

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз системи стимулювання в організації та визначення її впливу на
ефективність її діяльності»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ібаєва Е.З.

Керівник: к.е.н., доцент Олексієнко Р.Ю.

Дніпро - 2025

АНОТАЦІЯ

Ібаєва Е.З. Аналіз системи стимулювання в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджемент» - Університет митної справи та фінансів, Дніпро 2025р.

Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу системи стимулювання персоналу в БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» та визначення її впливу на ефективність функціонування організації. В роботі було проведено аналіз існуючої системи стимулювання персоналу в БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» та проаналізовано недоліки даної системи. Проведено дослідження основних шляхів вдосконалення системи стимулювання персоналу в даній організації.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань. Текст викладено на 51 сторінці, на яких міститься 6 таблиць. Список посилань налічує 43 джерела.

Ключові слова: стимулювання персоналу, управління персоналом, мотивація, ефективність діяльності.

ANNOTATION

Ibaieva E.Z. Analysis of the incentive system in an organization and determination of its impact on the effectiveness of its activities.

Bachelor's qualification paper for obtaining the degree of Bachelor in the specialty 073 "Management" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the diploma thesis is to conduct a comprehensive analysis of the personnel incentive system at the Charitable Organization "CF '100% LIFE DNIPRO'" and to determine its impact on the effectiveness of the organization's functioning. The paper analyzes the existing personnel incentive system at the Charitable Organization "CF '100% LIFE DNIPRO'" and examines its shortcomings. A study was conducted on the main ways to improve the personnel incentive system in this organization.

The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references. The text is presented on 51 pages, including 6 tables. The list of references contains 43 sources.

Keywords: personnel incentives, human resource management, motivation, organizational performance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1.Поняття, сутність та значення стимулювання праці та види і методи стимулювання персоналу	5
1.2.Вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації.....	12
1.3. Методи та підходи до стимулювання праці в організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО»).....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО».....	25
2.2. Дослідження діючої системи стимулювання праці в організації.....	35
2.3. Шляхи вдосконалення системи стимулювання в організації.....	46
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

В умовах сучасного ринку праці та постійних соціально-економічних змін питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Успіх будь-якої організації, незалежно від її форми власності чи сфери діяльності, значною мірою залежить від рівня мотивації та зацікавленості працівників у досягненні цілей організації. Одним із головних елементів системи управління персоналом є система стимулювання праці, яка відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності, ініціативності та відповідальності співробітників.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що організації соціального спрямування, такі як благодійні фонди, функціонують в особливих умовах: обмежене фінансування, висока емоційна залученість персоналу, необхідність поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Особливо це актуально для організацій, які працюють з уразливими групами населення — як, наприклад, БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО», що спеціалізується на наданні допомоги людям, які живуть з ВІЛ, та представникам інших ключових груп.

Метою дипломної роботи є проведення комплексного аналізу системи стимулювання персоналу в БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» та визначення її впливу на ефективність функціонування управління організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в організації.

Предметом дослідження виступає система стимулювання праці в БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» та її вплив на мотивацію персоналу і загальну ефективність діяльності менеджменту організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно розв'язати такі завдання:

- дослідити поняття, сутність та значення стимулювання праці та види і методи стимулювання персоналу;
- розглянути вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації;
- дослідити методи та підходи до стимулювання праці в організації;
- проаналізувати характеристику діяльності БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО»;
- провести аналіз дослідження діючої системи стимулювання праці в організації;
- дослідити шляхи вдосконалення системи стимулювання в організації.

Методи дослідження, які застосовувались у роботі, включають: аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази; анкетування та опитування працівників організації; порівняльний аналіз; методи системного, логічного, структурного аналізу; SWOT-аналіз; узагальнення та формулювання висновків.

Базою дослідження виступає Благодійна організація «Благодійне товариство «100% ЖИТТЯ ДНІПРО», яка є регіональним представником найбільшої пацієнтської організації в Україні та надає медико-соціальні послуги представникам уразливих груп населення.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації наукових підходів до стимулювання праці в умовах неприбуткових організацій, що розширює розуміння мотиваційного менеджменту в соціальному секторі.

Практичне значення роботи полягає у формуванні конкретних пропозицій щодо покращення системи стимулювання персоналу БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО», які можуть бути впроваджені з метою підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та покращення ефективності організації загалом. Отже, обрана тема є своєчасною, науково обґрунтованою та має важливе практичне значення для розвитку кадрової політики в організаціях соціальної сфери.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, сутність та значення стимулювання праці та види і методи стимулювання персоналу

У сучасному світі жодна організація не може ефективно функціонувати без злагодженої роботи персоналу. Проте просто найняти працівника - недостатньо. Для того щоб люди справді прагнули виконувати свою роботу на високому рівні, проявляли ініціативу, відповідальність та лояльність до компанії, важливо створити мотиваційне середовище. Саме тут на перший план виходить поняття стимулювання праці.

Під стимулюванням праці розуміють сукупність заходів, спрямованих на те, щоби заохотити працівника до продуктивної діяльності, зберегти його інтерес до професійного розвитку та підвищити ефективність виконання трудових функцій. Іншими словами, це різноманітні способи впливу, які спонукають людину не просто виконувати свої обов'язки, а робити це якісно, із задоволенням і бажанням розвиватися разом із компанією [11, с.88].

У сучасних підходах до управління персоналом, зокрема в концепціях людських відносин і управління людськими ресурсами, зміст поняття "стимул" зазнав суттєвих трансформацій. Якщо в класичних теоріях основна увага приділялася самій праці, то нині акцент зміщується на особистість працівника, його індивідуальні характеристики, потреби та інтереси, які виступають основними джерелами трудової активності.

З урахуванням цих змін, процес стимулювання більше не обмежується лише нормуванням чи організацією трудової діяльності. Він базується на вивченні очікувань працівників щодо стимулів, які пропонує система управління,

з урахуванням їх актуальності для задоволення зростаючих індивідуальних і колективних потреб персоналу [9, с.52].

У працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, таких як Бандура С., Богиня Д., Грішнова О., Данюк В., Дмитренко Г., Тейлор Ф., Мейо Е., Маслоу А., Файоль А., Хекхаузен Х., Герцберг Ф. та інші, висвітлено різні аспекти стимулювання праці. Водночас відсутнє єдине, загальноприйняте визначення цього поняття, що свідчить про актуальність подальшого наукового осмислення сутності стимулювання праці як важливого елемента економічної теорії та практики.

У зв'язку з цим, автор пропонує здійснити аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стимулювання праці», яке є невід'ємною складовою термінологічного апарату методологічної бази економічного розвитку. Розглянемо деякі з таких трактувань.

Так, за твердженням Буриної А.В. та Буриної Н.С., стимулювання праці є передусім зовнішнім чинником, що впливає на поведінку працівника в межах трудової діяльності та виступає матеріальним втіленням мотивації персоналу [4, с.45].

На думку Поварича І.П. і Прошкіна Б.Г., стимулювання полягає в опосередкованому впливі на об'єкт управління шляхом створення таких зовнішніх умов, які спонукають індивіда або колектив до дій, що відповідають визначеним соціальним цілям.

В інших дослідженнях (наприклад, [10, с.24]) стимулювання праці трактується як управлінський інструмент впливу на трудову поведінку персоналу через зміну умов їх життєдіяльності із залученням внутрішніх мотивів як рушійної сили активності.

У деяких підходах ([3, с.26]) під стимулюванням праці розуміють заохочення працівників і колективів до підвищення ефективності трудової діяльності.

Ромашков О.В. пропонує розглядати стимулювання праці як спосіб впливу на поведінку працівника через мотиваційні механізми. В соціальних науках під цим поняттям мається на увазі цілеспрямована дія на соціальний об'єкт з метою підтримання певного рівня його трудової активності. Такий вплив може бути як прямим, так і опосередкованим, і досягається шляхом задоволення особистих потреб працівника, що водночас є винагородою за його працю.

У сучасному економічному словнику (Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева О.Б.) економічне стимулювання розглядається як система матеріальних заохочень, що спонукає економічних агентів-виробників, споживачів, покупців, діяти у бажаний для суб'єкта стимулювання спосіб.

Владимирова Л.П. визначає стимулювання праці як процес добору таких стимулів і їх впорядкування, які сприяють підвищенню продуктивності праці найманого персоналу і забезпечують досягнення поставлених організаційних цілей [6, с.25].

Толстікова О.В. підкреслює, що ефективне стимулювання передбачає формування господарського механізму, за якого активна й результативна праця стає необхідною умовою для задоволення важливих соціальних і особистих потреб працівника, а отже, мотивує його до трудової діяльності [28, с. 40].

На відміну від прямих управлінських впливів, таких як накази чи розпорядження, стимулювання відзначається опосередкованим характером дії. Система стимулів і мотивів має базуватися на відповідній нормативно-правовій основі, що чітко регламентує вимоги до працівника, розмір винагороди за їх виконання, а також санкції у разі невиконання. Ефективність стимулювання безпосередньо залежить від здатності керівництва забезпечити і підтримувати продуктивний рівень праці, за який передбачена відповідна оплата.

Стимулювання праці є важливою складовою системи управління персоналом. Його головна мета: активізувати внутрішню мотивацію працівника, змусити його усвідомити цінність власного внеску в загальну справу та відчутти,

що його праця визнається, цінується й винагороджується. Сутність стимулювання полягає не лише у виплаті заробітної плати, а в більш комплексному підході до формування позитивного ставлення до праці.

Стимулювання персоналу являє собою важливий інструмент управлінського впливу, метою якого є задоволення певного спектра потреб працівників, що, у свою чергу, активізує їхню трудову активність. Йдеться про комплекс заходів, які орієнтовані на створення умов, за яких працівники будуть зацікавлені в досягненні високих результатів у своїй професійній діяльності.

