є розділення всіх працівників на дві категорії та ігнорування контексту, який може впливати на мотивацію працівників.



**Рис. 1.8 Теорії X та Y**

*Розроблено автором на основі джерел [24, 25]*

Психолог Б. Скіннер висунув теорію підкріплення, за якою мотивована поведінка формується завдяки підкріпленню – стимулам і винагороді. Тобто поведінка вірогідно буде повторюватися в разі отримання працівником позитивних результатів. Відповідно можна коригувати поведінку працівників, винагороджуючи бажану поведінку й ігноруючи або караючи небажану [26; с.271]. Теорія підкріплення зосереджена на зовнішньому впливі та ігнорує внутрішні процеси, які мають значну вагу, особливо в громадському секторі.



**Рис. 1.9 Теорія підкріплення**

*Розроблено автором на основі джерел [26, 27]*

Вищезазначені теорії описують мотивацію з різних точок зору й мають свої обмеження: зосередження на певних аспектах без урахування інших і часто представлені в дихотомії. Натомість практика показує, що мотивацію працівників доцільно розглядати з точки зору теорії полярностей, а не дихотомії, адже це багатопланове складне явище, де важливо зберігати баланс між різними факторами [26]. Більш того, загальні теорії більше спрямовані на промислову й підприємницьку сфери, тоді як громадський сектор має певні відмінності через специфіку сектору. Утім, усі вище перелічені теорії підсвічують важливі аспекти й фактори мотивації, які важливо враховувати при оцінці мотивації працівників у різному контексті. Фактори впливу на мотивацію працівників, зазначені в цих теоріях та в системі опитувань Gallup Inc. були враховані при розробці опитувальника для працівників та інтерв'ю спеціалістів різних відділів Фонду.

## **1.2 Особливості неприбуткових організації у часи повномасштабної війни**

За роз'ясненням Міністерства доходів і зборів України, «неприбуткові підприємства, установи та організації – підприємства, установи та організації, основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а провадження благодійної діяльності та меценатства і іншої діяльності, передбаченої



законодавством» [28]. За визначенням у законодавстві, благодійна діяльність – це «добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара» [29]. Між прибутковими та неприбутковими організаціями є низка відмінностей у первинних цілях та шляху їх досягнення.

Якщо основною метою існування бізнесу є отримання прибутків від продажу товарів та послуг, то неприбуткові організації прагнуть принести позитивні зміни в суспільстві. П. Друкер називав продуктом НПО «змінену людину» [30; с.Х]. Нижче ми виділили основні відмінності цих двох секторів. Див. табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Основні відмінності прибуткового та неприбуткового сектору

Характеристика	НПО	Бізнес
Мета	Позитивні зміни в суспільстві	Максимальні прибутки
Використання коштів	Використання тільки на статутну діяльність для втілення місії; не може бути розподілу коштів між членами/ працівниками	Розподіл прибутку між власниками та працівниками, інвестування для подальшого зростання
Фінансування	Членські внески, гранти, програми підтримки, донації фізичних та юридичних осіб, соціальне підприємництво	Прибуток від продажу товарів та послуг
Оплата праці	Можуть бути працівники та волонтери	Усі є найманими працівниками й отримують фінансову винагороду
Підзвітність та прозорість	Підзвітні донорам, партнерам, бенефіціарам та загалом суспільству	Підзвітні акціонерам, менш відкриті й прозорі

*Джерело: складено автором за джерелами [28, 29, 31]*

Ці відмінності зумовлюють і різницю в мотивації залучених осіб. Працівники у бізнес-секторі загалом націлені на отримання високої фінансової винагороди та покриття своїх базових потреб і своїми мотивами зазначають забезпечення існування, власний інтерес, заробітну плату, сприяння

працевлаштуванню інших, відносини з іншими. Натомість у громадському секторі серед мотивів переважають допомога іншим, солідарність, незалежність, відносини з іншими, розширення можливостей, задоволення від роботи, самореалізація та досвід. Тобто у неприбутковому секторі нематеріальні види мотивації переважають над матеріальними [32].

Окрім загальної відмінності НПО та бізнесу, важливо розглянути особливості функціонування НПО в Україні в умовах повномасштабного вторгнення у 2022 році, яке вплинуло на всі сфери життя.

На основі даних з відкритих реєстрів ІСАР Єднання дослідило динаміку реєстрації нових організацій громадського сектору з 2013 року по 2022 рік. Увесь час до початку повномасштабного вторгнення щорічна кількість реєстрацій нових ГО була кілька разів вищою за кількість реєстрацій БО, Проте у 2022 році ситуація кардинально змінилась: кількість нових ГО зменшилася більш ніж в 2 рази порівняно з 2021 роком, тоді як кількість нових реєстрацій БО стрімко зросла і вперше за період 2013-2022 років перевищила кількість реєстрацій ГО.

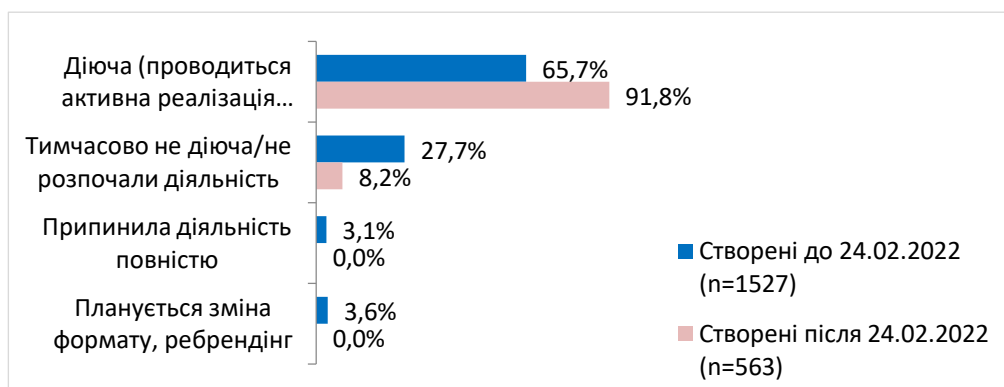


**Рис. 1.9** Динаміка кількості реєстрацій нових ГО та БО по роках

*Джерело:* [33; с.12]

Такі різкі зміни в динаміці були зумовлені потребою в масштабному екстреному реагуванні на гуманітарну та безпекову кризу, спричинену повномасштабним вторгненням.

Водночас, частина вже наявних організацій припинила свою діяльність тимчасово або повністю. Очікувано, що частка таких організацій вища серед організацій, створених до 2022 року. Див. рис. 1.10.



**Рис. 1.10 Статус активності ГО/БО, з якими вдалося зв'язатися й отримати згоду для опитування**

Джерело: [33; с.24–25]

Схожу картину надіє і дослідження Zagoriy Foundation. Більш того, вони виділили такі напрями діяльності НПО під час повномасштабної війни. Див. рис. 1.11.



**Рис. 1.11 Поширеність напрямів діяльності НПО під час повномасштабної війни**

Джерело: розроблено автором на основі джерела [34; с.11]

Динаміка діяльності НПО та взаємодії з донорами змінювалася протягом 2022–2023 років. Після початку вторгнення практикувалися зміни до вже запущених проєктів, донори запроваджували спрощені процедури подачі та схвалення проєктних заявок для забезпечення швидкого гуманітарного реагування. Поступово ситуація та діяльність НПО стабілізувалася, і вимоги до заявок та звітності стали повертатися до стандартних.

Із початком повномасштабного вторгнення, НПО стикнулися з низкою серйозних викликів: фізична безпека, переміщення, втрата частини команди, втрата матеріально-технічного забезпечення, втрата частини партнерств і фінансування, необхідність переформатувати діяльність у складних невизначених умовах тощо.

Однак більшість НПО змогли впоратися з викликами: організації та збереження команди – 88,3%, успішної реалізації – 71,5%, збереження фінансування – 57,6% [33; с.31]. Організацій, які давно провадять діяльність, продовжили поточні проєкти попри зміну пріоритетів і форматів роботи, а також розпочали працювати в нових напрямках. У більшості випадків нові напрями у певній мірі відповідали статутній діяльності або були націлені на основних бенефіціарів [34; с.6].

Якщо розглянути бачення ролі громадянської активності в Україні, представлене у дослідженні щодо роботи НПО під час війни, то можна простежити потужну місійну складову. Більше 93% опитаних в рамках дослідження ІСАР Єднання згодні, що громадська діяльність:

- сприяє згуртуванню
- стимулює віру в перемогу
- підтримує відчуття незламності та рішучості українців
- створює відчуття підтримки й піклування [33; с.29].

Це перегукується із попередніми висновками щодо домінування нематеріальної мотивації у громадському секторі.

Психоемоційний стан команди після вторгнення став суттєвим викликом через загрозу фізичній безпеці, втрати близьких та майна, надмірне навантаження на роботі, швидкі й відчутні зміни та невизначеність ситуації.

Згідно з опитуванням представників НПО у січні-липні 2023 року, хоча б одну травматичну подію зазначили 95% опитаних працівників НПО, а 74% – три та більше таких подій. Це призводить до підвищення рівню дистресу [35].

Майже третина оцінюють свій ступінь виснаження як сильний (12% дуже сильний і 20% сильний). Виражені труднощі з одним або кількома працездатністю, настроєм, уважністю, імпульсивністю, стосунками з іншими зазначили 44% респондентів. Це значно підвищує ризик професійного вигорання. Також спостерігається плинність кадрів через виїзд за кордон, переміщення та пошук фінансової сталості для забезпечення житлом. Така ситуація підіймає питання мотивації та турботи про працівників, членів та волонтерів на новий щабель актуальності.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»**

#### **2.1 Діяльність та організаційна структура Фонду**

БФ «Право на захист» – це благодійна організація (далі Фонд), який має на меті захист людей у ситуаціях конфліктів, катастроф і вимушених переміщень та сприяння системним змінам для запобігання таким ситуаціям. Бенефіціарами діяльності Фонду переважно є біженці, шукачі захисту, особи без громадянства, особи без документів, внутрішньо переміщені особи (далі ВПО) та особи, постраждалі від конфліктів і катастроф. Отримувачами соціальних послуг також є особи та сім'ї, що перебувають у складних життєвих обставинах та/або належать до вразливих груп населення. Бенефіціарами можуть бути місцеві громади та інші особи, якщо це сприяє цілям, зазначеним у Статуті Фонду [36; с.2–4].

Основними цінностями Фонду є довіра, цінність людини, професіоналізм та постійний розвиток. У своїй діяльності Фонд керується гуманітарними принципами: людяність, нейтралітет, неупередженість, незалежність, недискримінація та верховенство права [37; с.2].

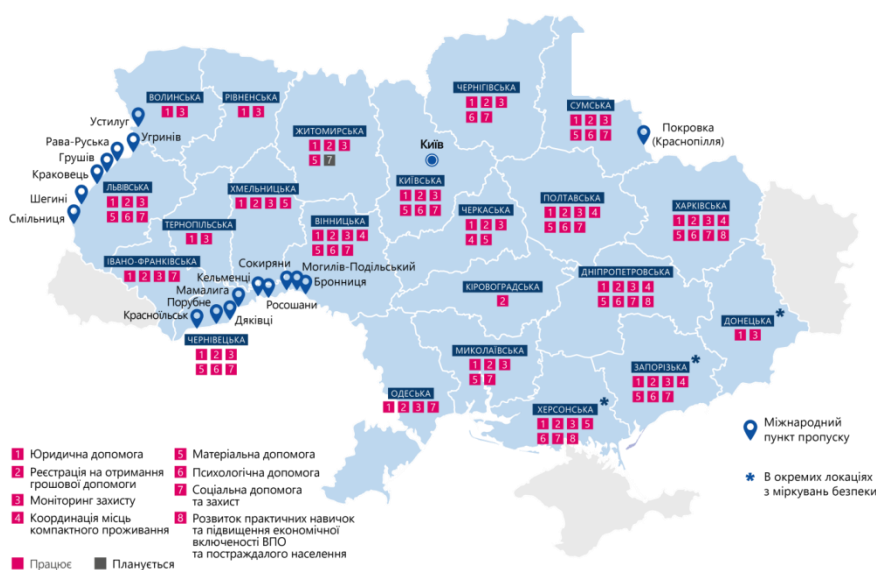
Витоки історії Фонду сягають 2001 року, коли діяльність розпочалася у складі Представництва Міжнародної організації НІАС в Україні, яка є найстарішою агенцією у справах біженців у світі [38]. У 2003 році Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців надає організації статус виконавчого партнера. У 2013 році БФ «Право на захист» стає самостійною організацією, яка продовжує надавати допомогу біженцям та шукачам захисту.

Після початку воєнного конфлікту на сході України в 2014 році, Фонд розгорнув діяльність для допомоги ВПО та постраждалому від конфлікту населенню у межах проєктів у партнерстві з УВКБ ООН у та Данською радою у справах біженців. Це включало правову та матеріальну допомогу, адвокацію та моніторинг захисту прав ВПО й постраждалого населення. Географія діяльності

змінювалася протягом 2014-2021 років відповідно до потреб. Якщо в 2015 році Фонд охоплював діяльністю області на сході, заході, півдні й півночі, то після стабілізації ситуації в 2016 році, основна діяльність нового напрямку зконцентрувалася в Донецькій, Луганській Дніпропетровській, Запорізькій та Харківській областях, де була зареєстрована найбільша кількість ВПО й розташовані контрольні пункти в'їзду-виїзду з тимчасово окупованих територій та міждержавні пункти пропуску на кордоні з РФ.

Поступово додавалися нові напрями діяльності: допомога особам без громадянства у 2017 році, посилення соціальної згуртованості та зменшення ризиків катастроф у 2019 році.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України 24 лютого 2022 року Фонд почав істотно розширяти географічну присутність та спектр діяльності, щоб відповідати на виклики й потреби українського суспільства. Були запущені нові напрями допомоги: психологічна підтримка, матеріальна та соціальна допомога, реєстрація на отримання грошової допомоги, СССМ. У 2023 році запустили програму підвищення економічної включеності ВПО та постраждалого населення. *Див. рис. 2.1.*



**Рис. 2.1 Географічне покриття програмами Фонду**

*Джерело: Внутрішні матеріали на основі [40]*

Окрім того, у 2023 році Фонд відкрив представництво у м. Варшава в Польщі для надання правничої допомоги та психологічної підтримки

громадянам України, які виїхали через воєнний конфлікт, а також для захисту прав таких громадян, які мають тимчасовий захист у Польщі [39]. Цей проєкт реалізується у партнерстві з УВКБ ООН.

Порівняно з кінцем 2021 року, станом на жовтень 2023 року Фонд зазнав таких змін:

- Кількість працівників зросла більш ніж у 6 разів (з 172 до 1100+);
- Географічне покриття збільшилося з 7 до 21 області;
- Запустилося 6 нових програм [40, 41].

Наприкінці 2021 року Фонд перебував на етапі аристократизму за концепцією Адізеса, тоді як після початку повномасштабного вторгнення перестрибнув на етап дитинства «Давай-давай» і бурхливо зростав, а пізніше почав стабілізуватися в ході входу в етап юності [42]. Станом на осінь 2023 відбувається систематизація та стандартизація адміністративних процесів. *Див. рис. 2.2.*



**Рис. 2.2 Хронологія масштабування Фонду після повномасштабного вторгнення**

*Власна розробка автора на основі джерел [38, 39]*

Згідно зі статутом, органи управління Фонду такі:

- Загальні збори учасників Фонду



- Правління
- Президент
- Наглядова рада.

Найвищим органом управління Фондом є Загальні збори. Вони можуть ухвалювати рішення з будь-яких питань діяльності та скликаються раз на п'ять років. Виключною компетенцією зборів є внесення змін до статуту, реорганізація та ліквідація, обрання чи припинення повноважень Правління та Наглядової ради [35; с.6].