У системі управління персоналом стимулювання займає ключове місце, оскільки воно безпосередньо впливає на поведінкові реакції працівників, формуючи у них бажання, готовність та інтерес до виконання посадових обов'язків на високому рівні. Саме через ефективне стимулювання можливо не лише підвищити продуктивність праці, але й досягти більшої лояльності, ініціативності та залученості персоналу [8, с.111].

У сучасній науковій, прикладній та публіцистичній літературі велика увага приділяється питанням формування ефективних систем мотивації та стимулювання трудового потенціалу. Дослідники все частіше підкреслюють важливість зв'язку між застосуванням різноманітних стимулів та підвищенням готовності працівників виконувати завдання на якісному рівні. Цей взаємозв'язок згодом отримав назву «мотивація», яка визначає внутрішні або зовнішні рушії, що спонукають особу до дії [14, с.455].

Процес ефективного управління персоналом неможливо уявити без побудови злагодженої та гнучкої системи стимулювання і мотивації, яка б відповідала як стратегічним цілям організації, так і особистим очікуванням працівників. Головним результатом такої системи має стати конвергенція інтересів, досягнення максимальної відповідності між завданнями організації та особистими мотиваційними настановами працівників.

Структурно процес стимулювання можна уявити як ланцюг, що починається з виникнення певної потреби (відчуття браку або нестачі), перетворюється на мотив (усвідомлене прагнення), який стимулює людину до конкретних дій, спрямованих на досягнення мети, тобто задоволення цієї потреби. Цей ланцюг описується у вигляді моделі, в якій центральну роль відіграє взаємозв'язок між потребами, інтересами, зусиллями працівника та кінцевим результатом.

Інтенсивність мотивації прямо залежить від гостроти потреби, чим сильніше людина прагне задовольнити певну потребу, тим потужніше вона буде залучена до діяльності, яка дозволяє досягти цієї мети. Таким чином, внутрішній світ людини, її індивідуальні пріоритети, цінності та очікування виступають як рушійні сили поведінки, що пояснює, чому різні працівники реагують по-різному на одні й ті самі стимули [9, с.57].

Мотивація, як уже зазначалося, буває двох типів: внутрішня і зовнішня. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник самостійно відчуває задоволення від процесу праці: його приваблює зміст завдання, можливість творчої реалізації, здобуття нових знань і навичок, автономія у прийнятті рішень. Натомість зовнішня мотивація ґрунтується на впливі зовнішніх факторів, таких як заробітна плата, премії, соціальні пільги, просування по службі, визнання досягнень керівництвом, санкції або бонуси.

На практиці межі між внутрішньою і зовнішньою мотивацією часто розмиті, адже у більшості випадків вони взаємодіють між собою. Водночас важливо зазначити, що навіть за наявності високої мотивації, відсутність належної організації праці, підтримки з боку керівництва чи ресурсного забезпечення може нівелювати бажаний ефект, тому зв'язок між мотивацією та кінцевим результатом є опосередкованим [10, с.68].

Одним із головних засобів стимулювання є система винагород. Вона покликана не лише задовольняти потреби працівників, а й орієнтувати їхню

поведінку у напрямку, вигідному для організації. При цьому поняття «винагорода» охоплює не лише матеріальні стимули, як-от заробітна плата чи бонуси, а й нематеріальні - визнання, повага, можливості професійного зростання. Варто зауважити, що сприйняття винагороди є суб'єктивним: одна й та сама форма стимулу може мати різну цінність для різних осіб. Саме тому системи стимулювання мають бути адаптивними, індивідуалізованими і справедливими [5, с.339].

Уявімо ситуацію: двоє працівників мають однакову кваліфікацію, працюють на однакових посадах, але один із них регулярно перевиконує план, проявляє ініціативу та прагне кар'єрного зростання, а інший - працює "від дзвінка до дзвінка" і не бере активної участі в житті колективу. Часто причина такої різниці полягає саме у відмінностях мотивації та підходів до стимулювання. Там, де працівник бачить перспективу, підтримку та визнання, він прагне до більшого.

Умовно стимулювання поділяється на два основних види: матеріальне та нематеріальне. Обидва вони мають свої переваги й можуть бути ефективними у залежності від конкретної ситуації та особистих пріоритетів працівника.

1. Матеріальне стимулювання - це найпоширеніший вид мотивації. Воно передбачає фінансову винагороду за трудову діяльність. Сюди належать: заробітна плата, основне джерело доходу працівника; премії, наприклад: за перевиконання плану продажів чи економію ресурсів; надбавки за стаж, високу кваліфікацію або роботу в особливих умовах; соціальний пакет, до якого можуть входити медичне страхування, оплата харчування, компенсація витрат на транспорт тощо; участь у прибутках компанії, наприклад, у вигляді бонусів за підсумками кварталу чи року.

У компанії з виробництва меблів працівники, які виготовили понаднормову кількість одиниць продукції, отримують додаткову грошову винагороду. Це мотивує інших колег працювати ефективніше.

2. Нематеріальне стимулювання, менш відчутне у фінансовому вимірі, але не менш важливе. Його завдання, викликати у працівника позитивні емоції, відчуття значущості та задоволення від роботи. До нематеріальних стимулів належать:

- визнання досягнень: похвала від керівника, грамоти, подяки; можливість професійного зростання: участь у тренінгах, семінарах, навчальних програмах;
- просування по кар'єрних сходах;
- гнучкий графік роботи, особливо актуальний для молодих батьків або студентів;
- доброзичливий клімат у колективі та комфортні умови праці [10, с.77].

Наприклад, у міжнародній ІТ-компанії працівники можуть обирати, з якого офісу чи міста працювати, брати участь у прийнятті внутрішніх рішень, а також щоквартально отримують визнання за "найкращу ідею", навіть якщо вона ще не реалізована. Такий підхід сприяє емоційному залученню до процесів в компанії.

Залежно від характеру впливу, методи стимулювання праці можна поділити на три групи:

1. Адміністративні методи, базуються на владі та обов'язковості. Це розпорядження, інструкції, службові настанови. Наприклад, працівника можуть підвищити за рішенням керівника або навпаки, покарати за порушення трудової дисципліни. Такі методи є дієвими в умовах суворої ієрархії, наприклад, у державних установах чи армії.

2. Економічні методи, передбачають матеріальне заохочення або санкції. Вони дають змогу працівнику самостійно вирішувати, як досягти вигоди, спираючись на особисту ініціативу. Наприклад, у торговельній компанії менеджери з продажу отримують відсотки від суми укладених договорів, що прямо залежить від їх активності.

3. Соціально-психологічні методи, спрямовані на формування комфортного середовища, позитивного клімату та морального задоволення від праці. Тут використовують різні неформальні методи: спільні заходи, неформальне лідерство, наставництво. Так, на підприємстві можуть організовувати корпоративи, тимбілдинги, день народження компанії чи привітання з особистими святами працівників [7, с.213].

Отже, стимулювання праці - це не просто виплата зарплати чи премії. Це складна система впливу, яка враховує не лише матеріальні інтереси працівника, а й його особисті цінності, потреби у визнанні, розвитку, самореалізації. Лише поєднання різних видів і методів стимулювання здатне створити ефективну мотиваційну систему, що дозволить підприємству розкрити потенціал своїх працівників і досягти високих результатів.

1.2.Вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації

Успішність будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вона вміє працювати зі своїм персоналом. Саме люди є головним ресурсом, що рухає компанію вперед, створює цінності, формує імідж і забезпечує конкурентні переваги. Але працівники не завжди готові викладатися на повну просто тому, що «так треба». У більшості випадків їхня віддача залежить від того, наскільки мотивованими вони себе відчують. І ось тут на перший план виходить система стимулювання праці, як ключовий інструмент управління трудовою активністю [3, с. 58].

Система стимулювання - це не просто набір правил, за якими виплачуються премії або надбавки. Це цілісна стратегія, що визначає, як організація будує стосунки зі своїми працівниками, як вона заохочує їх до досягнення високих результатів і як формує культуру ефективної праці. Від того, наскільки

продуманою та гнучкою є ця система, безпосередньо залежить ефективність роботи всієї організації.

Трудова мотивація займає центральне місце в організаційній психології — і це закономірно, адже зацікавлений у роботі працівник є беззаперечною перевагою в умовах сучасної ринкової конкуренції. Водночас поняття «мотивація» є досить багатограним: науковий аналіз виявляє понад 140 його тлумачень [4, с.46]. Одне з найбільш всеосяжних визначень запропонував К. Піндер: трудову мотивацію він описує як сукупність енергетичних сил, що мають як внутрішнє (особистісне), так і зовнішнє походження, які активують трудову поведінку та визначають її напрямок, силу, форму і тривалість [6, с.27].

Головною характеристикою внутрішньої мотивації є бажання виконувати певну діяльність через інтерес до неї самої та задоволення, яке вона приносить. Теорія самодетермінації [9, с.113] виділяє три основні психологічні потреби, які є основою внутрішньої мотивації і психологічного благополуччя: автономія, компетентність і соціальна пов'язаність. Ці потреби є природженими, тому питання полягає не в тому, наскільки вони виражені в кожній людині, а в тому, чи задовольняються вони найближчим соціальним середовищем, родиною, навчальним або робочим колом.

Потреба в автономії - це прагнення бути ініціатором власних дій, самостійно контролювати свою поведінку, відчувати вибір і волю. Вона не передбачає повну ізолюваність, але означає, що дії мають бути обрані добровільно, а не нав'язані. Компетентність проявляється у бажанні почуватися ефективним, вмілим і результативним у своїй діяльності. А потреба в пов'язаності - це прагнення до емоційної близькості, взаєморозуміння і прийняття з боку важливих для людини осіб.

Багаточисленні дослідження показали універсальність цих базових потреб, незалежно від культурного, вікового чи соціального контексту [32, с.107]. Наприклад, вивчення американських і болгарських вибірок [33, с.83] підтвердили

значення автономії, компетентності та пов'язаності як джерел внутрішньої мотивації та добробуту на робочому місці.

У межах теорії самодетермінації особливе значення мають два напрями досліджень, що вплинули на підходи до управління мотивацією персоналу: перший - це підтримка автономії серед працівників, другий — вивчення впливу матеріального заохочення на внутрішню мотивацію. Починаючи з 1970-х років, роботи Е. Десі, М. Леппера, Д. Гріна і Р. Нісбета дали поштовх до глибоких змін у розумінні мотиваційного ефекту нагород і призвели до переосмислення методів стимулювання праці [36, с.55].

Таким чином, відповідно до концепції самодетермінації, формування внутрішньої мотивації (процес інтеріоризації) залежить від того, наскільки діяльність дозволяє задовольнити базові потреби в автономії, компетентності та зв'язку з іншими, а також від особистісних рис (каузальних орієнтацій), які визначають сприйняття людиною соціального середовища і її схильність до автономної, зовні контрольованої або амотиваційної поведінки.

У низці досліджень було показано, що автономна і внутрішня мотивація позитивно впливають на ефективність діяльності, особливо якщо вона є складною. Водночас цей ефект менш виражений у випадку рутинних завдань, наприклад, механічного заучування [29, с.61]. Дослідження Р. Костнера і Д. Лозье продемонструвало, що внутрішня мотивація є ефективною при вирішенні складних і захопливих задач, а зовнішня автономна (ідентифікована) краще сприяє виконанню простіших завдань, які вимагають дисципліни [4, с.49].

У сфері трудової діяльності також виявлено переваги автономної мотивації: наприклад, дослідження працівників взуттєвих фабрик і робітників, зайнятих простою працею, показали зв'язок автономної мотивації з вищим рівнем задоволеності роботою і психологічним благополуччям [41, с.467]. Це свідчить, що навіть за умов одноманітної діяльності автономна мотивація має значущу перевагу. Водночас в українському контексті такі дослідження досі не

проводились через брак відповідного україномовного інструментарію для оцінки мотивації на основі теорії самодетермінації. Немає також даних про розподіл типів мотивації серед представників різних соціально-демографічних груп, що ускладнює формування дієвих практичних рекомендацій.

Методики для вимірювання трудової мотивації зазвичай спираються на модель Р. Райана і Дж. Коннелла [8, с.139] та охоплюють різні рівні мотиваційного континууму. Франкомовна шкала, створена М. Блесом та співавторами [31, с.213], підтвердила існування симплекс-структури між типами мотивації, що узгоджується з основними положеннями теорії [40, с. 479]. Водночас шкала мала низку недоліків: низьку надійність, проблеми з валідністю, велику кількість пунктів та відсутність англомовного варіанту.

Новішу англомовну версію шкали трудової мотивації запропонували М. Трембле з колегами, вона складається з 18 пунктів і охоплює всі шість типів мотивації, передбачених теорією самодетермінації. Проблемою цієї шкали є валідність субшкали інтроектованої регуляції, яка сильніше корелює з автономними, ніж з контрольованими типами мотивації.

Методика, розроблена М. Ганьє та співавторами [37, с.122], містить лише 12 пунктів і має англійську та французьку версії, але не дає змоги виміряти рівень амотивації. Більше того, аналіз існуючих англомовних інструментів вказує на те, що різні дослідники по-різному операціоналізують шкалу мотивації, що свідчить про необхідність подальшого вивчення цього питання.

Основні напрями впливу системи стимулювання на ефективність організації:

1. Зростання продуктивності праці

Правильно побудована система стимулювання здатна істотно підвищити продуктивність персоналу. Наприклад, коли працівники чітко розуміють, що за перевиконання плану вони отримають конкретну винагороду, це мотивує їх працювати швидше й результативніше. У компаніях, де запроваджено бонусну

систему, пов'язану з індивідуальними досягненнями, спостерігається зростання виробничих показників.

На українському заводі з виготовлення будматеріалів було введено систему преміювання за мінімізацію виробничих втрат. Результат, за пів року кількість бракованої продукції знизилась на 17%, а працівники почали ретельніше стежити за якістю.

2. Зменшення плинності кадрів

Працівники, які бачать перспективу кар'єрного зростання та відчують, що їхня праця цінується, рідше змінюють місце роботи. Система стимулювання, що включає нематеріальні елементи, такі як визнання, розвиток, комфортні умови праці, зміцнює емоційний зв'язок людини з компанією. А це, у свою чергу, знижує витрати на пошук, адаптацію та навчання нових кадрів.

У мережі роздрібної торгівлі одна з філій ввела систему наставництва, коли новачків супроводжують досвідчені колеги. За наставництво передбачено додаткову винагороду. Це підвищило рівень утримання працівників на 23% за рік.

3. Формування лояльності та корпоративної культури

Стимулювання не лише заохочує до виконання завдань, але й формує ціннісні орієнтири в колективі. Коли працівників нагороджують не лише за результат, але й за ініціативу, колегіальність, інновації, це формує відповідну культуру взаємодії. Такі компанії стають не просто місцем роботи, а спільнотою, де приємно бути, зростати, спілкуватися [14, с.457].

У компанії з розробки мобільних застосунків щомісяця проводиться голосування за "героя команди" - працівника, який допоміг іншим, поділився знаннями або реалізував ідею. Переможець отримує подарунковий сертифікат і згадується в корпоративних новинах. Це стимулює дружність і відкритість у команді.

4. Поліпшення якості управлінських процесів

Ефективна система стимулювання змушує керівників глибше аналізувати діяльність підлеглих, встановлювати об'єктивні критерії оцінки, формулювати чіткі завдання. Таким чином, покращується загальна система управління. Крім того, працівники починають краще розуміти очікування від них і легше орієнтуються у своїй ролі.

5. Інноваційний розвиток

У компаніях, де заохочується ініціатива, ідеї, участь у змінах, набагато швидше відбувається оновлення процесів, технологій, продуктів. Стимулювання, орієнтоване не лише на кінцевий результат, але й на креатив, ризик, експерименти, відкриває шлях до постійного вдосконалення [2, с.316].

У банківському секторі деякі організації практикують «винагороду за ідеї», кожен працівник може подати пропозицію щодо покращення обслуговування клієнтів або оптимізації внутрішніх процесів. Якщо ідея впроваджена, автор отримує грошову винагороду. Такий підхід стимулює залученість працівників у стратегічні процеси.

Перші концепції внутрішньої та зовнішньої трудової мотивації були представлені в 1960-х роках. Вони ґрунтувалися на теоріях мотивації, що базуються на очікуванні цінності, і були розроблені в контексті вивчення мотивації досягнення. У роботах вітчизняних психологів також розглядалися два типи мотивів: внутрішні та зовнішні. Спочатку ці мотиви трактувалися як полярні категорії, де мотивація з одного боку була пов'язана з інтересом до самій діяльності, а з іншого з чинниками, які знаходяться поза нею. Зовнішня мотивація в той час розглядалася через призму біхевіористичної теорії, де вона була визначена через зовнішні нагороди та покарання [7, с.277].

На наступному етапі розвитку цієї проблеми було визнано, що внутрішня та зовнішня мотивація є відносно незалежними механізмами, а зовнішня мотивація є складним феноменом. Цей підхід отримав подальший розвиток у роботах Е. Десі та Р. Райана, які розробили теорію самодетермінації і виділили

різні типи та рівні мотивації, що мають різний вплив на ефективність роботи та психологічне благополуччя особи. Вони показали, що зовнішня мотивація не є одноманітною, а має різні ступені внутрішнього прийняття зовнішніх вимог, що визначає рівень автономії особи. У їхніх дослідженнях також було продемонстровано, що внутрішня та зовнішня мотивація не є взаємно виключними, а утворюють континуум форм мотиваційної регуляції [20, с.84].

Теорія самодетермінації (СДТ), що була розвинена Е. Десі та Р. Райаном, зараз є провідною теорією мотивації в організаційній, спортивній і педагогічній психології, і з 1980-х років в рамках цієї теорії було проведено понад 400 емпіричних досліджень. Згідно з цією теорією, зовнішня мотивація може мати різні рівні автономії, і це впливає на мотивацію та ефективність діяльності. Наприклад, працівник, який продовжує працювати через очікування кар'єрного зростання, може бути зовні мотивованим так само, як і той, хто залишається на роботі під впливом контролю і страху покарання. У першому випадку мотивація пов'язана з особистим вибором, а в другому, з підпорядкуванням зовнішнім вимогам.

Таким чином, система стимулювання - це не просто інструмент винагородження, а стратегічний елемент управління персоналом, який безпосередньо впливає на ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність організації. Вона формує не лише поведінку окремого працівника, а й мікроклімат у колективі, культуру праці, стиль керівництва і навіть імідж компанії на ринку праці. Без налагодженої системи стимулювання важко досягти стабільного зростання та довгострокового успіху.

1.3. Методи та підходи до стимулювання праці в організації

Стимулювання праці в умовах сучасного управління персоналом розглядається як багатогранна система заходів, що спрямована на активізацію

трудової діяльності працівників шляхом формування відповідних мотиваційних орієнтацій. Успішне функціонування організації багато в чому залежить від того, наскільки ефективно налагоджено процес залучення працівників до досягнення спільних цілей, і в цьому ключову роль відіграє система стимулювання праці.

Загалом методи стимулювання поділяються на дві великі групи: матеріальні (економічні) та нематеріальні (соціально-психологічні). Кожна з цих груп відіграє свою унікальну роль в управлінні персоналом, і лише їх збалансоване застосування здатне забезпечити довготривалий мотиваційний ефект [12, с.75].

Матеріальне стимулювання є найбільш очевидною формою впливу на трудову поведінку, оскільки воно безпосередньо пов'язане з економічними інтересами працівника. Це класичні фінансові інструменти, заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, система участі в прибутках тощо.

Наприклад, у Сполучених Штатах Америки широко поширена система преміювання за результатами праці (performance-based pay), яка передбачає виплату бонусів залежно від досягнутих KPI (ключових показників ефективності). Корпорації на кшталт Amazon, Google чи Apple надають своїм працівникам не лише конкурентну заробітну плату, а й акції компанії, що стимулює довгострокову лояльність до роботодавця.