Виконавчим органом є Правління. Воно визначає основні напрями діяльності Фонду, ухвалює рішення стосовно представництв, призначення їх керівників, визначає структуру Фонду тощо. У Правління входять Президент, Програмний директор і Фінансовий директор [35; с.6].

Президент є головою Правління, представляє Фонд у відносинах з фізичними та юридичними особами, здійснює оперативно-господарське управління майном і коштами, скликає позачергові Загальні збори тощо [35; с.7].

Наглядова рада контролює діяльність Правління та Президента, слідкує за відповідністю діяльності Фонду його Статуту. У компетенцію Наглядової ради входить визначення порядку вирішення конфлікту інтересів [35; с.7].

Структура Фонду є тримірною матричною, що зумовлено програмним підходом до діяльності. Програми реалізуються через низку проєктів із різним географічним покриттям. Це означає, що структура поєднує наскрізні вертикальні та горизонтальні зв'язки і має вузли на перетині програмної, проєктної та регіональної діяльності та відповідне множинне підпорядкування [43, 44]. Такий підхід забезпечує більш стале й цілісне втілення місії та візії Фонду. В оновленій затвердженій структурі Фонду виділяють три основні компоненти: керівництво, програмна структура та адміністративна структура. *Див. рис. 2.3.*



**Рис. 2.3 Базова структура Фонду**

*Джерело: [Внутрішні матеріали Фонду]*

Станом на вересень 2023 року, у Фонді діють такі програми:

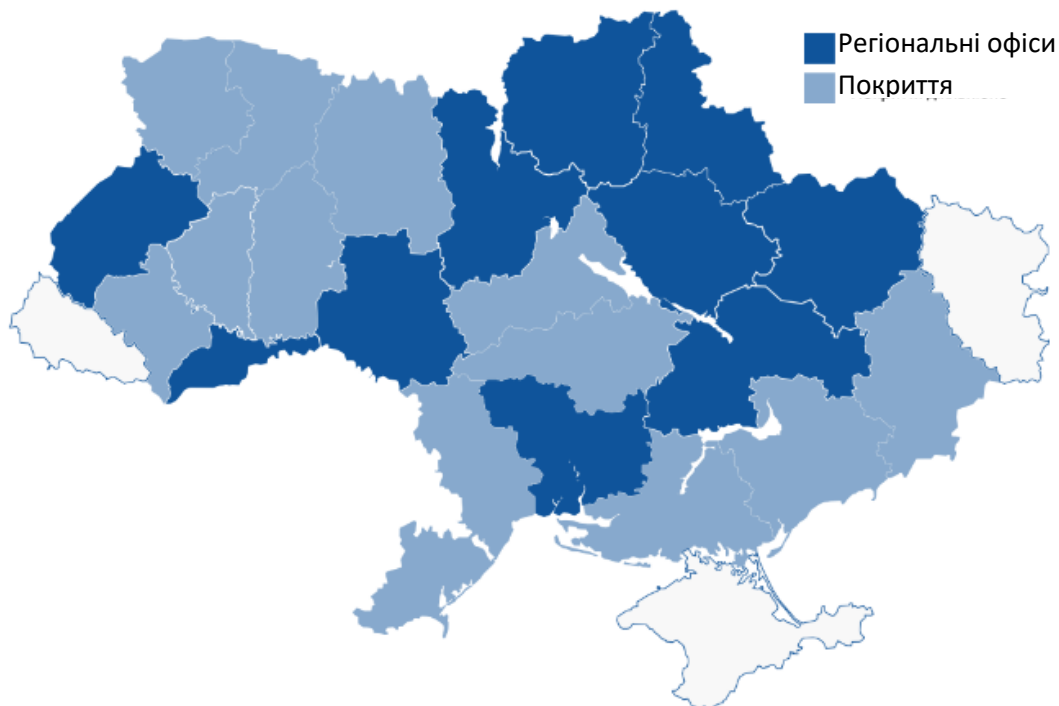
- Програми допомоги ВПО постраждалому населенню
  - Юридична допомога
  - Моніторинг дотримання прав і свобод внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали від збройної агресії
  - Психологічна допомога
  - Соціальна допомога та захист
  - Економічна включеність
  - Адвокація
  - Матеріальна (не грошова) допомога
  - Багатоцільова грошова допомога
  - Координація місць тимчасового проживання та управління ними (СССМ)
  - Соціальна згуртованість та порозуміння
- Правова допомога біженцям
- Правова допомога особам без громадянства
- Зменшення ризиків катастроф.

Адміністративна структура включає в себе Центральний офіс та десять регіональних офісів.

До Центрального офісу відносяться:

- Президент Фонду
- Програмний Директор Фонду
- Фінансовий Директор фонду
- Фінансово-адміністративний відділ
- Відділ публічної інформації
- Відділ по роботі з персоналом
- Відділ розвитку та фандрейзингу
- Відділ моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання
- Відділ безпеки
- Відділ по роботі з інформаційними системами.

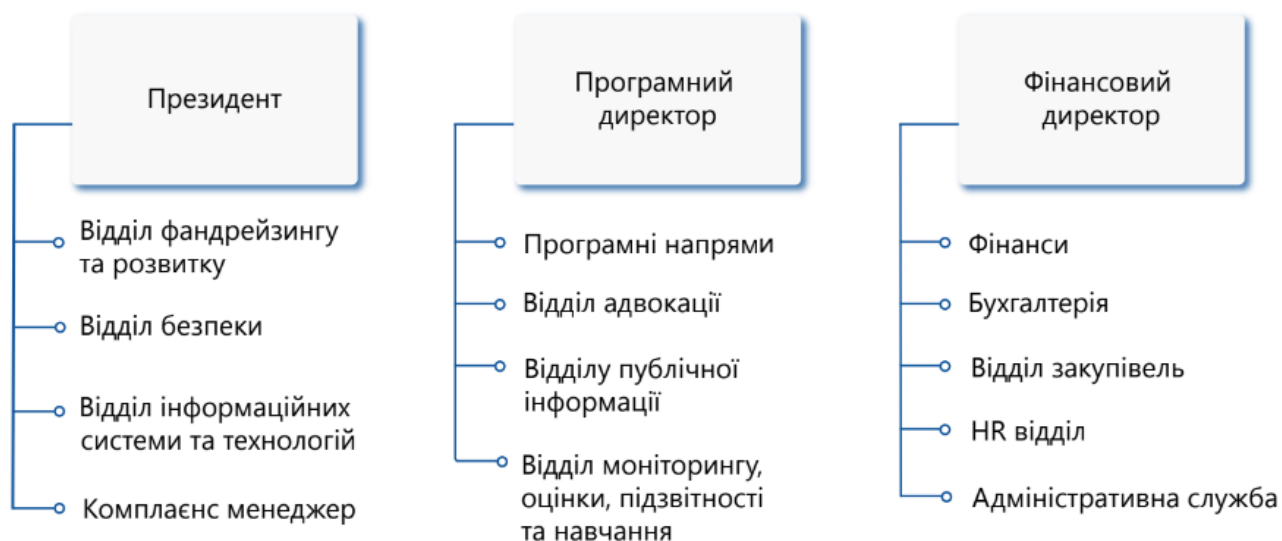
Регіональні офіси розташовані у таких містах: Вінниця, Дніпро, Київ, Львів, Миколаїв, Полтава, Суми, Харків, Чернівці, Чернігів, кожен з яких покриває від однієї до чотирьох областей. *Див. рис. 2.4.*



**Рис. 2.4 Географічне покриття**

*Джерело: внутрішні матеріали Фонду*

Станом на вересень 2023 року Фонд має 33 відділи, які підпорядковуються різним членам Правління. *Див. рис. 2.5.*



**Рис. 2.5 Підпорядкування відділів Фонду**

*Джерело: внутрішні матеріали Фонду*

Річний бюджет розробляють Президент та Фінансовий директор Фонду, який затверджує Правління.

Бюджет передбачає такі статті видатків:

- адміністративні та штатні видатки Фонду;
- видатки на виконання проектної та програмної діяльності;
- офісні видатки та утримання фізичних офісів.

Річний бюджет разом із стратегією та політиками Фонду регламентує діяльність Фонду. За рішенням Президента він може бути переглянутий. У витратах Фонд керується Політикою з проведення закупівель.

Установчі документи передбачають такі джерела наповнення бюджету:

- Грошові перекази від юридичних осіб;
- Грошові перекази від фізичних осіб;
- Спонсорська підтримка;
- Матеріальна допомога за договором та відповідними актами;
- Волонтерська допомога.

Пошуком джерел наповнення бюджету для реалізації стратегічних цілей та функціонування Фонду займається Відділ розвитку та фандрейзингу. Для цього відділ здійснює таку діяльність:

- відстежує грантові конкурси та інші програми підтримки неприбуткових організацій, що відповідають місії та візії Фонду;
- налагоджує комунікації з наявними та потенційними партнерами, донорами та спонсорами;
- створює опис запланованої програмної та проєктної діяльності (разом з представниками програм та проєктів);
- складає кошторис видатків для проєктних заявок (разом із Фінансовим відділом).
- подає проєктні заявки разом із кошторисом донорам від імені Фонду.

Усі витрати Фонду передбачені бюджетом проєкту чи річним бюджетом Фонду. У Фонду не існує нецільових витрат.

Станом на вересень 2023 року Фонд має 27 чинних партнерів і донорів [40] та реалізує 30 проєктів у 22 областях України. Масштабування Фонду відображено в обсягах фінансування діяльності за останні чотири роки. *Див. табл. 2.1.*

*Таблиця 2.1*

<b>Фінансування діяльності Фонду</b>	
<b>Рік</b>	<b>Млн. грн.</b>
2020	71
2021	84
2022	500+
2023	1000+

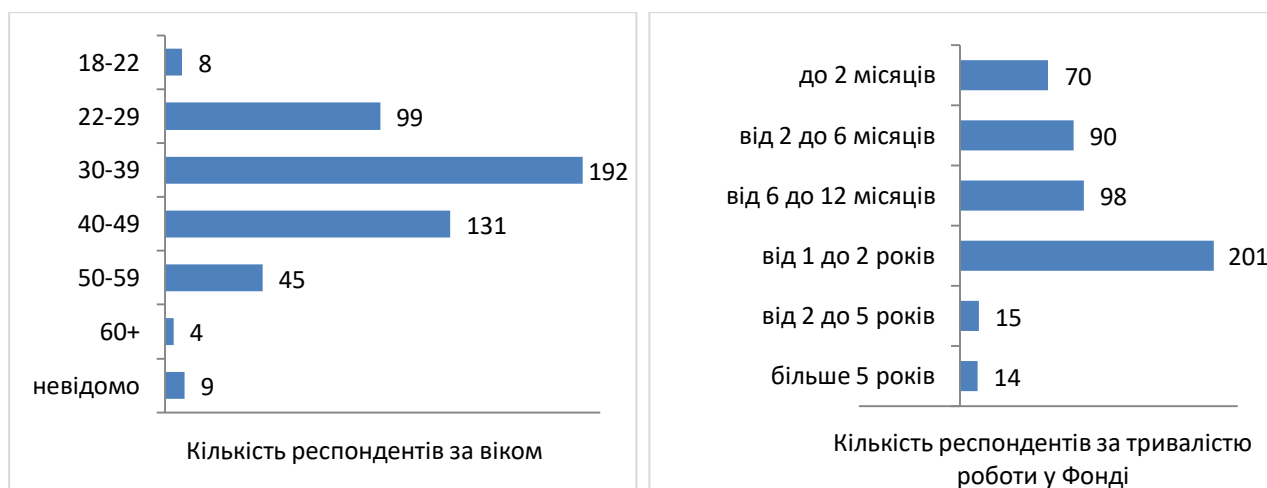
*Джерело: розроблено автором на основі джерел [39, 45 46]*

## 2.2 Аналіз мотивації та задоволеності працівників Фонду

Станом на листопад 2023 року кількість працівників Фонду сягнула 1200 осіб. Це великий колектив з багаторівневими процесами, у якому стає складно безпосередньо бачити цінності та потреби працівників. Водночас, Фонд наразі перебуває на етапі розвитку та стабілізації та ставить перед собою стратегічні цілі щодо збереження поточних напрямів діяльності та розбудови нових, що вимагає збереження сильного професійного колективу [47]. З огляду на це, важливим є розуміння потреб та мотивації працівників.

За результатами вивчення різних теорій мотивації та обговорень з відділом кадрів, керівником відділу моніторингу та оцінки, Програмною директоркою, було виокремлено низку факторів, які доцільно дослідити щодо ставлення до них працівників Фонду: визначити рівень важливості цих факторів та рівень задоволеності цих потреб. Для цього було складено онлайн-анкету та запущено добровільне опитування серед працівників (див. Додаток А).

В опитуванні взяли участь 488 респондентів. Із них 70% складають жінки (341 особа), 28% чоловіки (137 осіб) та 2% особи, які обрали інший варіант (10 осіб). Більшість респондентів (94%) долучилися до Фонду після повномасштабного вторгнення, з них більше половини працюють менше 1 року. Див. рис. 2.6.



**Рис. 2.6 Вік і тривалість роботи респондентів у Фонді**

*Джерело: власна розробка автора*

На основі відповідей респондентів складено наступний рейтинг важливості факторів. Див. рис. 2.7.



**Рис. 2.7 Рейтинг важливості факторів у роботі**

*Джерело: власна розробка автора*

Усі досліджувані фактори мають вагоме значення для понад 60% працівників, а 15 факторів важливі для 90% і більше працівників. З огляду на складну організаційну структуру та велику кількість працівників, закономірним ввижається висока потреба у розумінні очікувань та зон відповідальності, як і достатність інформації для прийняття рішень на своєму рівні. Рівень заробітної плати для багатьох став гострим питанням через невизначеність і втрати в умовах повномасштабного вторгнення. Відповідно, цей фактор може стати вирішальним у виборі місця роботи, що сприяє відтоку працівників до міжнародних організацій із вищим рівнем оплати. Усі три лідери рейтингу відносяться до базових потреб в роботі, тобто до рівня виживання за пірамідою Конлі [Конлі; с.29–31] Утім, фактори розвитку також займають високі позиції.

Різноманітність діяльності та похвала від інших є менш затребуваними. Водночас корисним є вивчити рейтинг потреб для працівників різних відділів, адже специфіка роботи може корелювати з потребами. Зокрема, **фізичні й побутові умови** та технічне забезпечення є менш важливими для відділів

адвокації, безпеки та комунікацій і публічної інформації (середнє значення 0,5–0,8), де більшість працівників працюють віддалено. Для тих, хто працює безпосередньо в офісах Фонду, ситуація різниться залежно від умов конкретного офісу. Зокрема, із коментарів анкет випливає, що деякі приміщення мають мало простору для поточної кількості працівників або наразі існує потреба облаштувати додаткові робочі місця.

Розмаїття найменш затребуване в таких відділах: адміністративний відділ, вище керівництво, відділ безпеки, відділ комунікацій та публічної інформації, відділ моніторингу та оцінювання, відділ по роботі з персоналом, програма психологічної допомоги, фінансовий відділ (середнє значення 0,2–0,6). Розуміння перспектив має вищий рейтинг у таких відділах: відділ закупівель, програма грошової допомоги, програма матеріальної допомоги, програма моніторингу захисту ВПО та постраждалого від війни населення, програма правової допомоги біженцям та шукачам захисту, програма правової допомоги ВПО (середнє значення 1,5–2), тоді як для респондентів з відділу комунікацій та публічної інформації та відділу по роботі з персоналом цей фактор має низький показник (середнє значення 0,4–0,5). Похвала є найменш релевантною для вищого керівництва, працівників відділів комунікацій та публічної інформації, програми психологічної допомоги, фінансового відділу та адвокації (середнє значення 0,3–0,8), тоді як для працівників решти відділів цей фактор все ж має певну вагу.