У країнах Скандинавії (зокрема, у Швеції та Норвегії) ефективно діє система соціального стимулювання, яка включає не тільки оплату праці, а й широке коло соціальних гарантій: оплачувану відпустку по догляду за дитиною, безкоштовне медичне обслуговування, гнучкий робочий графік, часткову зайнятість за бажанням працівника [36, с.47].

У Японії збереглася традиційна модель пожиттєвого найму, де особлива увага приділяється винагородам за вірність компанії: окрім регулярних надбавок за стаж, японські компанії часто виплачують «літні» та «зимові» бонуси, фіксовані суми, які нараховуються незалежно від щомісячної зарплатні.

На відміну від матеріальних, нематеріальні стимули апелюють до внутрішніх потреб особистості: у визнанні, професійному розвитку, приналежності до колективу, самореалізації. Вони є ключовими у довгостроковій перспективі, адже дозволяють працівникам не лише виконувати завдання, а й отримувати від цього моральне задоволення.

У компанії Google діє концепція «20% часу на власні проєкти», коли працівник може п'яту частину робочого тижня присвятити ідеям, не пов'язаним з основною діяльністю. Цей метод довів свою ефективність: саме в межах такої ініціативи з'явилися продукти Gmail та AdSense.

Корпорація Zappos (США), відома своєю винятковою клієнтоорієнтованістю, використовує підхід до стимулювання через цінності: якщо працівник не поділяє корпоративну культуру, йому пропонують бонус у \$2000 за добровільне звільнення, таким чином компанія формує колектив виключно з мотивованих одностудців.

У Нідерландах поширена практика публічного визнання досягнень працівників: менеджери щотижня вручають сертифікати, грамоти або просто публічно дякують на загальних зборах. Це простий, але дуже дієвий інструмент нематеріального заохочення.

Методи стимулювання не можуть застосовуватись у відриві від загальної управлінської концепції підприємства. Залежно від розміру, сфери діяльності, організаційної культури, етапу життєвого циклу компанії та інших чинників формуються підходи до стимулювання, серед яких виокремлюються:

1. Індивідуальний підхід

Цей підхід полягає у врахуванні особистих мотиваційних характеристик кожного працівника. У деяких компаніях, зокрема в General Electric або Siemens, практикується складання індивідуальних мотиваційних карт, де фіксуються цілі, очікування, пріоритети конкретного співробітника.

2. Комплексний підхід

Передбачає поєднання різних форм стимулювання: фінансових, соціальних, психологічних. Наприклад, компанія Microsoft розробила багаторівневу систему винагород, яка охоплює не лише премії та бонуси, але й такі елементи, як кар'єрний супровід, коучинг, робота з ментором, гнучкість у виконанні завдань.

3. Ситуаційний підхід

Грунтується на аналізі конкретної ситуації у компанії, галузі або країні загалом. Так, під час пандемії COVID-19 багато міжнародних компаній: від Unilever до L'Oréal, тимчасово скоротили матеріальні винагороди, але ввели нові стимули: додаткові дні відпустки, психологічну підтримку, віддалену роботу з компенсацією витрат на облаштування домашнього офісу.

Таблиця 1.1

Методи та підходи до стимулювання праці в організації

№	Метод/Підхід	Характеристика	Конкретні приклади	Країна / Компанія	Очікуваний/реальний результат
1	Фіксована заробітна плата	Регулярна грошова винагорода за виконання обов'язків	Місячний оклад залежно від посади та досвіду	Більшість компаній у всьому світі	Забезпечення базового рівня матеріальної безпеки
2	Преміювання (бонуси)	Додаткова оплата за досягнення певних результатів	KPI-бонуси, річні премії	Google, Apple, Amazon (США)	Підвищення ефективності та цілеспрямованості
3	Участь у прибутках	Працівник отримує частку від прибутку підприємства	Виплата % прибутку компанії як винагорода	John Lewis Partnership (Велика Британія)	Підвищення лояльності та відчуття власності

Продовження таблиці 1.1

4	Опціони/акції компанії	Надання акцій співробітникам для залучення до стратегічного розвитку	Stock Options, Restricted Stock Units	Microsoft, Tesla (США)	Довгострокова мотивація, зниження плинності кадрів
5	Надбавки за стаж, нічні зміни, тощо	Грошові надбавки за особливі умови або тривалий стаж	Надбавка за вірність, складність, інтенсивність	Японські компанії, Укрзалізниця (Україна)	Стимулювання професійного зростання та стабільності кадрів
6	Гнучкий графік / гнучкі форми зайнятості	Надання можливості працювати в зручному режимі	Гібридна або дистанційна робота	Spotify, Deloitte	Підвищення задоволення роботою, зниження стресу
7	Професійний розвиток	Оплата курсів, тренінгів, сертифікацій	Корпоративні навчання, гранти на освіту	Intel, IBM, Siemens	Формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації
8	Менторство та наставництво	Передача досвіду від досвідчених працівників новачкам	Програми «Buddy» або «Mentor-Mentee»	SAP, Facebook	Швидша адаптація новачків, зміцнення командної взаємодії
9	Визнання та подяка	Моральна винагорода через публічну похвалу, грамоти, сертифікати	Щотижневе визнання на загальних зборах	Zappos, Southwest Airlines	Підвищення мотивації та командного духу

Продовження таблиці 1.1

10	Мотивація через	Включення	Принцип	Google,	Підвищення
----	-----------------	-----------	---------	---------	------------

	участь у прийнятті рішень	працівників до процесів планування	«відкритих дверей», круглі столи	Valve	ініціативності та відповідальності
11	Гейміфікація процесів	Використання ігрових елементів у повсякденній роботі	Система балів за завдання, внутрішня «валюта»	Salesforce, SAP	Залучення молодих кадрів, підвищення ентузіазму
12	Корпоративна культура	Формування позитивного внутрішнього середовища	Святкування подій, дрес-код, командні заходи	IKEA, Starbucks	Формування єдності, зниження плинності кадрів
13	Індивідуалізація мотивації	Урахування індивідуальних потреб працівників	Індивідуальні бонуси, особисті цілі	General Electric	Персоніфікований підхід, покращення продуктивності
14	Ситуаційний підхід	Гнучкість в умовах кризи, реформ, змін на ринку	Тимчасові стимули у період пандемії, компенсації при релокації	Unilever, PwC	Підтримка стабільності під час змін

Джерело: створено автором на основі [11;14;16]

Отже, сучасна практика управління персоналом свідчить про необхідність гнучкого, багатовекторного підходу до стимулювання праці. Лише комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних методів, із урахуванням особистісних і культурних відмінностей, забезпечує стійкий мотиваційний ефект. Досвід розвинених країн демонструє, що системи стимулювання, які акцентують увагу на довгостроковому розвитку працівників, корпоративній культурі та прозорості, мають найвищу результативність. Організації, що інвестують у мотивацію

персоналу не лише фінансово, а й інтелектуально та емоційно, створюють умови для стійкого зростання, інновацій та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО»)

2.1. Загальна характеристика діяльності БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО»

Благодійна організація «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» є важливою соціальною ініціативою, яка здійснює свою діяльність у сфері підтримки та допомоги людям, що опинилися в складних життєвих ситуаціях, зокрема в контексті боротьби з ВІЛ/СНІД, а також розвитку соціальних програм, спрямованих на поліпшення якості життя людей, які потребують медичної та соціальної підтримки.

БО «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» є частиною всеукраїнської мережі організацій, що об'єднуються під брендом «100% ЖИТТЯ», яка активно працює з 2005 року і має на меті покращення якості життя людей, що живуть з ВІЛ, підтримку їх у соціальній та психологічній адаптації, а також забезпечення доступу до медичних послуг. Організація в Дніпрі була заснована з метою надання комплексної допомоги людям, які стикаються з ВІЛ, а також їх родинам та близьким [42].

Місія організації полягає в тому, щоб забезпечити інформування, надання медичних та соціальних послуг для найбільш вразливих верств населення, що дозволяє покращити їхній соціальний статус та здоров'я. БО «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» активно займається просвітницькою діяльністю, в тому числі щодо профілактики ВІЛ/СНІД та забезпечення доступу до лікування.

Благодійна організація «Благодійне Товариство «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» була зареєстрована 29 вересня 2011 року. Її офіційна адреса знаходиться в місті Дніпро, на вулиці Робочій, будинок 24а. Організація займається наданням соціальної допомоги, зокрема, надає різні види соціальних послуг, у тому числі послуги догляду за людьми. Власниками організації є

Логінова Олена Євгенівна, Колесник Олександр Миколайович, Лисенко Катерина Юріївна та Грицюк Дмитро Васильович.

Керівником є Колесник Олександр Миколайович, який також є одним з засновників. Відповідно до реєстраційних даних, організація має Код ЄДРПОУ 37899317. Основний вид діяльності організації пов'язаний з наданням іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, а також надаються послуги в галузі охорони здоров'я [42].

Організаційна структура Благодійна організація "Благодійне Товариство „Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро” представлено на рис.2.1.

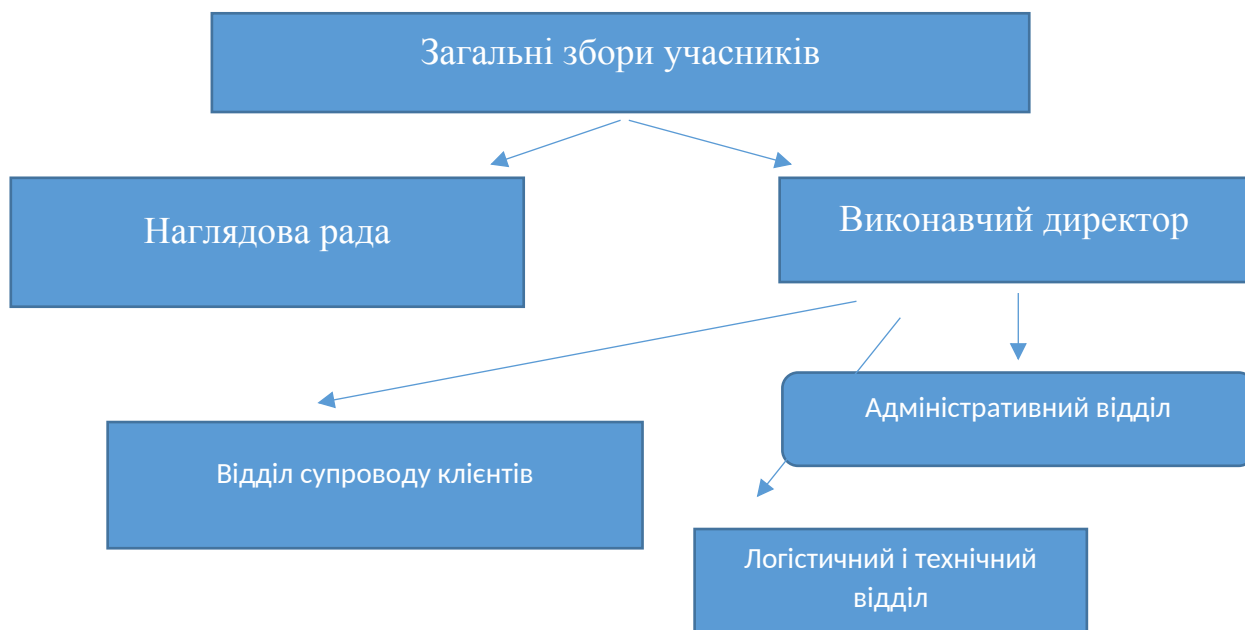


Рис.2.1.Організаційна структура Благодійна організація "Благодійне Товариство «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» [42]

Фінансові показники організації свідчать про значний зріст доходів протягом останніх років, зокрема, в 2024 році організація отримала дохід у розмірі 52 123 800 гривень. Чистий прибуток протягом останніх років залишався на рівні нуля, а активи організації збільшилися до 30 013 100 гривень станом на 2024 рік.

Щодо історії змін у реєстраційній інформації, організація кілька разів змінювала свою назву та адресу. Наприклад, у 2019 році назва була змінена з «Благодійне Товариство "Всеукраїнська Мережа Людей, які Живуть з ВІЛ/СНІД» м. Дніпро" на актуальну: «Благодійне Товариство «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро»».

Ще однією важливою характеристикою організації є її участь у тендерах, де вона мала активні продажі, зокрема, за контрактом з Дніпровським міським центром соціальних служб на суму 300 000 гривень у 2023 році.

Основні напрямки діяльності організації

1. Медичні послуги та підтримка. Організація забезпечує своїм клієнтам доступ до необхідного лікування, консультацій, а також організовує безкоштовне тестування на ВІЛ та інші інфекційні захворювання. Вони також працюють із медичними установами, сприяючи підвищенню якості лікування.

2. Психосоціальна допомога. Важливою складовою діяльності є підтримка людей, які зіткнулися з важкими життєвими ситуаціями через хворобу, допомога в адаптації та подоланні психологічних проблем, пов'язаних з діагнозом ВІЛ. Організація надає можливість звертатися за психологічною допомогою та консультуванням.

3. Програмна діяльність та просвітництво. Одним із важливих напрямків є реалізація програм профілактики ВІЛ, які включають освітні заходи серед уразливих груп, включаючи молодь, працівників секс-індустрії, а також інших категорій населення, які перебувають у високому ризику інфікування.

4. Волонтерство та громадські ініціативи. БО «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» активно працює з волонтерами, які надають підтримку в організації заходів, допомагають у зборі коштів та організовують різноманітні активності для підвищення обізнаності серед населення щодо ВІЛ/СНІД.

5. Підтримка осіб, які живуть з ВІЛ. Організація займається розробкою і реалізацією проектів, які підтримують людей з ВІЛ, сприяють їхній інтеграції

в суспільство, а також допомагають отримати доступ до правової допомоги та соціальних виплат.

У 2024-2025 роках благодійна організація «Благодійне товариство «100% Життя Дніпро» значно активізувала свою діяльність у напрямку психологічної підтримки населення, особливо вразливих категорій громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), постраждалих від військових дій, а також медичних працівників, які перебувають у зоні підвищеного емоційного навантаження. Одним із ключових фокусів організації стало впровадження системної програми психологічного супроводу, яка охоплювала як індивідуальні консультації, так і групові заходи: тренінги, семінари та інформаційно-просвітницькі ініціативи.

Система стимулювання праці в «Благодійне товариство «100% Життя Дніпро» представлено на рис. 2.2.

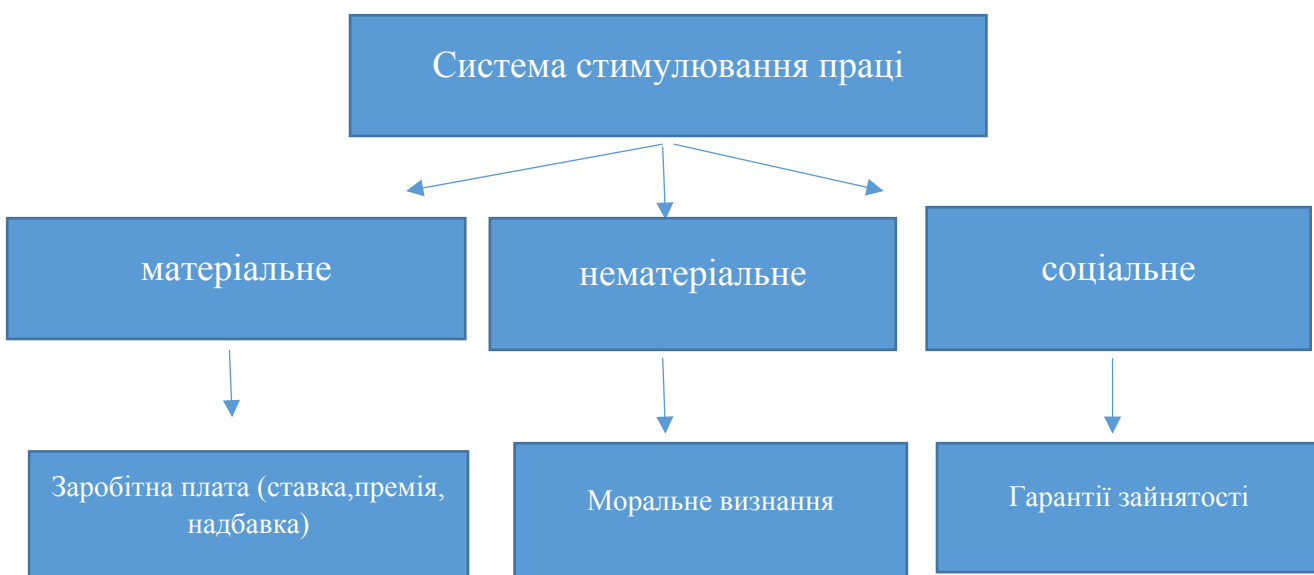


Рис.2.2. Система стимулювання праці в «Благодійне товариство «100% Життя Дніпро» [42]

Відповідно Рис.2.2. система стимулювання праці в БО побудована ієрархічно та охоплює три ключові компоненти: матеріальне, нематеріальне та соціальне стимулювання. Кожен з компонентів виконує свою роль у підтримці

ефективності персоналу, підвищенні його мотивації та утриманні кваліфікованих кадрів. Матеріальне стимулювання є одним із ключових елементів системи. Воно включає виплату заробітної плати, яка формується з основної ставки, надбавок, а також премій за якість і результативність роботи. Особливу увагу організація приділяє преміюванню за досягнення конкретних результатів - це можуть бути як успішно реалізовані проєкти, так і перевиконання показників ефективності, залучення нових партнерів чи донорів. Таке стимулювання дозволяє працівникам відчувати прямий зв'язок між їхнім внеском у діяльність організації та матеріальним заохоченням. Поряд із цим в організації активно використовуються нематеріальні форми стимулювання. Працівники отримують моральне визнання за свою роботу: подяки, грамоти, публічні відзнаки, що формують позитивний імідж в колективі й підтримують відчуття значущості. Крім того, колектив має змогу брати участь у тренінгах, семінарах, підвищенні кваліфікації, що відкриває перспективи професійного зростання та розвитку. Соціальне стимулювання в Благодійному товаристві також відіграє важливу роль. Організація забезпечує своїм співробітникам соціальні гарантії, зокрема стабільність зайнятості, довгострокові трудові відносини, а також, за можливості, доступ до медичного страхування. Це формує атмосферу довіри, впевненості у завтрашньому дні та позитивно впливає на психологічний клімат у колективі. Загалом, система стимулювання праці в БТ «100% Життя Дніпро» має комплексний характер. Її особливістю є поєднання фінансових винагород із елементами моральної підтримки та соціального захисту. Такий підхід дозволяє ефективно підтримувати мотивацію працівників, зміцнювати командний дух та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Одним із найбільш поширених форматів нематеріального стимулювання стали психологічні тренінги, які організовувались на постійній основі протягом звітного періоду. Такі заходи були спрямовані на формування у учасників базових навичок психологічної стійкості, здатності протистояти стресу, долати

кризові стани, справлятися з тривогою та наслідками психотравмуючих подій. Тематика тренінгів включала:

- психологічну саморегуляцію та самодопомогу в умовах стресу;
- адаптацію до змін та умов невизначеності (особливо важливо для ВПО);
- профілактику емоційного вигорання;
- комунікативні техніки налагодження взаємодії у кризових ситуаціях [8, с.52].

Зокрема, у жовтні 2024 року відбулися спеціалізовані тренінги з розвитку психологічної стійкості, що охоплювали як ВПО, так і працівників сфери соціального захисту. У вересні - жовтні були організовані психологічні семінари для ВПО, які переселилися до Дніпра внаслідок бойових дій [30, с.107].