Для ухвалення управлінських рішень щодо збереження та мотивації працівників важливо вимірювати рівень задоволення потреб і співставляти з рівнем потреб.

Загалом, за результатами опитування рівень задоволеності є високим (середнє значення 79,8%). Найбільш задоволеними виявилися такі потреби:

- Хороші стосунки з колегами;
- Розуміння місії та цілей організації;
- Отримання допомоги від команди;



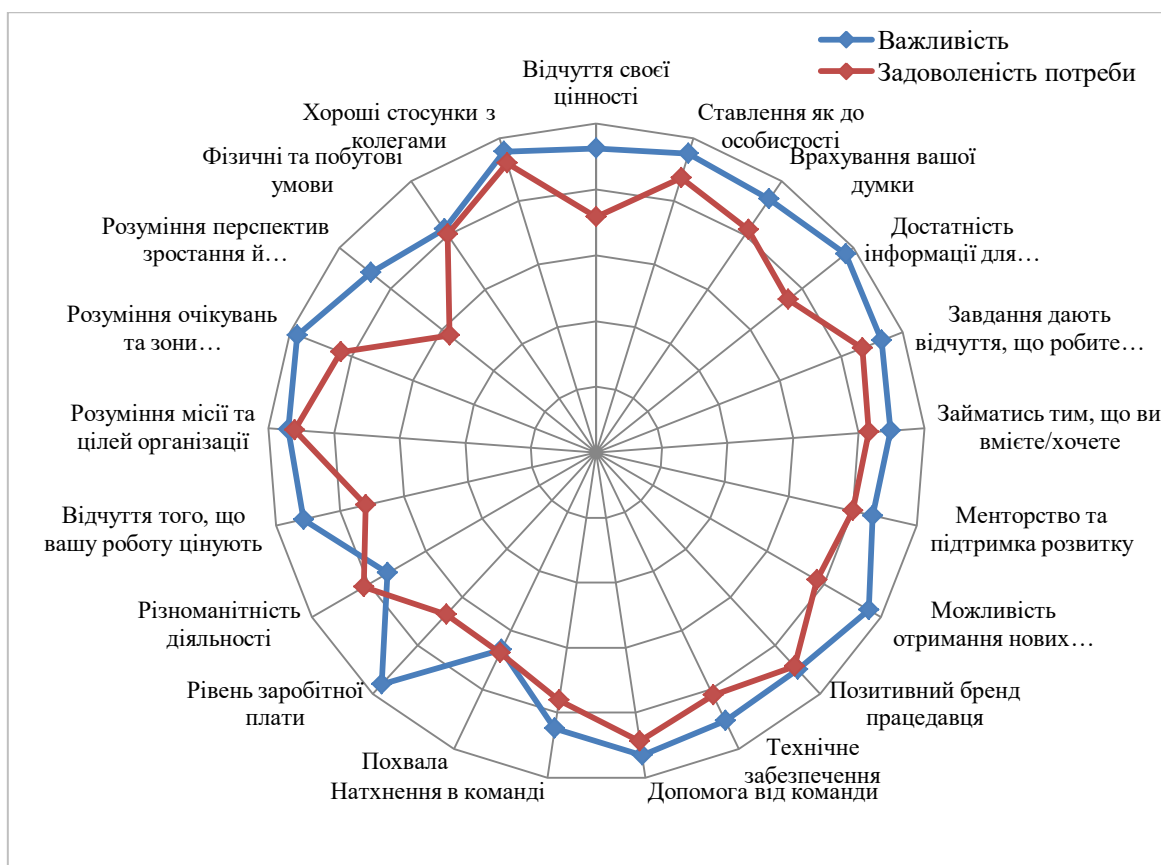
- Можливість рекомендувати організацію як гарне місце роботи;
- Відчуття, що ставляться як до особистості;
- Завдання, які ви виконуєте, дають відчуття, що робите щось важливе.

Це свідчить про сприятливу загальну атмосферу в командах, спільність цінностей, спрямованість працівників на втілення місії та візії Фонду.

Найменший рівень задоволення в таких факторах:

- Розуміння перспектив зростання та розвитку в організації;
- Рівень вашої заробітної плати;
- Похвала від інших за добре виконану роботу;
- Розуміння / відчуття того, що вашу роботу тут цінують.

Це адміністративні та фінансові аспекти, а також культура спілкування. Водночас, для повноцінного розуміння стану задоволеності потреб варто порівнювати запит та оцінку отриманого результату, адже раніше ми з'ясували, що різні фактори мають різний рівень затребуваності. *Див. рис. 2.8.*



**Рис. 2.8** Покриття потреб працівників

*Джерело: власна розробка автора*

При співставленні можна побачити, що найбільший розрив між запитом та задоволеністю спостерігається щодо заробітної плати, розуміння перспектив, достатності інформації для прийняття рішень, відчуття власної цінності для організації, відчуття, що роботу цінують, та можливість отримання нових умінь та знань.

Заробітна плата, розуміння перспектив та відчуття цінності корелюють між собою. На відчутний розрив між бажаним та реальним впливає і специфіка сектору: проєктна діяльність і строкові договори в межах проєктів. Це створює певну невизначеність і брак стабільності для працівників, особливо на рівні регіональних офісів (фахівці та спеціалісти). В умовах повномасштабного вторгнення це питання стоїть особливо гостро.

Питання достатності інформації для прийняття рішень обумовлено матричною структурою, великими розмірами організації після стрімкого зростання.

Як показує опитування, наявні практики навчання обмежені й не повністю відповідають потребам та здібностям працівників, більшість яких прийшли з різних сфер, часто недотичних до гуманітарної та правозахисної діяльності. Відчуття браку необхідних знань та вмінь, професійного розвитку негативно впливає на мотивацію.

Рівень задоволеності факторами різниться залежно від відділів, що обумовлено специфікою організації та виконання роботи. Якщо виводити коефіцієнт задоволеності потреб (співвідношення задоволеності фактора до рівня потреби) у розрізі відділів, то найбільше потреб задоволено у відділу шелтер (допомога у сфері житла), вищого керівництва, моніторингу й оцінки (більше 70% факторів мають коефіцієнт 1 та вище) . Найменш задоволеними фактори виявилися в адміністративному відділі, програмах зменшення ризиків катастроф, правової допомоги особам без громадянства, соціального захисту, моніторингу захисту прав ВПО, СССМ та відділу координації мобільних груп (0–14%).

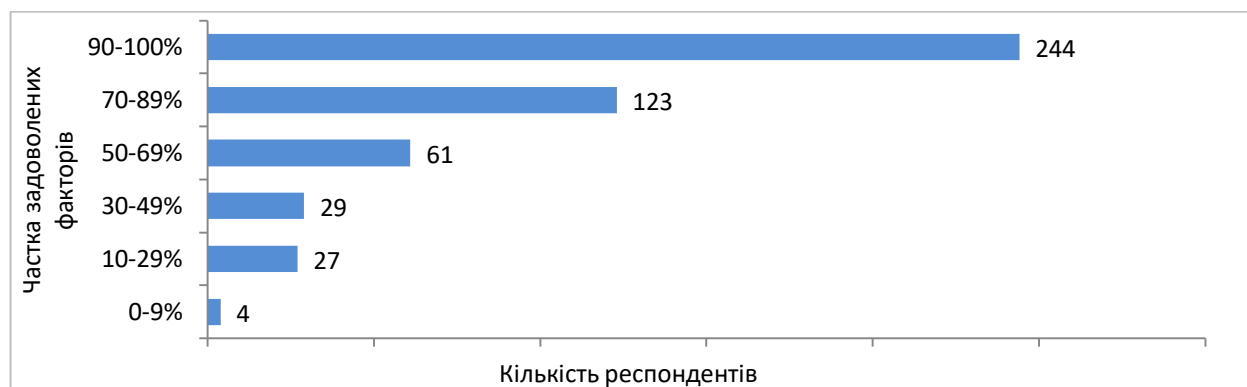
При розгляді коефіцієнту задоволеності в розрізі типів посад виявлено, що найнижчі показники у працівників нижчих ланок – фахівців та асистентів, а також головних експертів, фахівців, спеціалістів. У працівників, які не зазначили рівень посади, жоден з факторів не є задоволеним, що корелює між собою (припускаємо, що цілковита незадоволеність працівників спонукала їх приховати рівень посади з міркувань анонімності). Див. рис. 2.9



**Рис. 2.9** Покриття потреб працівників

*Джерело: власна розробка автора*

При визначенні загального рівня задоволеності кожного окремого працівника (частка факторів, якими респонденти радше або дуже задоволені), половина респондентів мають високий рівень задоволеності (покрито 90-100% досліджуваних факторів), тоді як незадовільний результат у 12% респондентів (задоволено менше половини факторів). Див. рис. 2.10.

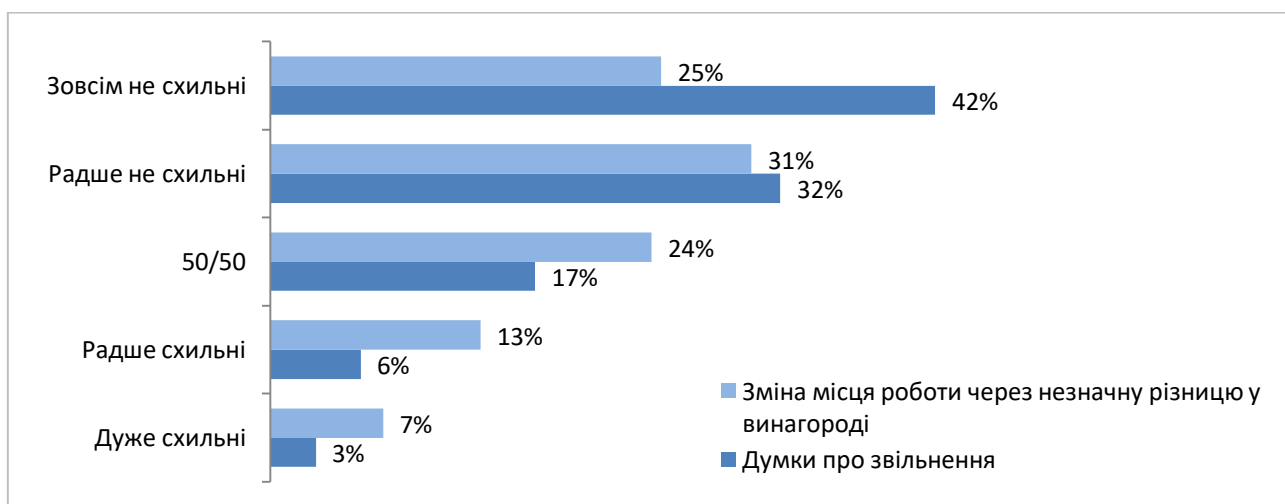


**Рис. 2.10** Індивідуальна задоволеність

*Джерело: власна розробка автора*

Попри суттєве переважання позитивного досвіду, є випадки серйозного незадоволення, що важливо брати до уваги, адже це може свідчити про складнощі та конфлікти всередині команди.

Також було проаналізовано схильність респондентів до думок про звільнення та зміну місця роботи через незначну різницю у винагороді. Практично не мають думок про звільнення 74% респондентів. Перспективним є покращення ситуації для тих 17% респондентів, хто вагається у відповіді. При цьому результати опитування показують лояльність до Фонду 67% респондентів при незначній різниці у фінансовій винагороді, тоді як для 20% респондентів навіть невелика різниця може бути вагомою. Це може бути пов'язано як досвідом, спричиненим повномасштабним вторгненням (переміщення, втрата членів сім'ї та майна, отримання серйозних травм тощо, які впливають на фінансовий стан), так із відсутністю спільних цінностей та організаційної культури або відсутність можливості задовольнити інші професійні потреби таких працівників. При співставленні цих даних з індивідуальним рівнем задоволеності факторів, можна побачити кореляцію: респонденти з високою часткою задоволених факторів здебільшого були не схильні до думок про звільнення і менше схильні до думок про зміну місця роботи через незначну різницю у винагороді. Див. рис. 2.11.



**Рис. 2.11** Індивідуальна задоволеність

*Джерело: власна розробка автора*

Крім статистичних даних, отриманих із відповідей на запитання з варіантами відповідей, важливо розглянути коментарі в текстових полях. Поле коментарів було необов'язковим для заповнення, тому там міститься інформація, яку респонденти найбільше бажали донести до керівництва. Зокрема, 46 респондентів з різних відділів та офісів залишили емоційні позитивні відгуки про роботу у Фонді, які демонструють високий рівень мотивації й задоволення. Вони акцентували увагу на професійності, гідних умовах роботи, атмосфері взаємопідтримки, спільних цінностях і можливості робити суспільно корисні справи. Ще 36 респондентів надали доброзичливі пропозиції покращення, тоді як 15 респондентів висловили критику щодо низки аспектів. Дев'ять респондентів надали додаткові роз'яснення щодо попередніх відповідей, а троє висловили побоювання щодо анонімності опитування, що може свідчити про нездорові відносини в команді або попередній негативний досвід. Загалом, коментарі акцентували увагу на аспектах, які потребують покращення. Їх можна розділити на кілька категорій. *Див. табл. 2.2*

Таблиця 2.2

### Кластерування скарг і пропозицій працівників

Доступ до інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ структуровані матеріали щодо діяльності Фонду (зони відповідальності, чинні проекти тощо);</li> <li>○ своєчасне інформування про зміни;</li> <li>○ проектна документація;</li> <li>○ налагоджені внутрішні канали комунікації;</li> <li>○ прозорі критерії відбору кандидатів на вакансії та зворотний зв'язок внутрішнім кандидатам.</li> </ul>
Ухвалення рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ чіткі процедури й механізми;</li> <li>○ своєчасне інформування про ухвалені рішення;</li> <li>○ регулярні зустрічі команд та врахування різних думок.</li> </ul>
Навчання й розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ зустрічі для обміну досвідом;</li> <li>○ усебічна адаптація нових працівників;</li> <li>○ регулярний зворотний зв'язок та менторства;</li> <li>○ заохочення ініціативи й делегування складніших завдань;</li> <li>○ управлінські компетенції керівників.</li> </ul>

Продовж. табл. 2.2

Робоче середовище й культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ стосунки в польових командах;</li> <li>○ забезпечення орендованим одягом та канцелярськими товарами;</li> <li>○ фізичні умови роботи;</li> <li>○ рівень фінансової винагороди;</li> <li>○ врівноваженість навантаження;</li> <li>○ визнання зусиль та внеску у спільну справу.</li> </ul>
------------------------------	--

*Джерело: власна розробка автора*

Отже, серед опитаних працівників Фонду існує вельми високий загальний рівень задоволеності та мотивації працівників. 92% респондентів розуміють місію та цілі Фонду, 87% мають відчуття, що долучені до важливих справ і 83% займаються тим, що вміють робити найкраще або хочуть робити. І 89% респондентів зазначають, що можуть рекомендувати Фонд як гарне місце роботи.

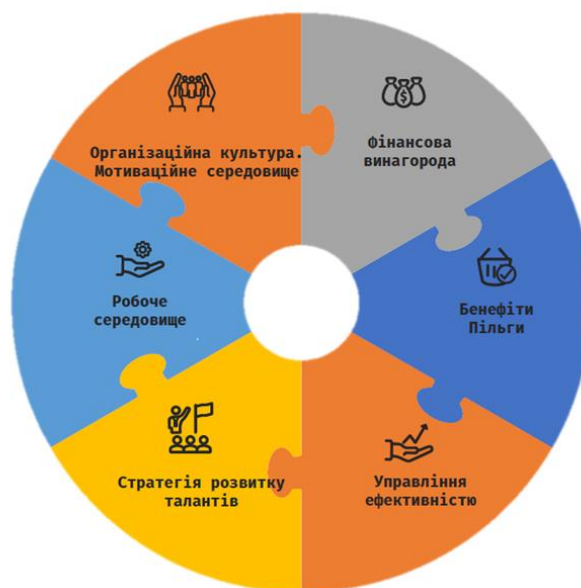
Водночас, існують суттєві пробіли між певними потребами та можливістю їх задовольнити. Такі потреби не стільки базового рівня (фінансова винагорода), скільки більш складних рівнів – командної роботи, розвитку та самореалізації, які за різними теоріями є важливими рушійними силами. Більше того, відкриті запитання підсвітили деякі зони для покращення як в плані мотивації працівників, так і загального функціонування Фонду.

Окрім того, варто враховувати, що не всі працівники Фонду пройшли опитування, тому картина щодо рівня задоволеності потреб є неповною. Більш того, у частині випадків не заповнення анкети може бути зумовлене браком мотивації й довіри в команді, хоча також можливі інші причини: брак часу, непомітність опитування серед інших листів у пошті тощо.

### **2.3 Аналіз підходів Фонду до мотивації працівників**

Для аналізу наявної системи мотивації працівників Фонду ми використовуватимемо шестикомпонентну модель управління винагородою [8], яка дозволяє виокремити різноманітні аспекти. Послідовно розглянемо кожен

компонент станом на листопад 2023 року з точки зору чинних політик і практик Фонду та доповнимо його відгуком працівників з опитування. *Див. рис. 2.12.*



**Рис. 2.12 Компоненти управління винагородою**

*Джерело: [8]*

**Фінансова винагорода** має свою специфіку в неприбутковій організації через обмежені ресурси та проєктну зайнятість. Рівень винагороди визначається з урахуванням поточного ринку праці в Україні, водночас подекуди він програє міжнародним організаціям, які мають більше фінансових можливостей. Це призводить до часткового відтоку працівників переходять в міжнародні організації.

Заробітна плата працівників фіксована. З огляду на програмний підхід, який реалізовується за рахунок численних проєктів, винагорода за роботу є однаковою на однакових посадах незалежно від проєкту, в межах якого працівники здійснюють діяльність. Це забезпечує рівність і допомагає зменшувати конкуренцію між проєктами. Певна конкуренція може лишатися між працівниками короткотривалих та довготривалих проєктів, проте це окремі випадки, адже переважна більшість проєктів передбачають зайнятість на 1-1,5 роки. Короткотривалі проєкти (3–6 місяців) були більше притаманні 2022 року, коли після початку повномасштабного вторгнення було необхідно забезпечити швидке реагування на гуманітарну кризу в умовах повної невизначеності. Після

стабілізації ситуації у 2023 році тривалість проєктів збільшилася й ця тенденція зберігатиметься у 2024 році. Станом на початок січня 2024 року затверджено та/або запущено 26 проєктів, з них 12 мають тривалість 6–9 місяців, а 14 проєктів мають тривалість від 10 до 18 місяців. Також у розробці два проєкти тривалістю понад рік.

Єдиним фінансовим бонусом є доплата за роботу у зонах із підвищеним ризиком обстрілів. Жодних заохочувальних доплат Фонд не пропонує, незалежно від результативності виконання показників та задач. У деяких випадках це може призводити до відчуття несправедливості в працівників, зокрема у випадках нерівномірного розподілу навантаження (такі поодинокі випадки мають місце в опитуванні працівників). До прикладу, старші юристи та аналітики консолідованої інформації в різних регіональних офісах покривають різну кількість областей (від 2 до 4) та проєктів, мають різну кількість працівників у підпорядкуванні (від 5 до 20). Перерозподіл навантаження здійснюється по можливості і зазвичай за рахунок завдань, не прив'язаних до регіональної специфіки.

Періодично Фонд розглядає можливість підіймати рівень фінансової винагороди у відповідь на інфляцію та інші зовнішні фактори, що сприяє підтриманню гідного рівня винагороди. В опитуванні деякі респонденти (здебільшого польові працівники) зазначали незадоволення рівнем своєї винагороди і співвідношенням рівнів винагороди різних посад. Проте порівняння рівня винагороди у цих сферах діяльності у Фонді та на сайтах пошуку роботи показує, що Фонд пропонує винагороди відповідно чи вище тих, що на ринку праці (без урахування пропозицій міжнародних організацій). Наприклад, у вакансіях на посаду соціального працівника в комунальні та державні установи зазначається оклад розміром 7–9 тисяч грн., що нижче за винагороду яку пропонує Фонд. Тому робимо висновок, що суміжними факторами впливу на таке незадоволення можуть бути недостатнє інформування, брак інших компонентів винагороди, попередній досвід працівників, підвищені фінансові потреби через переміщення та/або втрату



майна внаслідок повномасштабного вторгнення. Потреба в підсиленні своєчасного інформування про зміни в рівні винагороди та їхні механізми фігурує в коментарях респондентів в опитуванні та інтерв'ю.

**Бенефіти й пільги.** Для польових працівників у регіонах підвищеної небезпеки передбачене страхування життя й здоров'я, що дає додатковий соціальний захист [48]. Також Фонд намагається підтримувати працівників у складних життєвих обставинах за рахунок оголошення добровільного збору коштів серед колег.

Користується популярністю можливість долучатися до внутрішніх технічних тренінгів, оголошення про які розповсюджуються через внутрішні канали комунікації (наприклад, тренінги з використання програми Microsoft Excel, платформи опитувань KoboToolBox тощо), безвідносно до того, чи є ці інструменти обов'язковими в повсякденній роботі на конкретних посадах. Більш того, з огляду на обмежений внутрішні ресурси Фонду, передбачена можливість у робочий час взяти участь у зовнішніх тренінгах та інших навчальних заходах, які працівники знайшли самостійно, якщо тематика релевантна для роботи. Такі випадки мають бути узгоджені з керівником відповідного відділу. Два відділи Фонду організували власні розмовні клуби англійської мови для своїх колег, що дає змогу практикувати мовлення, підвищувати рівень знань з англійської й долати мовленнєві бар'єри та сприяють покращенню атмосфери в командах. Ці практики суміжні з компонентом розвитку талантів, проте ми віднесли їх до бенефісів через відсутність цілеспрямованих індивідуальних планів і цілковиту добровільність як організації таких навчальних заходів, так і їх відвідування без вимог системності.

Починаючи з кінця 2022 року, Фонд забезпечив для керівного складу організації (керівники напрямів, відділів та офісів, їхні заступники) можливість індивідуальної психологічної підтримки за рахунок окремого цілеспрямованого грантового проекту та партнерських організацій. Біль того, для всіх працівників

Фонд надає можливість долучатися до щотижневих сесій арт-терапії та емоційного розвантаження.

Такі практики підвищують відчуття турботи Фонду про працівників, цінності працівників, знижують рівень стресу й позитивно впливають їхній стан і мотивацію.

**Робоче середовище.** Основні принципи, правила та вимоги до робочого середовища закріплені в низці політик та положень Фонду. Фізичні офіси наявні в усіх областях діяльності Фонду, крім м. Херсону, де є безпекові обмеження. Офіси розташовані в центральній частині обласних центрів. Робочі місця можуть бути закріплені за окремими співробітниками, але працівники можуть займати будь-яке вільне робоче місце для своєї комфортної роботи [49]. Офісні працівники мають обладнане робоче місце: стіл, стілець, за потреби настільна лампа. Польові працівники більшу частину дня проводять на виїздах, тому вони не в пріоритеті надання стаціонарних робочих місць, вони займають вільні на той момент місця. Також слід враховувати, що частина працівників працюють дистанційно і рідко відвідують офіс, здебільшого під час відключень електроенергії. В офісах наявні багатофункціональні пристрої (принтери зі сканерами), зарядні станції та/або генератори, а в залученому автотранспорті – портативні зарядні пристрої. Це забезпечує умови для виконання робочих обов'язків та створює відчуття турботи й стабільності.

Тим не менш, під час опитування працівників були виявлені скарги на фізичні умови: брак простору (надто щільне розташування робочих місць) та брак самих облаштованих робочих місць в деяких офісах. Такі незручності зазначали здебільшого представники відділів, які постійно працюють в офісі й тому найбільше відчують це на собі: адміністративний та фінансовий відділ, відділ закупівель. Такі зауваження варто брати до уваги, адже комфорт на робочому місці впливає на продуктивність та якість роботи.

Для здійснення регулярних польових виїздів передбачені водії та легковий транспорт. Також для переміщень по місту є можливість використовувати послуги корпоративного таксі. У разі використання власного автотранспорту

працівникам відшкодовуються видатки на паливо, проте така практика не є розповсюдженою, адже спричиняє виснаження працівників, які додатково беруть на себе функції водія, і тому є радше виключенням для поодиноких випадків, коли це доцільно.

Фонд забезпечує працівників ноутбуками, гарнітурами, планшетами, канцелярськими товарами, брендованим одягом та аксесуарами на різні сезони (куртки, жилетки, худі, футболки, кепки, світлоповертальні браслети, рюкзаки) для виконання робочих завдань. Це створює належні умови діяльності та забезпечує впізнаваність працівників Фонду. Водночас, деякі працівники під час опитування скаржилися на нестачу брендованого одягу та канцелярських товарів. Це окремі випадки, зумовлені різними обставинами: запуском нового проєкту, особливостями фінансування певних програм, проєктів та офісів, логістичні складнощі (як-от затримка доставки ноутбуків через блокування кордону з Польщею). На ці випадки варто звернути увагу як такі, що показують слабкі місця у процесах для майбутнього покращення. Окрім того, це також опосередковано може вказувати на брак належного інформування працівників.

Загальний графік роботи Фонду сталий (понеділок – четвер з 9:00 до 18:00; п'ятниця з 9:00 до 17:00 з урахуванням обідньої перерви тривалістю 45 хв.) Водночас графік може змінюватись у зв'язку з потребами команди та Фонду за узгодженням із безпосереднім керівником [37]. Відпустки та лікарняні здійснюються згідно з Кодексом законів про працю України [50]. Закладання певної гнучкості графіку може бути важливим фактором мотивації та задоволення працівників, адже це дає відчуття певної свободи і дозволяє максимально ефективно запланувати діяльність та балансувати робочі та особисті питання. Це є особливо актуальним в умовах частих відключень електроенергії, тривалих повітряних тривог та обстрілів.

Повномасштабне вторгнення спричинило потребу у системній роботі щодо безпеки працівників, тому в 2022 році був створений Відділ безпеки, а пізніше розроблена Політика фізичного захисту та безпеки. Відділ регулярно вивчає безпекову ситуацію в областях, де працює Фонд, надає рекомендації та дозволи

щодо польових виїздів. Усі працівники проходять безпекові інструктажі: загальні принципи та правила поведінки, мінна небезпека тощо. Регіональні команди також періодично проходять тренінги з надання першої допомоги. Окрім того, для виїздів в регіонах підвищеного ризику працівники мають пройти зовнішній інтенсивний тренінг з безпеки з підвищення обізнаності про вороже середовище в Україні – HEAT (Hostile Environment Awareness Training), який імітує умови, з якими працівники можуть зіткнутися під час виїздів [51]. Для виїздів у регіонах підвищеного ризику Фонд забезпечує працівників засобами індивідуального захисту: бронежилетами, касками й тактичними аптечками, які обов'язкові для використання [52]. Це підвищує рівень захисту працівників і зменшує ризики фізичних травм. Водночас, бувають складнощі й затримки з проходженням практичних зовнішніх тренінгів новими працівниками, які заходять не масово, адже для тренінгу потрібно набрати певну кількість людей, виділити кошти, а також узгодити графік проведення з надавачами таких послуг.

**Управління ефективністю.** На стратегічному рівні планування та діяльності Фонду застосовується підхід OKR (цілі та ключові результати), який також присутній на рівні управління проектами [53]. Спочатку визначаються головні цілі, по них прописуються ключові результати та основні види діяльності/етапи для досягнення. Це сприяє виконанню стратегічних цілей на шляху до втілення місії та візії на організаційному та проектному рівнях. Таким же підходом користуються програмні відділи. На рівні діяльності польових команд (представники програмних відділів) не спостерігається цілісної системи OKR, натомість є KPI (ключові показники ефективності), що дозволяє відслідковувати прогрес виконання проектних показників [54], які співвідносяться з цілями проектів та Фонду. Відстеження KPI відбувається в розрізі програм та проектів з урахуванням географічного поділу команд на місячній основі. Залежно від результатів керівництво програм може надавати рекомендації та коригувати планові показники на наступний період, а також переглядати кінцеві очікувані результати. Останнє використовується в разі

суттєвої зміни обставин та умов діяльності, що впливає на ефективність роботи й її показники. КРІ беруться до уваги під час щорічної оцінки працівників.

Таке розділення підходів на різних рівнях Фонду було зумовлено бурхливим масштабуванням і розвитком Фонду у 2022 році, коли було важливо швидко організувати роботу новостворених регіональних команд та оптимізувати відстеження результатів в умовах браку ресурсів. Проте з огляду на високий рівень потреби працівників в розумінні очікувань, інформації для прийняття рішень та розуміння місії й візії Фонду (згідно з результатами опитування), а також на специфіку діяльності громадського сектору загалом, видається корисним розповсюджувати в певній мірі підхід OKR на рівні регіональних команд для створення цілісного сприйняття діяльності Фонду, підвищення згуртованості, плекання ціннісної мотивації та розвитку працівників. Окрім того, зі спостережень, інтерв'ю та опитування випливає потреба у більш системному та змістовному підході до аналізу та зворотного зв'язку щодо успішності діяльності працівників і відзначення досягнень, зокрема тих, що не вимірюються кількісними показниками, проте є важливими для ефективної діяльності Фонду. Це потребує управлінських компетенцій від керівників всіх ланок, технічних та часових ресурсів, тому вимагає централізованого комплексного підходу.

Окремим важливим моментом є проставлення цілей новим працівникам на випробувальний період, який триває два місяці. Загальноприйнятим є вимога пройти навчання онлайн та скласти тести щодо чинних політик та структури Фонду. В іншому підході до організації роботи нових працівників у цей період різняться залежно від відділу. Наприклад, у відділах гуманітарної та грошової допомоги налагоджена чітка система навчання, тестування і завдань, які потрібно пройти для успішного завершення випробувального періоду. Це забезпечує прозорість процесу та розуміння вимог і задач новими працівниками. Такий підхід обумовлений зокрема високим ступенем урегульованості робочих цих програм (реєстрація бенефіціарів, перевірка даних, складання відомостей про надання допомоги, ведення обліку

матеріальних цінностей тощо). У більшості відділів існує менше чітких процедур, натомість велике значення має зміст та якість діяльності: якість консультацій, вміння налагоджувати комунікації з бенефіціарами, органами місцевого самоврядування, органами державної влади та іншими стейкхолдерами, якість аналітичних матеріалів тощо). Відповідно завдання а випробувальний період є більш гнучкими та можуть бути більш абстрактними, що ускладнює як розуміння очікувань працівником, так і оцінку успішності випробувального терміну керівництвом.

**Стратегія розвитку талантів** є надзвичайно важливою в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та високої конкуренції з міжнародними організаціями. Особливо це відчувається в тих відділах, які потребують специфічних знань та умінь, які не забезпечуються класичною освітою в Україні [55]. Наприклад, для відділів юридичної, психологічної та соціальної допомоги є можливість наймати працівників із відповідною фаховою освітою (право, психологія, соціальна робота), тоді як для Відділу моніторингу захисту прав ВПО та постраждалого населення такої можливості немає через відсутність відповідної спеціальності у навчальних закладах. Як наслідок, цей відділ має шукати працівників із освітою суміжних спеціальностей (соціологія, право, журналістика, соціальна робота) та вкладати більше зусиль і часу у навчання працівників. Про важливість розбудови системи навчання та розвитку працівників говорять і результати опитування: потреба в отриманні нових знань та вмінь є однією з найменш задоволених серед опитаних працівників.