Особливої уваги заслуговує напрям індивідуального психологічного консультування, який реалізовувався як безпосередньо фахівцями БО «100% Життя Дніпро», так і через партнерські ініціативи. Завдяки відкриттю психологічного центру «ПРОжити» у Дніпрі, в межах всеукраїнської ініціативи з ментального здоров'я «Ти як?», кожен охочий, незалежно від віку чи соціального статусу, міг безкоштовно отримати фахову допомогу психолога.

Індивідуальні консультації проводились як очно, так і в онлайн-форматі, що суттєво розширило охоплення аудиторії. Тематика звернень варіювалася – від гострих психологічних криз, втрати близьких, ПТСР, тривожних розладів до порушень адаптації, труднощів у вихованні дітей, проблем у шлюбі тощо. Особливо вразливими були звернення жінок з дітьми, які залишилися без житла, соціальної опори та зазнали емоційного виснаження [13, с.42].

У рамках проєкту «Психосоціальна підтримка в закладах охорони здоров'я», що реалізовувався БО «100% Життя Дніпро» спільно з міжнародними партнерами (зокрема IsraAID Ukraine та БО «Відродження громад»), були

проведені тренінгові сесії та психологічні супервізії для медичних працівників первинної ланки Дніпропетровської області. Ці заходи спрямовувалися на:

- профілактику професійного вигорання лікарів та медсестер;
- надання їм навичок роботи з пацієнтами у кризовому стані;
- підвищення особистої емоційної витривалості.

Окремо проводились інтерактивні тренінги з психосоціальної підтримки, в яких медпрацівники отримували не лише теоретичні знання, але й практичні інструменти роботи з пацієнтами, які пережили психотравмуючі події.

Програми психологічної допомоги були орієнтовані на кілька ключових цільових аудиторій:

- внутрішньо переміщені особи, які потребували реадаптації, емоційного відновлення та стабілізації після втрати домівки, роботи чи близьких людей;
- працівники соціальної сфери, які через особливості своєї професійної діяльності перебували у стані емоційного виснаження;
- медичні працівники, які безпосередньо контактували з пацієнтами у стані тяжкого стресу чи посттравматичного розладу;
- широке населення, яке в умовах війни стикалося з високим рівнем тривожності, депресії, втрати сенсів і потребувало психологічного супроводу.

Таким чином, діяльність БО «100% Життя Дніпро» у сфері психологічної підтримки у 2024-2025 роках характеризувалась комплексним підходом, охопленням широкої аудиторії, високим рівнем професіоналізму залучених фахівців та гнучкістю у форматах надання допомоги. Реалізовані заходи сприяли не лише стабілізації психоемоційного стану цільових груп, а й підвищенню соціальної згуртованості, формуванню культури турботи про ментальне здоров'я у громадах Дніпра та області [42].

БО «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» має чітко структуровану організаційну форму. На чолі організації знаходиться директор, який керує поточною

діяльністю та стратегічним розвитком. Підрозділи включають відділи медичних послуг, психологічної допомоги, програмного розвитку та волонтерської діяльності. Важливу роль у роботі організації відіграють волонтери та партнерські організації, що сприяють виконанню основних місій.

Організація фінансується через благодійні внески, гранти, пожертвування від приватних осіб, корпоративних партнерів, а також через участь у соціальних проектах, що фінансуються державними або міжнародними фондами. Всі кошти використовуються для реалізації програм, спрямованих на допомогу людям, що живуть з ВІЛ, а також на фінансування інфраструктури організації.

Благодійна організація «Благодійне Товариство «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» активно займається різноманітними напрямками допомоги та підтримки людей, які перебувають у складних життєвих ситуаціях, зокрема, надаючи соціальну та психологічну підтримку, організовуючи тренінги та заходи для покращення якості життя людей, що стикаються з різними соціальними викликами.

Основні тренінги та напрямки допомоги організації:

1. Психологічна підтримка та тренінги з адаптації

Організація надає тренінги для осіб, які потребують допомоги у психологічній адаптації до життя з ВІЛ/СНІД, а також допомагає їм долати труднощі, пов'язані з прийняттям діагнозу та інтеграцією в суспільство. Тренінги включають тематичні сесії з:

- психологічної підтримки для людей, які мають статус ВІЛ-позитивних;
- розвитку навичок самообслуговування та емоційної стійкості;
- технік самодопомоги у складних ситуаціях;
- соціальної адаптації та подолання стигматизації.

2. Освітні програми та навчання для людей, які живуть з ВІЛ/СНІД

В рамках своїх програм організація проводить освітні тренінги, які включають:

- розповсюдження інформації про методи профілактики та лікування ВІЛ/СНІД;
- організація тренінгів для підвищення обізнаності про здоров'я та безпеку;
- підвищення рівня знань у галузі прав людини, допомоги людям з ВІЛ та боротьби з дискримінацією;
- визначення правових аспектів для ВІЛ-позитивних людей і консультації з правових питань [42].

3. Тренінги для соціальних працівників та медичних працівників. Організація активно співпрацює з медичними та соціальними працівниками, організовуючи тренінги, які допомагають їм краще розуміти потреби людей, які живуть з ВІЛ/СНІД:

- навчання принципам надання соціальної допомоги та медичних послуг;
- вивчення практик психологічної підтримки та ефективного спілкування з пацієнтами;
- підвищення кваліфікації соціальних і медичних працівників у сфері допомоги ВІЛ-позитивним людям.

4. Профілактичні програми для молоді. Організація проводить тренінги серед молоді з метою підвищення обізнаності про безпечну поведінку, профілактику інфекцій, що передаються статевим шляхом, і, зокрема, ВІЛ:

- проведення лекцій та семінарів для учнів шкіл та студентів;
- інтерактивні тренінги, на яких обговорюються актуальні питання безпеки та здоров'я;
- організація заходів, спрямованих на боротьбу зі стигматизацією ВІЛ-позитивних людей серед молоді [42].

5. Забезпечення юридичної допомоги та підтримки. Організація надає консультації з правових питань, зокрема, з питань захисту прав ВІЛ-позитивних осіб:

- юридичні консультації та підтримка у випадках дискримінації через статус ВІЛ;
- підготовка та підтримка документів для отримання пільг та соціальних виплат для осіб, що живуть з ВІЛ;
- правова допомога у взаємодії з державними органами та іншими установами.

6. Організація заходів на підтримку людей, що живуть з ВІЛ/СНІД. У рамках своєї діяльності організація регулярно проводить заходи, спрямовані на підтримку людей, що живуть з ВІЛ, включаючи:

- культурні заходи та зустрічі для зниження соціальної ізоляції;
- групи підтримки для людей з ВІЛ, де вони можуть обмінюватися досвідом та отримувати підтримку від однодумців;
- благодійні акції, на яких збираються кошти для подальшої допомоги ВІЛ-позитивним особам.

Благодійна організація «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» активно працює з різними групами населення, надаючи комплексну допомогу людям, що живуть з ВІЛ/СНІД, через навчання, тренінги, психологічну підтримку та правову допомогу. Її діяльність допомагає знизити рівень стигматизації, підвищити обізнаність щодо ВІЛ/СНІД і забезпечити доступ до необхідних ресурсів та послуг для найбільш вразливих груп населення [42].

Важливою складовою діяльності організації є система стимулювання праці її співробітників. Це включає як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації, які сприяють високій продуктивності праці та досягненню цілей організації. До основних складових стимулювання праці можна віднести:

- премії та бонуси за успішне виконання завдань та досягнення результатів у соціальних проектах.
- професійний розвиток та тренінги, що сприяють покращенню кваліфікації співробітників та їх особистому розвитку.
- система визнання та нагороди за проявлену ініціативу, вірність місії організації та відданість справі.
- гнучкий графік роботи та соціальні пільги, що дозволяють підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям співробітників.

БО «100% ЖИТТЯ ДНІПРО» здійснює важливу соціальну місію, надаючи підтримку людям, які живуть з ВІЛ, та працюючи над підвищенням обізнаності серед населення про проблеми СНІДу. Організація використовує різноманітні методи для досягнення своїх цілей, включаючи надання медичних, психологічних та правових послуг, а також здійснює просвітницьку роботу серед уразливих груп. Система стимулювання праці в організації дозволяє мотивувати працівників до досягнення високих результатів, що є важливою складовою ефективної роботи та сталого розвитку організації.

2.2. Дослідження діючої системи стимулювання праці в організації

У Благодійній організації «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» система стимулювання праці розроблена з урахуванням специфіки організації, її місії та завдань. Оскільки організація займається благодійною діяльністю, в тому числі допомогою людям, які живуть з ВІЛ/СНІД, система стимулювання праці спрямована не лише на досягнення високих результатів у роботі, а й на створення сприятливих умов для працівників, розвиток їхнього професіоналізму та забезпечення належних умов для ефективної діяльності.

Основні компоненти системи стимулювання праці в БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» включають фінансові, нефінансові та соціальні стимули, які взаємодіють і доповнюють одне одного.

Фінансові стимули в організації мають важливу роль у системі мотивації працівників. Основними елементами є:

- заробітна плата. Основний елемент стимулювання, який відповідає за стабільне фінансове забезпечення працівників. Заробітна плата в БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» базується на посадових окладах, які визначаються відповідно до кваліфікації та досвіду працівника. Вона корелюється з трудовими досягненнями і результатами;
- премії та бонуси. Організація має систему преміювання працівників за досягнення певних цілей, виконання завдань понаднормово або за участь у ключових проектах. Премії можуть бути як разовими, так і регулярними залежно від показників ефективності;
- бонуси за соціальні ініціативи. Оскільки організація сприяє розвитку соціальних програм і допомоги вразливим верствам населення, працівники, які активно залучені до соціальних ініціатив або волонтерської діяльності, можуть отримувати додаткові винагороди [42].