Станом на листопад 2023 року ухвалена політика адаптації персоналу, яка визначає ролі та етапи процесу [56]. Сформований загальноорганізаційний онлайн-курс адаптації працівників на платформі Google Classroom, який включає розділи про загально організаційні правила, антикорупційну та антидискримінаційну політики, фізичну безпеку, кадрову, комунікаційну та фандрейзингову політики. Курс складається з відеоматеріалів, презентацій і тестів. Планується додати розділи про інші чинні політики. Водночас спостерігається брак стандартизації процесу, візуалізованої інформації про

діяльність та особливості Фонду, загального ресурсу із структурованими матеріалами.

До масштабування Фонду координацією навчання й розвитку працівників могли займатися керівники відділів і програм. Після стрімкого зростання виникла потреба у розбудові повноцінної системи зі виокремленими спеціалістами з відділу кадрів. Наразі у Фонді існують певні навчальні практики, проте опитування та інтерв'ю свідчать, що вони обмежені і не повністю відповідають індивідуальним потребам та здібностям працівників, що негативно впливає на мотивацію.

Станом на грудень 2023 року у Фонді створені посади фахівців по роботі з персоналом з питань адаптації та з питань навчання. Положенням про розвиток команди передбачені різні види навчання:

- Індивідуальні програми навчання, що частково фінансуються Фондом;
- Корпоративні програми навчання, що організуються Фондом для всієї чи частини команди й повністю фінансуються Фондом;
- Інші види навчання: стажування, майстер класи, вебінари тощо за рекомендацією безпосереднього керівника/ці [57].

Діючі приклади корпоративного навчання – курси англійської мови та тренінг з менеджменту для керівного складу Фонду. Працівники мають право подати на розгляд заявку на індивідуальне навчання та часткове покриття витрат. У рамках індивідуального навчання в 2023 році двоє працівників відвідували зовнішні курси із частковим покриттям вартості. Окрім того, за погодженням з керівником частина працівників різних відділів мали змогу відвідати за рахунок робочого часу зовнішні тренінги, куди подали заявку та пройшли відбір. Така практика допомагає покривати частку потреб в умовах обмеженого бюджету Фонду.

Менторство та зворотний зв'язок щодо роботи й удосконалення відбувається у різному форматі та значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівників, які мають різний досвід та обізнаність. З опитування

працівників впливає брак конструктивного та мотивуючого зворотного зв'язку й відповідна потреба у посиленні управлінських компетенцій керівників різних рівнів та відділів.

**Організаційна культура, мотиваційне середовище** у Фонді після стрімкого зростання у 2022–2023 роках неоднорідні через значні розміри, складну структуру та велику кількість людей, які у короткий проміжок часу прийшли з різних сфер діяльності, суттєво відмінних від громадського сектору (підприємництво, виробництво, державна служба тощо). Це ускладнює розповсюдження організаційної культури Фонду, зокрема у взаємодії між керівниками та підлеглими.

Основні принципи й цінності діяльності Фонду закріплені в політиках та кодексі поведінки [58]. Фонд практикує у своїй діяльності цінність людини, професійність, довіру та постійний розвиток. Це дає працівникам певну свободу дій, можливість брати на себе складні завдання й виклики, пробувати себе в нових ролях, сприяє дотриманню професійно-етичних норм і створює загальну доброзичливу атмосферу. Тим не менш, як у будь-якій великій складній системі, подекуди мають місце порушення цих принципів, що зумовлено комплексом чинників, таких як відмінний попередній досвід працівників, неспівпадіння цінностей, хронічний стрес тощо. Щоб запобігати та реагувати на зловживання та порушення, запроваджений механізм розгляду скарг [59], яким може скористатися будь-який працівник. За інформацією фахівця з обробки звернень, усі звернення від працівників, наявні станом на грудень 2023 року, розглянуті згідно політики розгляду скарг, а рішення комісії виконані. Наявність такого механізму сприяє захисту працівників, прозорості та підтриманню організаційної культури.



### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

### 3.1 Загальні рекомендації щодо наявних та нових практик

За результатами дослідження, у Фонді діє достатньо ефективна система мотивації працівників. Водночас є зони росту, які потребують першочергової уваги через наявність суттєвих розривів між нагальними потребами та їх задоволенням. Згідно з даними опитування та аналізу, такими зонами є розуміння перспектив зростання й розвитку, відчуття власної цінності, відчуття, що роботу цінують, можливість отримання знань, умінь та навичок, достатність інформації для прийняття рішень та рівень заробітної плати. Нижче розглянемо можливі дії для покращення ситуації в цих питаннях.

**Рівень фінансової винагороди.** У попередньому розділі вже зазначали можливі причини незадоволення цим фактором попри те, що рівень фінансової винагороди співставний з поточним ринком праці в Україні й є гідним. Отже, на нашу думку, перш за все варто плекати довіру працівників, зменшувати ступінь невизначеності та знижувати занепокоєння через строкові договори співпраці шляхом підвищення обізнаності з таких питань:

- Особливості функціонування неприбуткових організацій, механізми наповнення бюджету (додати такий блок інформації в курс онбордингу);
- Своєчасні офіційні повідомлення про загальне підвищення заробітної плати та його механізми (централізована розсилка через пошту, оголошення на очних та онлайн-зустрічах);
- Регулярне та своєчасне інформування про строки реалізації проєктів, перспективи подовження проєктів і співпраці з працівниками, можливості подовження співпраці на інших посадах, в інших проєктах або локаціях, а також можливість поновлення після певної паузи між проєктами (шляхом розмов керівників проєктів, програмних напрямів та програм із працівниками).

Окрім того, важливо розуміти причини незадоволення рівнем фінансової винагороди різних працівників, адже різні причини потребуватимуть різного реагування. Для цього керівникам варто ініціювати та поглиблювати обговорення з працівниками, які висловлюють незадоволення фінансовою винагородою. Глибшими причинами може бути збільшення навантаження чи відповідальності, брак відчуття, що працівника та його роботу цінують, брак інших способів винагороди. Відповідним реагуванням може бути перерозподіл навантаження, перегляд обов'язків посад, регулярніший зворотний зв'язок та висловлення вдячності, додаткові дні відпустки, гнучкіший графік роботи тощо [60, 61]. Запити на це фігурували в дослідженні. Окрім цього, варто провести системну оцінку навантаження на однакових посадах в різних проектах та офісах і розглянути доцільність і можливість запровадження грейдування в разі суттєвих відмінностей. Це потребуватиме розробки чіткого алгоритму, щоб забезпечити прозорість рішень та уникнути конфліктів і дискримінації.

Водночас важливо продовжувати слідкувати за ринком праці та конкурентоспроможністю винагород. Проте фінансова винагорода – це лише один з багатьох видів винагороди працівників.

За даними дослідження Deloitte, **перспективи зростання й розвитку** як винагорода за значні досягнення мають пріоритет перед рівнем заробітної плати серед більшості працівників [62; с.8]. Для покращення розуміння працівниками перспектив, зусилля в цьому напрямі мають бути вибудовані в певну систему, зрозумілу для всіх учасників процесу. Вона має включати такі компоненти й процеси (частина вже наявна):

- Інформування про відкриті й заплановані вакансії та пріоритет внутрішніх кандидатів (уже працює);
- Візуалізована структура організації (уже наявна);
- Доступний перелік всіх активних проєктів та програм із зазначенням географії;

- Систематизований і доступний каталог з описами ролей, посад і програм;
- Щорічна оцінка працівників, яка передбачає як оцінку кількісних та якісних показників, так і визначення компетенцій, зон розвитку і відповідних кроків;
- Зворотний зв'язок із внутрішніми кандидатами, які не пройшли конкурс, із рекомендаціями щодо розвитку;
- Ознайомлення зі стратегією Фонду та конкретних програм;
- Періодичні зустрічі з керівником один на один;
- Заохочення ініціативи й делегування складніших завдань;
- Історії трансформації та успіху працівників.

**Відчуття власної цінності та відчуття, що роботу працівника цінують, тобто визнання** є важливими факторами мотивації, які також можуть впливати на інші фактори: закріплення бажаних практик у Фонді [63], задоволення рівнем фінансової винагороди, фізичними умовами тощо, – та втримання на роботі (за дослідженням О.С. Таннер, 79% працівників зазначають головною причиною звільнення брак визнання [64]). Отже, важливо докладати зусиль у цьому напрямі. Вбачаємо доцільним використовувати структуровану концепцію 5 мов вдячності Г. Чепмена та П. Вайта. За даними досліджень, працівники неприбуткового сектору мають таку пріоритетність мов вдячності: слова вдячності, якісний час, дії на користь/допомога, подарунки (фізичний контакт не розглядаємо через чутливість теми) [65].

Більше того, частину таких практик: забезпечення регулярних заходів згуртування (спільний відпочинок, тренінги, культурні та спортивні заходи тощо), щирого спілкування та піклування про баланс сфер життя (вільний графік, відпочинок, своєчасні відпустки), – допомагають працівникам краще справлятися з викликами [34].

Детальніший опис застосування концепції п'яти мов ми надамо в пункті про підсилення керівного складу, адже це вже буде стосуватися теоретичних основ та практичного застосування керівниками (див. пункт 3.2).

**Достатність інформації для прийняття рішень** впливає і на мотивацію, і на ініціативність та автономність працівників, тому варта уваги та зусиль на покращення. Підвищити рівень поінформованості та впевненості працівників можна, якщо стандартизувати та оптимізувати належним чином робочі процеси, зафіксувати чіткі обов'язки та підпорядкування. Це повністю відповідає етапу організаційного розвитку, на якому перебуває Фонд. Робота в цьому напрямі вже ведеться, тож варто її продовжити, а також регулярно чином комунікувати про це працівникам. Інформація про оргструктуру, процедури, обов'язки різних ролей та посад мають бути легко доступними. Частково це питання підіймалося вище при описі розуміння перспектив розвитку. З огляду на вище зазначене, вважаємо за потрібне забезпечити таке:

- Зібрати всі матеріали на єдиному внутрішньому інформаційному просторі (розбудувати внутрішній сайт);
- Систематизувати зони відповідальності керівників різних рівнів та напрямів;
- Розробити алгоритм визначення, до кого звертатися з питаннями певної тематики (блок-схема або чат-бот);
- Забезпечити своєчасне інформування через внутрішню розсилку;
- Провести навчання з використання цього ресурсу;
- Упорядкувати канали внутрішньої комунікації та провести відповідне навчання для правильного використання.

**Можливість отримання знань, умінь та навичок.** Навчання працівників грає важливу роль особливо з огляду на проектно-програмну діяльність. Розвиток спеціалістів, зокрема у специфічних сферах (наприклад, моніторинг захисту прав, адвокація, дослідження) та розвиток комунікаційних та управлінських компетенцій не тільки впливає на мотивацію, але й робить

вагомий внесок у сталість Фонду, зокрема в умовах конкуренції з міжнародними організаціями та дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці [66].

За змістом навчання, яке вважаємо доцільним, можна виділити чотири блоки: фахові знання, менеджмент, комунікації та цифрова грамотність.

Фахові знання сприятимуть підвищенню якості роботи (у першу чергу послуг для бенефіціарів), впевненості працівників, відчуття розвитку та цінності працівників для Фонду [67]. Це особливо актуально для тих напрямів, де бракує кадрів з фаховою освітою або досвідом.

Рекомендуємо забезпечити системний розвиток управлінських компетенцій керівників різних рівнів. Це сприятиме налагодженню процесів та взаємодії у командах, підвищення загальної ефективності роботи Фонду. На користь цього говорять і коментарі в анкетах, які підсвічують брак знань та умінь у сфері управління.

Комунікації також є важливими, адже діяльність Фонду передбачає постійне надання прямих послуг бенефіціарам, взаємодію з органами місцевої та центральної влади, партнерами, донорами тощо.

Окрім того, існує потреба в навчанні для покращення цифрових навичок: користування інструментами пакету Google (пошта, чати й кімнати, календар, таблиці, документи, диск), Microsoft Excel та Microsoft Word. Це допоможе оптимізувати процеси та комунікації, сприятиме кращому робочому середовищу, пришвидшуватиме адаптацію працівників.

Нижче представлений перелік основних тем навчання, які вважаємо доцільними для працівників. Більша частина з них корисні для широкого кола працівників, що зумовлено особливостями роботи Фонду, проте деякі теми є специфічними і призначені для керівного складу та працівників з високим потенціалом. *Див. табл. 3.1.*

Таблиця 3.1

## Перелік тем для навчання працівників

Тематика	Пропоновані формати	Керівний склад	Лінійні працівники
Права людини	Тренінги, курси	Так	Так
Гуманітарне реагування	Курси, вебінари, семінар, тренінг, зустрічі з обміну досвідом	Так	Так
Гуманітарні принципи	Відео, вебінари	Так	Так
Права цільових груп бенефіціарів (ВПО, постраждале населення, біженці та шукачі захисту, особи без громадянства)	Відео, вебінари, семінари, періодичні сесії питань-відповідей	Так	Так
Англійська мова	Індивідуальні курси, розмовні клуби, англомовний глосарій, довідкова бібліотека звітності	Так	
Комунікації: зі складними бенефіціарами, партнерами, стейкхолдерами тощо	Тренінги, курси, менторство, зустрічі з обміну досвідом	Так	Так
Перемовини	Тренінги, курси, менторство	Так	
Протидія вигоранню	Тренінги, вебінари	Так	Так
Тайм-менеджмент	Тренінги, курси, коучинг, менторство	Так	Так
Управління конфліктами	Тренінги, курси, вебінари, менторство	Так	Так
Менеджмент (управління ефективністю, розвиток талантів, мотиваційне середовище)	Тренінги, курси, вебінари, менторство, зустрічі з обміну досвідом	Так	Для працівників з високим потенціалом
Адвокація	Тренінги, курси, вебінари, менторство, зустрічі з обміну досвідом	Так	Так

Продовження табл. 3.1

Excel, Word, Google Sheets, Google Docs	Тренінги, курси, вебінари, періодичні інтерактивні технічні сесії, наступництво	Так	Так
Інструменти Google: пошта, чати й кімнати, календар, спільні диски, таблиці, документи, доступи	Тренінги, курси, вебінари, періодичні інтерактивні технічні сесії, наступництво	Так	Так
Етика листування	Відео, вебінари, презентації	Так	Так
Вузькоспеціалізовані запити	Курси, тренінги, менторство тощо	Так	Для вузьких спеціалістів

*Джерело: власна розробка автора*

Вважаємо за необхідне наголосити на такому навчальному заході, як періодична інтерактивна технічна сесія. Це онлайн-зустріч для ознайомлення працівників з особливостями онлайн-інструментів Фонду (інструменти Google, Codejig, IDP CRM, Microsoft Excel, Word тощо), надання порад щодо їх використання, відповідей на запитання. Такі сесії мають проводитися періодично для нових працівників та всіх охочих, що даватиме змогу краще засвоїти й закріпити інформацію, отримати відповіді на запитання.

З огляду на обмеженість фінансових можливостей та потреби в оптимізації процесів, помічним буде стандартизація внутрішніх навчальних заходів, запис та каталогізація всіх онлайн-заходів для подальшого постійного доступу працівників, використання безкоштовних зовнішніх ресурсів: курсів, тренінгів, онлайн-трансляцій, відеороликів, презентацій тощо.

Для системної та комплексної організації навчання вбачаємо необхідним здійснити такі кроки:

- Запровадити наскрізне використання матриці компетенцій на всіх етапах життєвого циклу працівника;
- Провести оцінку потреб у навчанні відповідно до потреб Фонду;
- Скласти онлайн-каталог доступних ресурсів для навчання;

- Розробити онлайн-систему обліку навчання працівників (для відслідковування прогресу та потреб, прийняття рішень про подальше навчання);
- Оцінити можливості проведення різних видів навчання внутрішніми ресурсами;
- Розробити базові відео-інструкції щодо користування цифровими інструментами Фонду;
- Організувати періодичні інтерактивні технічні сесії;
- Розрахувати необхідні та наявні ресурси для навчання;
- Скласти навчальний план із конкретними вимірюваними цілями;
- Організувати збір на аналіз зворотного зв'язку.

Окремо зупинимося на матриці компетенцій. Це інструмент для візуалізації, оцінки та відслідковування знань, умінь, навичок та рівня професійності працівників. З огляду на велику кількість працівників і напрямів діяльності, запровадження матриць допоможе систематизувати та оптимізувати зусилля не тільки з навчання та розвитку працівників, але й із найму, оцінки діяльності працівників, управління талантами й кар'єрною мобільністю, делегування. За даними дослідження, 91% організацій, які використовують компетентісно орієнтований підхід у кадрових процесах, зазначають більшу ефективність своїх програм навчання й розвитку [68].

### **3.2 Рекомендації щодо підсилення спроможності керівного складу Фонду**

Роль керівників у мотивації працівників є ключовою: на них припадає 70% відхилень мотивації працівників [69]. Закономірним є те, що значна частина рекомендацій попереднього пункту тим чи іншим чином стосується взаємодії керівників із працівниками. Значимість підкріплюється результатами поточного дослідження системи мотивації в БФ «Право на захист». Втілення рекомендацій потребує не тільки часу та зусиль керівників, але й відповідних компетенцій у



таких сферах: теорії мотивації, способи мотивації, інструменти аналізу мотивації команди та індивідуальних вподобань, конструктивний зворотний зв'язок, менторство, згуртування команди, управління ефективністю тощо. Окрім того, інші управлінські компетенції можуть бути помічними з точки зору вивільнення ресурсів на свідому роботу з мотивацією та організації процесів: управління часом, цифрові уміння й навички, використання теорії полярностей та складних систем тощо. З огляду на це вважаємо, що комплексне навчання керівного складу сприятиме мотивації не тільки самих керівників, але й матиме відчутний вплив на мотивацію та ефективність роботи працівників.

При цьому навчальні потреби можуть і будуть різнитися для керівників різних рівнів, із різним досвідом, освітою та специфікою діяльності відділу. Складна матрична структура та широке географічне покриття зумовлюють велику кількість лінійних керівників, які безпосередньо взаємодіють з польовими командами та здійснюють нагляд за процесами на місцевому рівні, а також можуть надавати послуги бенефіціарам. До цього рівня відносяться такі посади, як, наприклад, старші юристи й монітори (а в деяких офісах ще регіональні аналітики), координатори соціальних працівників та психологів, логісти, координатори мобільних груп тощо. Це перші доступні керівні посади, тому на неї частіше можуть потрапляти працівники без попереднього управлінського досвіду, але з потенціалом. Відповідно перш за все будуть доцільними начальні заходи з основ менеджменту та мотивації. Посилення компетенцій шляхом навчання може запустити значні позитивні зміни в роботі команд та створити кадровий резерв для керівних посад більш високих рівнів.

Керівники середнього та вищого рівнів здебільшого мають попередній управлінський досвід і володіють ширшими знаннями, тому розробці навчання має передувати ретельне вивчення потреб та індивідуальний підхід.

Тематика навчання керівного складу із суміжних тем уже зазначалася в попередньому пункті. Глибина занурення в тему буде залежати від результатів оцінки наявних компетенцій та потреб.

Як зазначали у пункті 3.2, одним із варіантів системного підходу до аналізу особливостей висловлення вдячності є концепція 5 мов вдячності Г. Чепмена та П. Вайта. Пропонована концепція розрізняє 5 способів висловлення вдячності, до яких працівники мають вподобання в різних комбінаціях пріоритетності. За даними досліджень, працівники неприбуткового сектору мають таку пріоритетність мов вдячності. (Див. табл. 3.2)

Таблиця 3.2

### Способи висловлення вдячності, визнання

Мова /спосіб	Пріоритет	Опис
Слова вдячності	38,7%	Висловлення вдячності усно або в письмовій формі (електронний лист, листівка тощо). Це може бути похвала за досягнення, зусилля, експертизу або якості, а також заохочення, співчуття в разі невдачі.
Якісний час	31,7%	Спільний час, присвячений спілкуванню з працівниками: зустрічі один на один, змістовні розмови, заходи по згуртуванню команди.
Дії на користь/допомога	23,1%	Практична допомога у виконанні завдань, поради, допомога в організації роботи тощо, доставка обіду тощо.
Подарунки	6,5%	Матеріальні подарунки, які несуть певний сенс та демонструють увагу й індивідуальний підхід. Наприклад, брендowana продукція або символічний подарунок у відповідності до особистих інтересів та вподобань працівника.
Фізичний контакт		У контексті робочих стосунків цей компонент не розглядатимемо через можливість негативної реакції з боку людей, які зазнали фізичного чи сексуального насильства.

*Джерело: розроблено автором на основі [70, 71].*

Загальні дані щодо бажаних способів отримання вдячності є лише орієнтовними через наявні індивідуальні особливості, тому керівникам потрібно вивчати свої команди, щоб зрозуміти, які способи є бажаними для кожного із членів команди.

Окрім різних способів проявлення вдячності, варто враховувати індивідуальні вподобання щодо предмета словесної вдячності та формату озвучення. Залежно від типу особистості, працівники можуть по-різному (позитивно, негативно або нейтрально) сприймати різноманітні варіації визнання. Використання небажаної форми вдячності може не тільки не мати позитивного ефекту, але й в деяких випадках навпаки призводити до зворотного ефекту. Наприклад, небажане публічне визнання може призвести до збентеження та дистресу, небажана відповідальність – до надмірного тиску.

Для вивчення особливостей мотивації в команді можна застосовувати різні методи: індивідуальні та групові розмови, опитувальники, спостереження, робочі щоденники, таблиці та інтерактивні дашборди прогресу по показниках тощо [72]. У командах з великою кількістю працівників доцільно документувати отриману інформацію та висновки, щоб забезпечити структурованість і збереження даних, зменшити навантаження на керівника. Для документування виявленої інформації пропонуємо застосовувати онлайн-таблицю зі структурою, яка відображає різні аспекти способів висловлення вдячності. *Див. табл. 3.3.*

Таблиця 3.3

### Інструмент документування вподобань працівників щодо визнання

П І Б	Мови вдячності				Предмет вдячності				Формат			Від кого			Примітки
	Слова вдячності	Якісний час	Дії	Подарунки	Досягнення/результат	Зусилля	Експертиза	Особисті якості	Публічно	У вузькому колі	1 на 1	Безпосередній керівник	Вище керівництво	Колеги	

*Джерело: власна розробка автора*

Також, існують готові комерційні рішення, наприклад, *MBA Inventory*, які пропонують вивірені інструменти для визначення бажаних способів висловлення вдячності та підвищення мотивації [73].

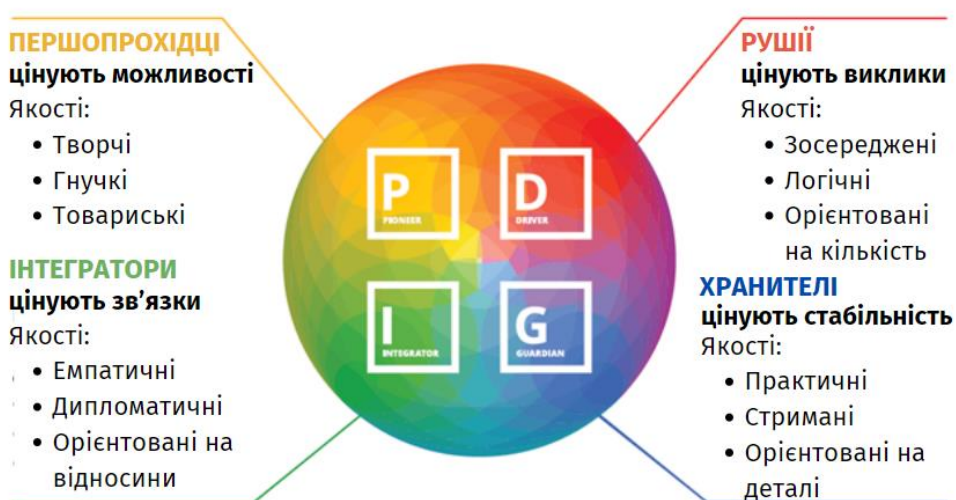
Щоб вдячність сприймали як щирю та вагому, важливо як враховувати особисті вподобання працівника, так і дотримуватися таких принципів:

своєчасність, конкретність, баланс між груповим та індивідуальним визнанням [74, 75].

Більше того, варто пам'ятати, що вдячність може мати різну вагу для різних працівників залежно від того, хто її висловлює: лінійний керівник, керівники вищих ланок чи колеги по команді. За даними Deloitte, розподіл між пріоритетними особами є майже рівнозначним: значення коливаються в межах 31-37% [62; с.17]. Із цього випливає, що у Фонді важливо плекати загальну культуру вдячності, яка спонукає колег різних рівнів цінувати роботу інших та висловлювати вдячність у різні способи. Така поведінка має йти від керівників та заохочуватися ними всебічно.

Для полегшення аналізу та використання інформації про індивідуальні особливості мотивації та загалом взаємодії, може бути доцільним використовувати концепції класифікації працівників за стилем поведінки або мислення. Гарним прикладом є концепція *Business Chemistry*. Це система розроблена компанією Deloitte. Вона має на меті допомогти зрозуміти стиль роботи власний та кожного із членів команди. Система класифікує стилі роботи за чотирма категоріями: Першопрохідці (Pioneers), Рушії (Drivers), Хранителі (Guardians) та Інтегратори (Integrators), – кожна з яких має свої характеристики.

Див. рис. 3.1.

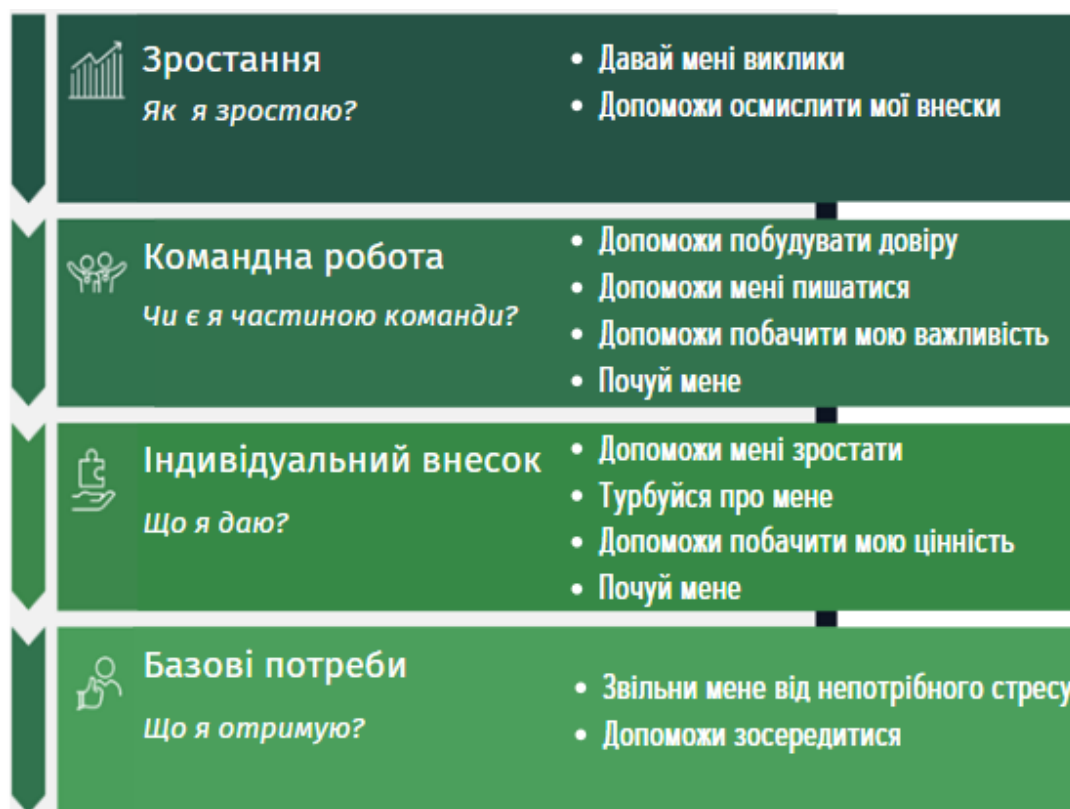


**Рисунок 3.1** Класифікація працівників за стилем роботи

Джерело: авторський переклад з англійської з [76]

Особливості кожного з типів можна вивчити детально у дослідженні, зокрема й пріоритетність уподобань різних способів та форм висловлення вдячності. Матеріал добре структурований та візуалізований, тому зручний у використанні.

Додатковим корисним матеріалом для керівників різних рівнів вважаємо візуалізовану концепцію мотивації працівників від Gallup Inc., яка лежить в основі їх опитувальника Q12. Він містить набір ключових запитів працівників, який можна використовувати як в щоденній роботі, так і при аналізі.



**Рисунок 3.2 Чотири рівні залучення/ мотивації працівників**

*Джерело: авторський переклад з англійської з [77]*

Утім, для отримання сталих результатів у вигляді підвищення та втримання мотивації на високому рівні, суто навчання – групового та індивідуального – буде недостатньо. Необхідною є регулярна практика застосування отриманих знань та рефлексія щодо мотивації команд та власних дій. Отже, доцільно створити спільний простір для обговорення та обміну досвідом. Корисними будуть регулярні модеровані групові зустрічі, а також зустрічі один на один у форматі рівний рівному або з ментором. У рамках таких

зустрічей доцільно буде також провести індивідуальні зустрічі з керівниками програм та регіональних офісів для обговорення ситуації з мотивацією та задоволеністю потреб працівників за результатами поточного дослідження. Запланованість та регулярність рефлексії сприятиме свідомим і стійким практикам, а також створюватиме умови для винайдення нових рішень.

### 3.3 Рекомендації щодо залучення відділів Фонду до удосконалення системи мотивації

Успішне втілення запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації вимагає системного підходу та злагодженої взаємодії різних відділів та керівників всіх рівнів. Нижче розглянемо перелік дій для основних задіяних відділів. Проте одразу зазначимо, що частина дій передбачають залучення інших відділів та керівників.