Окрім фінансових стимулів, значну роль в організації відіграють нефінансові стимули, які мають на меті підвищення задоволеності працівників і підтримку їхнього професійного розвитку:

- кар'єрний ріст і навчання. Працівники організації мають можливість підвищувати свою кваліфікацію через тренінги, семінари та курси, що сприяють розвитку їхніх професійних навичок. Це не лише підвищує ефективність праці, але й мотивує працівників до зростання та самовдосконалення;
- визнання досягнень. Важливим аспектом нефінансової мотивації є публічне визнання досягнень працівників на загальних зборах або через

внутрішні комунікації. Працівники, які досягли значних результатів у роботі або зробили важливий внесок у розвиток організації, отримують нагороди та подяки;

- гнучкий графік роботи. У БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» передбачено гнучкий графік роботи для деяких категорій працівників, що дозволяє поєднувати роботу з особистими обов'язками або волонтерською діяльністю.

Соціальні стимули є важливою складовою системи стимулювання праці в організації, оскільки вони сприяють створенню комфортного робочого середовища та збереженню високої моральної атмосфери:

- корпоративна культура. В організації створено атмосферу підтримки та взаємодопомоги. Працівники мають можливість взаємодіяти на різних заходах, що сприяє розвитку командного духу та зростанню колективу;

- забезпечення здоров'я та благополуччя працівників. Оскільки організація працює в соціальній сфері, важливим аспектом є турбота про здоров'я та благополуччя співробітників. Для цього в організації можуть бути організовані медичні огляди, програми збереження здоров'я, а також надані консультації психологів та соціальних працівників;

- підтримка родинних цінностей. Оскільки організація має соціальну орієнтацію, працівникам пропонуються додаткові відпустки у разі важливих сімейних подій або особистих проблем.

Діяла система стимулювання праці в БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» безпосередньо впливає на продуктивність працівників. Комбінація фінансових, нефінансових та соціальних стимулів дозволяє підтримувати високий рівень мотивації працівників, знижувати рівень стресу та вигорання, а також створювати умови для довгострокової залученості. Завдяки таким підходам, організація може досягати високих результатів у своїй діяльності, ефективно вирішуючи соціальні проблеми, пов'язані з ВІЛ/СНІДом.

Таблиця 2.1

Методи стимулювання праці в БО «100% Життя Дніпро»

№	Вид стимулювання	Метод	Приклад використання в БО «100% Життя Дніпро»	Періодичність/Механізм	Вплив на мотивацію персоналу
1	Матеріальне	Основна заробітна плата	Виплата окладу працівникам проєктів "Мобільні клініки" та "Профілактика ВІЛ"	Щомісячно, за контрактом	Висока: забезпечує базову стабільність
2		Премії за виконання КРІ	Премія координатору за перевищення плану обстежень у проєкті «Checkpoint Дніпро»	Щоквартально	Середня: стимулює виконання планів
3		Разова фінансова підтримка	Матдопомога соцпрацівнику у зв'язку з хворобою члена сім'ї	За заявою, за рішенням ради	Висока: формує лояльність і підтримку
4		Компенсація витрат	Оплата проїзду працівникам мобільних бригад у сільські громади	Після відрядження	Середня: знімає фінансове навантаження
5		Грантові бонуси	Разовий бонус за участь у проєкті з міжнародним донором (наприклад, PEPFAR)	Одноразово, після звітного періоду	Середня: залежить від зовнішнього фінансування

Продовження 2.1

6	Нематеріальне	Подяки, грамоти	Нагородження працівника на щомісячній зустрічі команди	Щомісяця	Висока: формує моральну винагороду
7		Публічне визнання	Висвітлення досягнень команди на сторінках Facebook/Instagram	Після досягнення/акції	Висока: стимулює залучення
8		Навчання, тренінги	Онлайн-курс для соцпрацівників «Робота з уразливими групами» від HealthLink	Раз на пів року	Висока: підвищення кваліфікації
9		Участь у конференціях	Відрядження менеджера на Форум з ВІЛ/СНІД у Києві	1-2 рази на рік	Середня: профрозвиток, престижність

Джерело: створено автором на основі [6;13;18]

Організація успішно комбінує різні інструменти стимулювання, орієнтуючись на специфіку некомерційного сектору.

Загалом, система стимулювання праці в БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» є комплексною і багатогранною, але потребує постійного вдосконалення для забезпечення максимальної ефективності та задоволеності працівників.

Таблиця 2.2

Основні аспекти стимулювання праці БО «Мережа 100 Відсотків Життя
Дніпро»

Аспект стимулювання	Методи вимірювання ефективності	Очікуваний вплив на продуктивність	Позитивний ефект	Негативний ефект	Рекомендації для вдосконалення
Заробітна плата	- Аналіз рівня задоволеності зарплатою.	Підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів.	- Стабільність доходу. - Підвищення задоволеності.	- Може стати основним мотиватором, що зменшує інтерес до додаткових стимулів.	Встановити систему перегляду зарплат згідно з ринковими умовами
Премії та бонуси	- Оцінка частоти нарахування премій. - Порівняння премій із досягнутими результатами.	Збільшення інтересу до досягнення встановлених цілей, покращення командної роботи.	- Мотивує до досягнення конкретних результатів. - Зростання ефективності на короткостроковій основі.	- Можуть спричинити конкуренцію між співробітниками. - Ризик надмірної орієнтації на короткострокові цілі.	Визначити чіткі критерії преміювання, щоб уникнути суперечок між працівниками.

Продовження таблиці 2.2.

Навчання та розвиток	- Аналіз кількості пройдених тренінгів. - Оцінка продуктивності після завершення тренінгу (опитування, аналіз результатів).	Підвищення кваліфікації працівників, зростання ефективності через нові навички.	- Підвищення професійного рівня. - Збільшення можливостей для кар'єрного росту.	- Витрати на навчання можуть бути високими. - Не завжди безпосередній вплив на короткострокову продуктивність.	Проводити регулярні оцінки результатів від навчання, а також надавати можливість для практичного застосування отриманих знань.
Гнучкий графік роботи	- Опитування працівників щодо зручності графіка. - Оцінка змін у рівні продуктивності гнучкого графіка.	Покращення балансу між роботою та особистим життям, зниження стресу.	- Підвищення задоволеності працівників. - Зменшення стресу, що підвищує загальну ефективність.	- Може призвести до зниження контролю за виконанням завдань. - Можливі труднощі в координації роботи команди.	Встановити чіткі межі та правила для використання гнучкого графіка, щоб не порушувати загальний робочий процес.

Продовження таблиці 2.2

Визнання та нагороди	- Аналіз кількості публічних нагород та подяк. - Оцінка морального клімату після нагородження	Підвищення мотивації через визнання досягнень, зміцнення командного духу.	- Підвищення самооцінки працівників. - Зміцнення командного духу.	- Може бути сприйнято як незбалансоване , якщо не всі співробітники отримують визнання.	Визначити справедливі та рівні критерії для нагородження .
Соціальні ініціативи	- Оцінка участі працівників у благодійних проектах. - Визначення рівня задоволеності від соціальних програм.	Покращення морального клімату, залучення працівників до корпоративних цінностей.	- Підвищення командної згуртованості . - Позитивний вплив на імідж організації.	- Може бути низька залученість працівників, якщо ініціативи не є достатньо привабливими.	Проводити більше кампаній, орієнтуючись на інтереси та потреби працівників.
Кар'єрний ріст	- Оцінка руху працівників на вищі посади. - Аналіз задоволеності від кар'єрних можливостей	Залучення працівників до довгострокової роботи в організації, підвищення лояльності.	- Покращення мотивації через перспективи росту. - Підвищення стабільності команди.	- Може бути зниження мотивації, якщо можливості для росту обмежені.	Створити чітку стратегію для кар'єрного росту з реалістичними шансами на просування.

	через опитування.				
--	----------------------	--	--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [14;42]

Ефективно мотивують працівників, особливо на короткострокову перспективу. Водночас важливо забезпечити справедливий розподіл премій і бонусів, щоб уникнути негативних наслідків у вигляді конкуренції або зниження командної взаємодії. Визнання та навчання є важливими для довгострокового розвитку персоналу.

У системі стимулювання праці в Благодійній організації «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро», незважаючи на існуючі переваги, зберігаються певні проблеми, що можуть негативно впливати на ефективність функціонування організації та рівень мотивації її працівників.

Таблиця 2.3

Проблеми стимулювання праці працівників БО «100% Життя Дніпро»

№	Проблема	Прояв у трудовій діяльності	Наслідки / Вплив на мотивацію та ефективність
1	Нерівномірність у розподілі фінансових стимулів	Деякі працівники отримують премії або грантові бонуси частіше, ніж інші	Зниження морального духу; виникнення відчуття несправедливості у колективі
2	Відсутність системної шкали преміювання	Премії нараховуються ситуативно, без чітких критеріїв	Демотивація внаслідок непередбачуваності; відсутність стимулу до саморозвитку

3	Обмежені можливості кар'єрного зростання	Вузька структура організації, відсутність посадових сходинок	Втрата довгострокової мотивації; пошук працівниками зовнішніх можливостей
4	Високий рівень емоційного вигорання	Часті перепрацювання, психологічне навантаження у роботі з вразливими групами	Зниження продуктивності, зростання плинності кадрів, апатія

Продовження таблиці 2.3

5	Залежність фінансування від донорів	Стимули (премії, бонуси, навчання) доступні лише в рамках проєктів	Переривчастість мотивації; обмежене стимулювання міжпроєктного періоду
6	Недостатній рівень зворотного зв'язку від керівництва	Відсутність регулярних індивідуальних оцінок або обговорення професійного розвитку	Відчуження працівників; слабка емоційна залученість
7	Не всі працівники мають рівний доступ до тренінгів	Соцпрацівники з віддалених районів не мають технічної змоги пройти онлайн-курси	Відставання у кваліфікації; зниження впевненості в собі та у своїх професійних навичках
8	Відсутність внутрішньої системи ротації або стажувань	Працівники роками виконують однакові завдання без варіативності	Рутинна, відсутність професійного зростання, зниження інтересу до роботи
9	Непрозорість критеріїв оцінки ефективності праці	Працівники не знають, за якими показниками оцінюється їх результативність	Недовіра до системи винагород; зниження ініціативності
10	Слабка внутрішня комунікація між відділами	Відсутність обміну досвідом між регіональними підрозділами	Втрата відчуття єдності, погіршення командної роботи, подвійне дублювання зусиль

Джерело: сформовано автором на основі [14;17]

Хоча БО «100% Життя Дніпро» має багато позитивних інструментів стимулювання, низка системних та організаційних бар'єрів негативно впливають на сталу мотивацію персоналу. Основні ризики: емоційне вигорання, відчуття несправедливості, слабка прозорість, що знижує довіру до системи стимулювання й ускладнює утримання цінних кадрів.