Найбільше навантаження із запровадження цілісної системи лягає на **відділ кадрів**, що є закономірним, адже саме цей відділ відповідальний за організацію процесів обліку, адаптації, навчання та оцінки працівників. Реалізація заходів потребує значного часу й зусиль. У відділі вже наявні працівники з питань адаптації та навчання, тож відповідні блоки заходів імовірно можуть курувати вони. Водночас, є низка заходів іншої тематики, тож відділ має оцінити спроможність своїх кадрових ресурсів та визначити, яким чином розподілити задачі. *Див. табл. 3.4.*

Таблиця 3.4

#### Основні задачі відділу кадрів у реалізації рекомендацій

Тематика	Дії
Винагороди	Включити в програму адаптації інформацію про особливості функціонування та фінансування Фонду
	Відстежувати тенденції на українському ринку праці
Перспективи	Включити в програму адаптації інформацію про стратегію Фонду

Продовж. табл. 3.4

	Розсилати інформацію про актуальні вакансії, а також про запланований запуск нових проєктів і майбутні вакансії
	Надавати конструктивний зворотний зв'язок внутрішнім кандидатам, які не пройшли відбір
	Створити каталог посадових інструкцій, описів ролей і програм, доступний для всіх працівників Фонду
	Допрацювати інструменти щорічної оцінки працівників та забезпечити її проведення та аналіз результатів
Перспективи	Зібрати та оформити історії трансформації та успіху працівників як приклади можливого зростання у Фонді, коротку інформацію про професійний шлях людей на поточних керівних посадах
Інформація для прийняття рішень	Провести навчання щодо ефективного використання каналів внутрішньої комунікації
	Провести навчання з використання внутрішнього сайту Фонду та створити відео-інструкцію
Навчання	Скласти матрицю компетенцій для всіх посад з урахуванням стратегічних цілей Фонду
	Провести оцінку потреб у навчанні: кількість працівників, тематика, пріоритетність, нагальність (частково зроблене);
	Створити каталог внутрішніх та зовнішніх ресурсів для обов'язкового та добровільного вивчення за затребуваними темами
	Доповнити внутрішній ресурс матеріалами щодо мотивації працівників (5 мов вдячності, Business Chemistry, 4 рівні залучення працівників від Gallup)
	Організувати запис навчальних заходів для подальшого постійного доступу
	Скласти перелік працівників Фонду, які можуть проводити навчання, із зазначенням можливої тематики й форматів проведення
	Описати ресурси, необхідні для навчання, та надати їх у відповідні відділи
	Скласти навчальні плани за принципом SMART (із конкретними вимірюваними цілями);

*Продовж. табл. 3.4*

Навчання	Розробити систему оцінки ефективності навчання (вхідний та вихідний контроль, відстеження ефективності роботи після навчання)
	Підготувати анкети для збору зворотного зв'язку щодо навчальних заходів
	Своєчасно сповіщати всіх працівників про наявні для них можливості та умови навчання
	Проводити консультації щодо навчання й розвитку
	Періодично проводити повторне опитування щодо задоволеності та мотивації працівників, аналізувати динаміку
Підсилення керівників, культура вдячності	Організувати регулярне проведення та модерацію групових зустрічей керівного складу для обміну досвідом та рефлексією щодо системи мотивації працівників (можливий варіант чергування різних тем зустрічей для керівників)
	Проводити індивідуальні зустрічі з керівниками програм та регіональних офісів для обговорення результатів опитувань (почати з поточного дослідження)

*Джерело: власна розробка автора*

Важливу роль грають **керівники** програм і регіональних офісів, проєктні менеджери та лінійні керівники (відносяться до програм). Частина задач у всіх керівників співпадає, адже всі взаємодіють з підлеглими і впливають на їхню мотивацію та задоволеність потреб:

- своєчасно повідомляти працівникам про строки реалізації проєктів та співпраці;
- плекати культуру вдячності в командах;
- надавати регулярний зворотний зв'язок, оцінку ефективності роботи;
- вивчити матеріали щодо мотивації, розмаїття способів висловлення вдячності, класифікації працівників за стилем роботи;
- провести аналіз вподобань працівників щодо способів висловлення вдячності та коригувати свої дії відповідно;
- проводити бесіди з працівниками для з'ясування глибинних причин незадоволення;



- оцінювати потребу перерозподілу навантаження та здійснювати його в разі потреби;
- турбуватися про стан працівників;
- розглядати доречність запровадження гнучкішого графіку роботи;
- ознайомлювати працівників зі стратегією Фонду та своїх програм;
- проводити регулярні з працівниками один на один;
- заохочувати ініціативи та делегувати складніші завдання.

У програмних керівників додатково є задачі щодо перегляду обов'язків посад в межах програм, оцінювання доцільності запроваджувати грейдування, оцінювання потреб відділу в навчанні, надання наявних матеріалів для каталогу навчальних можливостей.

Щодо вищого керівництва, то їм притаманні всі перелічені задачі та додатково – валідація задач і рішень керівників інших рівнів. Позиція членів правління надзвичайно важлива, адже вони перш за все є амбасадорами цінностей та підходів Фонду. Саме від них надходять повідомлення про найважливіші зміни у Фонді (централізована розсилка через пошту, оголошення на очних та онлайн-зустрічах).

**Відділ організаційного розвитку** має перед собою такі задачі:

- оновити візуалізацію структури Фонду;
- візуалізувати зони відповідальності керівників різних рівнів та напрямів і залучення додаткових сторони в разі спірних питань;
- зібрати всі матеріали на єдиному внутрішньому інформаційному просторі;
- оновити структуру сайту для легкої навігації;
- розробити алгоритм визначення/уточнення зон відповідальності та візуалізувати його або передати на розробку у відділ ІТ-рішень;
- своєчасно інформувати про зміни.

Відділ **ІТ-рішень** має долучитися до розробки та вдосконалення інструментів, які оптимізують процеси: інструмент для визначення зон

відповідальності (наприклад, чат-бот), внутрішній сайт Фонду, облік навчання працівників, карти компетенцій. Також відділ може зробити внесок у розробку відео-інструкцій з користування цифровими інструментами та проведення інтерактивних технічних сесій.

**Фінансовий відділ** відповідальний за регулярне оновлення інформації про завершені, чинні та заплановані проєкти; своєчасне інформування щодо змін у фінансовій винагороді (механізми, підвищення, податкові нововведення тощо). Також саме фінансовий відділ буде залучений в розгляді доцільності та можливості запровадити грейдування.

**Відділ розвитку та фандрейзингу.** Заходи для вдосконалення системи мотивації потребує низки ресурсів: фінансових, людських, матеріально-технічних, часових. Відповідно відділ має враховувати це при бюджетуванні проєктів та загалом Фонду і закладати потрібні заходи в проєктні заявки.

*Таблиця 3.4*

#### Перелік основних статей витрат

Заходи	Витрати, які варто закладати
Зустрічі для обміну досвідом	Відрядження, організація професійних форумів та інших групових заходів
Тренінги	Освітні послуги, відрядження, кейтеринг
Курси	Освітні послуги
Вибудова й підтримання системи адаптації та навчання	Фінансова винагорода спеціалістам відділу кадрів з питань онбордингу та навчання
ІТ-рішення для обліку компетенцій, результативності й навчальних заходів, функціональності сайту, інструменту визначення зон відповідальності	Розробка програмного забезпечення
Підвищення фінансової винагороди	Зарплати та винагороди

*Джерело: власна розробка автора*

Окрім планування фінансових витрат в межах проєктів, варто працювати над розширенням і поглибленням партнерств, які нададуть доступ до певних ресурсів на безоплатній основі (наприклад, тренінги та курси).

Створення заявок з урахуванням навчальних та інших перелічених потреб має відбуватися у тісній співпраці з керівниками програм та регіональних офісів та вищезазначеними відділами, щоб забезпечити комплексний підхід. Для внесення статей витрат у бюджет, потрібно розуміти як попередній досвід бюджетування, так і нову заплановану діяльність та обсяги потреб у ресурсах для реалізації.

Закладаючи витрати у проєктні заявки та кошториси, можна сприяти сталості реалізації запланованого й бажаного та зменшити залежність від інституційних грантів.

## ВИСНОВКИ

Під час написання роботи розглянули поняття мотивації та основні методологічні підходи до мотивації праці, які розкриваються різні аспекти й тому бажано використовувати їх комбіновано для аналізу поточної ситуації з мотивацією працівників, вибору наявних або створення нових інструментів. Описали особливості функціонування організацій громадського сектору, зокрема відсутність розподілу прибутку й переважання не фінансових мотивів: допомога іншим, солідарність, незалежність, відносини з іншими, розширення можливостей, задоволення від роботи, самореалізація та досвід. Проаналізувавши наявні дослідження щодо стану громадського сектору в Україні під час повномасштабного вторгнення, ми виділили ключові виклики та особливості. Через повномасштабне вторгнення НПО стикнулися із серйозними викликами: втрата частини команди, фізична безпека, втрата матеріально-технічного забезпечення, переміщення, втрата частини партнерств і фінансування, необхідність переформатувати діяльність у складних невизначених умовах тощо. Проте більшість ГО та БО змогли адаптуватися та розгорнули такі види діяльності: збір гуманітарних допомоги та ресурсів на потреби мирному населенню та військовим, підтримку шелтерів і допомогу ВПО та постраждалому населенню, логістику гуманітарних вантажів з-за кордону, евакуацію мирних жителів із небезпечних зон, оцінку руйнувань, втрат і потреб тощо. Місійна складова діяльності НПО перебуває на високому рівні. Водночас, складний психоемоційний стан людей та конкуренція за кадри з міжнародними організаціями виводять потребу в системній мотивації та турботі на перший план.

Було розглянуто історію розвитку та поточну організаційну структуру БФ «Право на захист». Фонд мав два етапи суттєвого зростання. Перша хвиля після початку воєнного конфлікту в 2014 році, коли став активно розвиватися напрям допомоги ВПО та постраждалому населенню. Друга, набагато потужніша хвиля розпочалася після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну 24

лютого 2022 року. Щоб відповідати на потреби українського суспільства, було запущено шість нових програм допомоги, географічне покриття розширилося з 7 областей до 21, а колектив виріс у 6 разів і перевищив 1200 людей у тримірній матричній структурі. Таким чином, Фонд стрімко пройшов етап бурхливого зростання й увійшов у фазу стабілізації. На цьому етапі варто приділити увагу мотивації задоволенню потреб працівників, які є рушійною силою Фонду та запорукою його сталості. Для цього був розроблений інструмент оцінки ключових факторів та рівня їх задоволеності, а також проведений аналіз поточної системи мотивації працівників Фонду.

За результатами опитування працівників сформований рейтинг з 21 фактора, важливого в роботі. Більш ніж 94% опитаних вважають важливим розуміти очікування від них та зони відповідальності, мати інформацію для прийняття рішень, мати гідний рівень заробітної плати та хороші стосунки з колегами, мати можливість навчання і розвитку, відчувати, що до них ставляться як до особистості та розуміти місію та цілі організації.

Серед респондентів існує вельми високий загальний рівень задоволеності та мотивації. Більше 80% опитаних займаються тим, що вміють робити найкраще або хочуть робити, розуміють місію та цілі Фонду, мають відчуття, що долучені до важливих справ та можуть рекомендувати Фонд як гарне місце роботи.

Здійснено порівняння рівня потреб та їх покриття станом на листопад 2023 року як загалом по організації, так і в розрізі відділів та рівнів посад. Ми визначили ключові розриви між потребами та задоволенням, які потребують найбільшої уваги: заробітна плата, розуміння перспектив розвитку, достатність інформації для прийняття рішень, відчуття власної цінності для організації, відчуття, що роботу цінують, та можливість отримання нових умінь та знань. Окрім того, створили систематизований перелік скарг і пропозицій працівників для врахування у подальшій діяльності Фонду. Вони стосуються доступу до інформації, ухвалення рішень, навчання й розвитку, робочого середовища й культури.

Досліджено загальну систему мотивації працівників Фонду з точки зору шести складових: фінансова винагорода, бенефіти й пільги, робоче середовище, управління ефективністю, стратегія розвитку талантів, організаційна культура та мотиваційне середовище, – та співставлено з результатами опитування. Наявні практики покривають всі шість складових і загалом мають позитивний ефект. Водночас, є зони росту.

На основі аналізу результатів опитування та системи мотивації були виділені ключові сфери для покращення системи мотивації працівників Фонду: подальший розвиток системи управління талантами (адаптація та навчання працівників різного рівня, менторство), більш системна розбудова культури вдячності та зворотного зв'язку, покращення обігу інформації всередині Фонду, завершення стандартизації процесів та обов'язків. Розроблені рекомендації в трьох розрізах: загальний, підсилення керівного складу, задачі в розрізі відділів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. R. Kreitner. Foundations of management: Basics and Best Practices. Houghton Mifflin Company, 2005. 411 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Foundations\\_of\\_Management.html?id=xOXZAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Foundations_of_Management.html?id=xOXZAAAAMAAJ&redir_esc=y) (date of access: 15.08.2023).
2. [Craig C. Pinder](#). Work motivation in organizational behavior. Taylor & Francis, 2014. 600 p. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Work\\_Motivation\\_in\\_Organizational\\_Behavi/9RoKBAAAQBAJ?hl=uk&gbpv=0](https://www.google.com.ua/books/edition/Work_Motivation_in_Organizational_Behavi/9RoKBAAAQBAJ?hl=uk&gbpv=0) (date of access: 15.08.2023).
3. Management process and organizational behavior. OrangeBooks Publication, 2022.
4. H.Tohidi. The effects of motivation in education URL: [10.1016/j.sbspro.2011.12.148](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.148) (дата звернення: 15.08.2023).
5. S. Anil Kumar. Entrepreneurship development. New Age International, 2008. 96 p. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Entrepreneurship\\_Development/REJjANEnzVYC?hl=uk&gbpv=0](https://www.google.com.ua/books/edition/Entrepreneurship_Development/REJjANEnzVYC?hl=uk&gbpv=0) (date of access: 15.08.2023).
6. Motivation and motivation theory | encyclopedia.com. Encyclopedia.com | Free Online Encyclopedia. URL: <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/motivation-and-motivation-theory> (date of access: 15.08.2023).
7. Меденцова Т. Аналіз понять «мотиви» та «мотивація навчання» особистості. Народна освіта. 2009. 23 січ. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/7/statti/2medencova.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/7/statti/2medencova.htm) (дата звернення: 14.08.2023).
8. Садоха О. Матеріали лекцій «Управління людським потенціалом». Львів, ІЛУ УКУ, 2023.
9. Формування мотивації персоналу підприємства – Вісник Хмельницького національного університету / М. Д. ВЕДЕРНІКОВ та ін. Вісник Хмельницького

національного університету, 2020. № 3 (282). URL:

<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=926> (дата звернення: 14.08.2023).

10. Герасименко А. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2022. № 9 (27). URL:

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221) (дата звернення: 16.08.2023).

11. H. Maslow. Motivation And Personality. Prabhat Prakashan, 1981. 379 p.

12. Gherman C. M. Maslow Pyranid – Possible Interpretation. International Journal of Learning and Development. 2012. Vol. 2, no. 1. URL:

<https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1520> (date of access: 16.08.2023).

13. Conley, Chip. Peak: how great companies get their mojo from Maslow. Great Britain, Wiley, 2007. 274 p.

14. Gallup – Workplace Consulting & Global Research. Gallup.com. URL:

<https://www.gallup.com/> (date of access: 21.10.2023).

15. Sosteric, M. and Ratkovic, G. Eupsychian theory: reclaiming maslow and rejecting the pyramid – the seven essential needs. 2020. URL:

<https://doi.org/10.31234/osf.io/fswk9> (date of access: 16.08.2023).

16. Yu, T. T. F. (2022). Sailing Away From the Pyramid: A Revised Visual Representation of Maslow's Theory Z. Journal of Humanistic Psychology, 2022 .

<https://doi.org/10.1177/00221678221074755> (date of access: 20.08.2023).

17. Maslow A. Various meanings of transcendence. The Association for Transpersonal Psychology promoting a vision of the universe as sacred. URL:

<https://www.atpweb.org/jtparchive/trps-01-69-01-056.pdf> (date of access: 15.08.2023).

18. Herzberg, Frederick. Motivation to Work. Great Britain. Taylor & Francis, 2017. 187 p.

19. Herzberg – Motivation-Hygiene Theory. NetMBA Business Knowledge Center.

URL: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/> (date of access: 13.09.2023).



20. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory: Two-factor – Education Library. Education Library. URL: <https://educationlibrary.org/herzbergs-motivation-hygiene-theory-two-factor/> (date of access: 13.09.2023).
21. Vroom's expectancy theory. Institute for Manufacturing (IfM). URL: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/> (date of access: 15.09.2023).
22. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
23. Handbook of Human Resources Management in Government. Stephen E. Condrey. John Wiley & Sons, 2005. 672 p.
24. [Mr. B. V. Pathak](#), Nirali Prakashan, · 2008. 268 стор. – стор.3.13. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Industrial\\_Psychology\\_Sociology/z0M6Gdq0HBUC?hl=uk&gbpv=0](https://www.google.com.ua/books/edition/Industrial_Psychology_Sociology/z0M6Gdq0HBUC?hl=uk&gbpv=0) (date of access: 17.09.2023).
25. Theory X and Theory Y, Douglas McGregor – Education Library. Education Library. URL: <https://educationlibrary.org/theory-x-and-theory-y-douglas-mcgregor/> (date of access: 18.09.2023).
26. Landy, Frank J., and Conte, Jeffrey M. Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. Great Britain, Wiley, 2010. 669 p. URL: [https://www.google.com.ua/books/edition/Work\\_in\\_the\\_21st\\_Century/1K1rnp9uAscC?hl=uk&gbpv=0](https://www.google.com.ua/books/edition/Work_in_the_21st_Century/1K1rnp9uAscC?hl=uk&gbpv=0) (date of access: 19.09.2023)
27. Zola A. What is the reinforcement theory of motivation? URL: <https://www.techtargget.com/whatis/definition/reinforcement-theory> (date of access: 21.09.2023).
28. Щодо неприбуткових організацій. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v55-6810-14#Text> (дата звернення: 23.08.2023).
29. Про благодійну діяльність та благодійні організації. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 23.08.2023).

30. Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Taylor & Francis Group, 2012. 192 p.
31. Folger J. Non-Governmental Organization (NGO)? Definition, Example, and How it Works. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/13/what-is-non-government-organization.asp> (date of access: 29.08.2023)
32. Rexhaj B. Motivation to work in for-profit and not-for-profit organizations. Research gate. 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/279420223\\_Motivation\\_to\\_work\\_in\\_for-profit\\_and\\_not-for-profit\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/279420223_Motivation_to_work_in_for-profit_and_not-for-profit_organizations) (date of access: 03.09.2023)
33. Громадянське суспільство України в умовах війни-2022. ІСАР Єднання. URL: <https://ednannia.ua/attachments/article/12447/Громадянське%20суспільство%20в%20умовах%20війни%202022....pdf> (дата звернення: 25.08.2023).
34. Потреби та робота НУО під час війни. Zagorij Foundation. URL: <https://zagorij.foundation/publications/potrebi-ta-robota-nuo-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 26.08.2023).
35. Широка А. Матеріали презентації “Стійкість неурядових організацій до викликів війни”. Кафедра психології та психотерапії УКУ. Львів, 2023.
36. Статут Благодійної організації «БФ «Право на захист».
37. Загальноорганізаційна політика Благодійної організації «БФ «Право на захист».
38. Our History. HIAS. URL: <https://hias.org/who/our-history/> (date of access: 08.09.2023).
39. Офіційний сайт Благодійної організації «БФ «Право на захист». URL: <https://r2p.org.ua/> (дата звернення: 05.09.2023).
40. Річний звіт Благодійної організації «БФ «Право на захист» за 2022 рік. URL: [https://r2p.org.ua/storage/documents/eb62fbdce9d9922eedc2a1982961c263e6d88ede\\_original.pdf](https://r2p.org.ua/storage/documents/eb62fbdce9d9922eedc2a1982961c263e6d88ede_original.pdf) (дата звернення: 20.09.2023).

41. Дайджест гуманітарного реагування. URL: <https://r2p.org.ua/page/right-to-protection-humanitarian-response-digest-january-august-2023> (дата звернення: 25.10.2023).
42. Adizes, Ichak. Managing corporate lifecycles. The adizes institute publishing, 2004.
43. Gutterman, Alan. Organizational Structure, 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373217543\\_Organizational\\_Structure](https://www.researchgate.net/publication/373217543_Organizational_Structure) (date of access: 26.10.2023).
44. Gholam Ali Ahmadya, Maryam Mehrpourb, Aghdas Nikooravesh. Organizational Structure, 2016. URL: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582/pdf?\\_valck=1&md5=cfb0fa36a53a3e28da06ac53b79b48ff&pid=1-s2.0-S1877042816311582-main.pdf](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582/pdf?_valck=1&md5=cfb0fa36a53a3e28da06ac53b79b48ff&pid=1-s2.0-S1877042816311582-main.pdf) (date of access: 26.10.2023).
45. Річний звіт Благодійної організації «БФ «Право на захист» за 2020 рік. URL: <https://r2p.org.ua/page/richnyy-zvit-bf-pravo-na-zakhyst-za-2022-rik> (дата звернення: 02.11.2023)
46. Річний звіт БФ «Право на захист» за 2021 рік. URL: <https://r2p.org.ua/page/richnyy-zvit-bf-pravo-na-zakhyst-za-2021-rik> (дата звернення: 02.11.2023)
47. Стратегічний план БФ «Право на захист»
48. Положення про порядок та умови страхування працівників БФ «Право на захист»
49. Положення про загальні організаційні правила БФ «Право на захист»
50. Положення про відпустки працівників БФ «Право на захист»
51. Офіційний сайт HEAT Ukraine. URL: <https://heatukraine.com/uk/> (дата звернення: 31.10.2023).
52. Політика фізичного захисту та безпеки «БФ «Право на захист»
53. Офіційний сайт OKR International URL: <https://okrinternational.com/learn-okrs/> (date of access: 31.10.2023).

54. Balanced Scorecard Institute URL: <https://www.kpi.org/kpi-basics/> (date of access: 05.11.2023).
55. Постанова КМУ Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.11.2023).
56. Політика адаптації персоналу БФ «Право на захист»
57. Положення про розвиток команди БФ «Право на захист»
58. Кодекс поведінки БФ «Право на захист»
59. Політика розгляду скарг БФ «Право на захист»
60. Eqtblе. 7 Tips For Handling Employees' Dissatisfaction With Compensation. LinkedIn: URL: <https://www.linkedin.com/pulse/7-tips-handling-employees-dissatisfaction-compensation-eqtblе> (date of access: 20.12.2023).
61. 8 Causes of Job Dissatisfaction & How to Combat It. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/job-dissatisfaction/> (date of access: 20.12.2023).
62. The Practical Magic of ‘Thank You’. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-the-practical-magic-of-thank-you-june-2019.pdf> (date of access: 20.12.2023).
63. What Motivates Employees More: Rewards or Punishments? Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2017/09/what-motivates-employees-more-rewards-or-punishments> (date of access: 20.12.2023).
64. 10 Ways to Ensure Employees Feel Appreciated at Work. O.C. Tanner | We help people thrive at work. URL: <https://www.octanner.com/articles/10-ways-to-ensure-all-your-employees-feel-valued-and-appreciated-at-work> (date of access: 05.01.2024).
65. Chapman G., White P. The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People. Northfield Publishing, 2019. 256 p.

66. Дослідження ринку праці України. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення: 02.01.2024).
67. Upskilling: Building confidence in an uncertain world. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/trends/pwc-talent-trends-2020.pdf> (date of access: 02.01.2024).
68. Competency management at its most competent. Leadership Development & Assessment | Ddi. URL: <https://www.ddiworld.com/article/competency-management-at-its-most-competent> (date of access: 02.01.2024).
69. Pitonyak J. and DeSimone R. How to engage frontline managers. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/395210/engage-frontline-managers.aspx> (date of access: 02.01.2024).
70. White P. Differences in preferences for appreciation across various work settings. Strategic HR Review. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/shr-11-2022-0061> (date of access: 06.01.2024).
71. Gratitude may be the secret to overcoming the talent crisis. Fast Company. URL: <https://www.fastcompany.com/90665927/gratitude-may-be-the-secret-to-overcoming-the-talent-crisis> (date of access: 23.12.2023).
72. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 01.01.2024).
73. MBA Inventory. URL: <https://mbainventory.com/> (дата звернення: 26.12.2023).
74. How to Make Employees Feel Important. Great Place to Work. URL: <https://www.greatplacetowork.ca/en/articles/how-to-make-employees-feel-important> (date of access: 14.12.2023).
75. Appreciation | 2019 Global Culture Report | O.C. Tanner. O.C. Tanner | We help people thrive at work. URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2019-appreciation> (date of access: 02.01.2024).

76. Business Chemistry®. Deloitte United States. URL:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/business-chemistry.html>

(date of access: 23.12.2023).

77. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. Gallup.com.

URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357506> (date of access: 15.12.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Перелік запитань анкети для працівників

Запитання	Тип запитання	Примітки
Як довго працюєте у "Право на захист"?	одиначний вибір	
<b>Наскільки такі фактори для вас загалом важливі у роботі / місці праці?</b>	<b>Запитання до матриці</b>	Усі фактори оцінюються за шкалою:
Достатність інформації, для прийняття рішень у вашій безпосередній роботі	одиначний вибір	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зовсім не важливий</li> <li>• радше не важливий</li> <li>• 50/50</li> <li>• радше важливий</li> <li>• дуже важливий</li> </ul>
Наявність всього необхідного технічного забезпечення, щоб виконувати вашу роботу		
Фізичні та побутові умови в яких ви працюєте		
Розуміння того, що від вас очікують / зони відповідальності		
Рівень вашої заробітної плати		
Різноманітність діяльності		
Розуміння того, якими є ваші перспективи зростання / розвитку в організації		
Можливість отримання нових умінь, навичок та знань (професійне зростання)		
Менторство та підтримка розвитку від мого керівника_ці		
Займатись тим, що ви вмієте робити найкраще / хочете робити		
Завдання, які ви виконуєте, дають відчуття, що робите, щось важливе		
Розуміння місії та цілей організації		
Відчуття своєї цінності для організації		
Похвала від інших за добре виконану роботу		
Розуміння / відчуття того, що вашу роботу тут цінують		
Отримання натхнення в команді, щоб робити свою роботу якнайкраще		
Отримання допомоги від команди, якщо вона необхідна		
Відчуття, що до вас ставляться як до особистості		
Врахування вашої думки колегами / в організації		
Хороші стосунки з колегами		
Можливість рекомендувати організацію як гарне місце роботи		

## Продовження таблиці

Наскільки ці фактори для вас задоволенні в "Право на захист"?	Запитання до матриці	Усі фактори оцінюються за шкалою:
Достатність інформації, для прийняття рішень у вашій безпосередній роботі	одиначний вибір	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зовсім не задоволений,</li> <li>• радше не задоволений,</li> <li>• 50/50,</li> <li>• радше задоволений,</li> <li>• дуже задоволений</li> </ul>
Наявність всього необхідного технічного забезпечення, щоб виконувати вашу роботу		
Фізичні та побутові умови в яких ви працюєте		
Розуміння того, що від вас очікують / зони відповідальності		
Рівень вашої заробітної плати		
Різноманітність діяльності		
Розуміння того, якими є ваші перспективи зростання / розвитку в організації		
Можливість отримання нових умінь, навичок та знань (професійне зростання)		
Менторство та підтримка розвитку від мого керівника_ці		
Займатись тим, що ви вмієте робити найкраще / хочете робити		
Завдання, які ви виконуєте, дають відчуття, що робите, щось важливе		
Розуміння місії та цілей організації		
Відчуття своєї цінності для організації		
Похвала від інших за добре виконану роботу		
Розуміння / відчуття того, що вашу роботу тут цінують		
Отримання натхнення в команді, щоб робити свою роботу якнайкраще		
Отримання допомоги від команди, якщо вона необхідна		
Відчуття, що до вас ставляться як до особистості		
Врахування вашої думки колегами / в організації		
Хороші стосунки з колегами		
Можливість рекомендувати організацію як гарне місце роботи		
Як можна покращити доступ до інформації для прийняття рішень на вашому рівні?	вільна відповідь	Питання з'являються, якщо оцінка задоволення відповідних факторів була негативна
Які покращення умов вбачаєте першочерговими?		
Що допоможе краще зрозуміти очікування зони відповідальності		
Як можна додати розмаїття?		



## Продовження таблиці

Як можна покращити розуміння перспектив?	вільна відповідь	Питання з'являються, якщо оцінка задоволення відповідних факторів була негативна
Що потрібно, щоб краще показати вам, що вас цінують?		
Яку похвалу вважаєте доречною?		
Що потрібно, щоб ви більше відчували, що вашу роботу цінують?		
Я часто думаю про звільнення	одиначний вибір	Варіанти відповідей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю згодний/а,</li> <li>• радше згодний/а,</li> <li>• 50/50,</li> <li>• радше не згодний/а,</li> <li>• повністю не згодний/а</li> </ul>
Невелика різниця у винагороді не сильно вплине на рішення перейти в іншу організацію	одиначний вибір	Варіанти відповідей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• повністю не згодний/а,</li> <li>• радше не згодний/а,</li> <li>• 50/50,</li> <li>• радше згодний/а,</li> <li>• повністю згодний/а</li> </ul>
У якому відділі ви працюєте?	одиначний вибір	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перелік відділів</li> </ul>
Який рівень посади обіймаєте?	одиначний вибір	Перелік рівнів посад
Чи маєте людей у підпорядкуванні?	одиначний вибір	Так/Ні
Скільки людей у вас у підпорядкуванні?	число	
Чи змінювали ви посади всередині Фонду?	одиначний вибір	Так/Ні
Скільки разів змінювали?	число	
Якого роду були зміни посад?	множинний вибір	Варіанти відповідей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Горизонтальні (посади однакового рівня в одному чи різних відділах)</li> <li>• Вертикальні (зміна рівня посади в межах одного відділу)</li> <li>• Діагональні (зміна рівня посади і перехід між відділами)</li> <li>• Складно визначитися</li> </ul>
За бажанням можете зазначити деталі	вільна відповідь	
До якого регіонального офісу відноситеся?	одиначний вибір	Перелік регіональних офісів
Зазначте вашу стать	одиначний вибір	Чоловік, жінка, інше

*Продовження таблиці*

Зазначте вашу вікову групу	одиначний вибір	Перелік вікових груп: 18-22 22-29 30-39 40-49 50-59 60+ не хочу зазначати
Якщо ви хочете щось висловити, це можна писати у цьому полі	вільна відповідь	
Заключні слова вдячності за приділений час		

## Додаток Б

### Гайд інтерв'ю

#### **Фінансова винагорода:**

Яка система фінансової винагороди у Фонді?

Чи є додаткові бонуси чи заохочення для працівників у специфічних умовах роботи?

Які тенденції ставлення працівників до рівня фінансової винагороди?

Як Фонд реагує в разі виявлення недоліків системи фінансової винагороди?

#### **Бенефіти й пільги:**

Які бенефіти та пільги надаються співробітникам у Фонді?

Як оцінюєте популярність серед працівників цих практик?

Як оцінюється ефективність цих підходів у впливі на мотивацію та стрес?

#### **Робоче середовище:**

Які умови для роботи команд створює Фонд?

Як ви сприяєте створенню позитивного та продуктивного робочого середовища?

Які ініціативи існують для покращення комунікації та співпраці в команді?

Як ви реагуєте на конфлікти в колективі та як їх вирішуєте?

Як ви підтримуєте баланс між роботою та особистим життям серед своїх підлеглих?

#### **Управління ефективністю:**

Як ви визначаєте цілі та очікування для своєї команди?

Як ви оцінюєте ефективність своєї команди та індивідуальний внесок кожного співробітника?

Як ви реагуєте на низьку ефективність та як ви працюєте над її поліпшенням?

Які системи ви використовуєте для звітування та аналізу продуктивності?

**Стратегія розвитку талантів:**

Як ви стимулюєте саморозвиток співробітників?

Як ви взаємодієте зі співробітниками, щоб враховувати їхні цілі та амбіції у стратегії розвитку талантів?

Які можливості для кар'єрного зростання існують у Фонді?

Як Фонд працює над виявленням та розвитком талантів серед працівників?

Які умови для роботи команд створює Фонд?

Як ви сприяєте створенню позитивного та продуктивного робочого середовища?

Які ініціативи існують для покращення комунікації та співпраці в команді?

Як ви реагуєте на конфлікти в колективі та як їх вирішуєте?

Як ви підтримуєте баланс між роботою та особистим життям серед своїх підлеглих?

**Організаційна культура, мотиваційне середовище:**

Яким чином організаційна культура впливає на мотивацію співробітників у вашій команді?

Які цінності та принципи визначають організаційну культуру у вашій команді?

Як ви сприяєте розвитку позитивної корпоративної культури всередині команди?

Які виклики ви бачите в плані організаційної культури та середовища?