Не завжди розподіл стимулів відбувається на основі чітко визначених критеріїв, що підкріплюються об'єктивними результатами роботи. У результаті

цього може виникати ситуація, коли співробітники, які виконують однакові функції, отримують різні нагороди, що створює атмосферу несправедливості. Внаслідок такої нерівномірності деякі співробітники можуть відчувати себе непоміченими або недооціненими, що призводить до зниження їхнього морального духу та загальної продуктивності.

Ще однією суттєвою проблемою є обмежені можливості для кар'єрного зростання. БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» має особливості організаційної структури, що визначають її діяльність як некомерційну. Це, в свою чергу, накладає обмеження на кількість керівних посад і можливості для вертикального просування працівників. Відсутність таких можливостей, з одного боку, знижує зацікавленість працівників в довгостроковій кар'єрній перспективі, з іншого, може призводити до втрати мотивації в процесі виконання трудових обов'язків.

Працівники, які не бачать для себе можливості для кар'єрного росту, можуть втратити інтерес до вдосконалення своїх професійних навичок або досягнення високих результатів у своїй роботі. Це, у свою чергу, може впливати на загальний рівень продуктивності, оскільки відсутність перспективи для подальшого розвитку часто стає причиною зниження ініціативи та інтересу до нових завдань [36, с.68].

Третім значним аспектом є завищені вимоги, що висуваються до працівників, особливо в періоди високої інтенсивності роботи, що пов'язані з виконанням важливих соціальних проектів. Ці вимоги можуть стосуватися кількості виконаної роботи, термінів виконання завдань або якості кінцевого результату. Проте, у деяких випадках ці вимоги можуть бути перевищені, що призводить до надмірного навантаження на працівників.

Високі вимоги та великий обсяг завдань, особливо в умовах обмежених ресурсів і часу, можуть стати причиною перевтоми та професійного вигорання. Внаслідок цього працівники можуть відчувати стрес, що призводить до втрати

продуктивності. Перевантаження також може спричинити зниження якості роботи, оскільки постійне прагнення до досягнення максимальних результатів за таких умов призводить до помилок та неуважності до деталей [21, с. 416].

Тривале перебування в такій ситуації може мати довгострокові наслідки не лише для здоров'я працівників, а й для ефективності організації загалом. Працівники можуть почати знижувати свій робочий темп, зменшувати рівень залученості в процеси чи навіть шукати інші можливості для роботи в менш стресових умовах.

Таким чином, проблема завищених вимог потребує особливої уваги, оскільки вона безпосередньо впливає на емоційний стан працівників і може призвести до їхнього швидкого вигорання, що негативно позначається на продуктивності та ефективності організації в цілому.

Проблеми, що виникають у системі стимулювання праці в БО «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро», зокрема нерівномірний розподіл винагород, обмежені можливості для кар'єрного зростання та завищені вимоги до працівників, значно впливають на мотивацію і продуктивність співробітників організації. Рішення цих проблем є важливим етапом на шляху до забезпечення стабільного розвитку організації, поліпшення умов праці та підтримки високого рівня морального духу серед працівників.

2.3. Шляхи вдосконалення системи стимулювання в організації

Вдосконалення системи стимулювання праці в Благодійній організації «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» є важливим кроком для підвищення ефективності діяльності та мотивації персоналу. Оскільки ефективна система стимулювання має безпосередній вплив на продуктивність праці, моральний дух та залученість співробітників, пропозиції щодо вдосконалення механізмів

мотивації повинні базуватися на сучасних підходах до управління персоналом та враховувати специфіку організації [42].

Пропозиції щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу:

1. Удосконалення системи винагороди та її диференціація

Однією з головних проблем у системі стимулювання є нерівномірний розподіл винагород. Для підвищення справедливості та мотивації працівників досягнення справедливого та прозорого розподілу винагород необхідно запровадити чіткі критерії для оцінки роботи співробітників, зокрема в частині досягнень у реалізації соціальних проектів та інших важливих завдань. Варто розробити та запровадити системи оцінки ефективності, які базуватимуться на якості виконаних завдань, а не тільки на кількості виконаних робіт.

Це дозволить забезпечити більш об'єктивний підхід до нарахування винагороди та уникнути ситуацій, коли деякі працівники отримують менше в порівнянні з іншими за однакову чи схожу роботу. Важливо, щоб система винагороди була прозорою та доступною для розуміння кожного співробітника, щоб уникнути нерозуміння або незадоволення [40, с.480].

2. Розширення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку

Обмежені можливості для кар'єрного просування є значною проблемою, яка знижує мотивацію працівників. Для вирішення цього питання можна розглянути можливість створення нових позицій або розвиток існуючих для забезпечення кар'єрного росту. Наприклад, можна запровадити програму внутрішнього навчання та розвитку для тих працівників, які мають бажання підвищити свої професійні навички та претендують на керівні позиції.

Крім того, важливо створити культуру наставництва, де досвідчені працівники будуть допомагати новачкам адаптуватися до організації та розвитку їхніх навичок. Введення такої практики сприятиме зростанню професійного потенціалу співробітників та підвищить рівень їхньої задоволеності роботою.

3. Оптимізація вимог до працівників для уникнення перевантаження

Оскільки завищені вимоги до працівників можуть призвести до вигорання, варто переглянути обсяги роботи та встановити реалістичні терміни для виконання завдань. Це допоможе знизити стрес і навантаження на співробітників, а також підвищити їхню ефективність. Важливо враховувати не тільки кількість виконаних завдань, а й їх складність, при цьому прагнути до оптимального співвідношення між вимогами та реальними можливостями працівників [38, с. 270].

Важливо створити механізм регулярної перевірки робочого навантаження кожного співробітника, щоб за потреби коригувати вимоги і підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Таке управління дозволить не тільки запобігти вигоранню, але й забезпечити високий рівень залученості та продуктивності працівників.

4. Впровадження нових форм нефінансового мотиваційного стимулювання

Окрім фінансових винагород, значною мірою стимулюють працівників нефінансові інструменти мотивації. Одним із таких елементів є регулярне визнання досягнень працівників, організація заходів для їх особистого розвитку, надання можливостей для участі в тренінгах і навчальних програмах [40, с. 500].

Організація може також запровадити систему "День працівника", коли найкращі працівники отримують символічні нагороди або особливу увагу від керівництва. Крім того, доцільно забезпечити працівників можливістю більш гнучкого графіку роботи, що дозволяє поєднувати професійні зобов'язання з особистими потребами.

Очікувані результати від впровадження оновленої системи стимулювання:

1. Підвищення рівня задоволеності працівників

Очікується, що оновлена система стимулювання дозволить підвищити рівень задоволеності працівників своєю роботою. Прозорі та об'єктивні критерії оцінки ефективності роботи створять відчуття справедливості серед працівників,

що сприятиме покращенню їхнього морального стану та мотивуватиме до досягнення високих результатів.

2. Збільшення продуктивності праці

Завдяки чітко визначеним критеріям для винагороди, кращому розподілу навантаження та можливостям для кар'єрного росту, можна очікувати підвищення продуктивності праці. Працівники будуть більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків на високому рівні, оскільки зросте їхня залученість до робочого процесу [33, с.37].

3. Зниження рівня вигорання та стресу

Оновлена система стимулювання дозволить уникнути надмірного навантаження на працівників, що сприятиме зниженню рівня стресу та вигорання. Це, у свою чергу, допоможе зберегти високий рівень емоційної та професійної стабільності працівників, що має прямий вплив на їхню продуктивність і загальне благополуччя.

4. Покращення корпоративної культури

Впровадження нових форм нефінансового стимулювання сприятиме розвитку корпоративної культури, яка базується на взаємній повазі та підтримці між працівниками. Це дозволить не лише підвищити моральний дух, але й створити більш сприятливе середовище для творчої та ефективної роботи.

Ефективність заходів стимулювання праці та їх вплив на продуктивність і загальний стан організації представлено в Додатку А.

Вдосконалення системи стимулювання праці в Благодійній організації «Мережа 100 Відсотків Життя Дніпро» дозволить досягти значного покращення продуктивності праці, зменшення вигорання працівників та збільшення їхньої задоволеності роботою. Пропозиції щодо оптимізації механізмів мотивації, зокрема вдосконалення системи винагороди, розширення можливостей для кар'єрного зростання, а також забезпечення більш гнучких умов праці, можуть забезпечити ефективне функціонування організації та її сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було здійснено комплексний аналіз системи стимулювання праці в «Благодійне товариство «100% Життя Дніпро», з урахуванням її структурних, соціальних та управлінських особливостей. Результати дослідження дозволили сформулювати наступні ключові висновки:

Було досліджено поняття, сутність та значення стимулювання праці та види і методи стимулювання персоналу. Система стимулювання в організації поєднує як фінансові, так і нефінансові методи впливу. До фінансових інструментів належать: базова заробітна плата, премії за результатами роботи в межах проєктів, а також оплата професійного навчання та тренінгів. Серед нефінансових стимулів домінують: можливість участі в національних та міжнародних програмах, регулярне підвищення кваліфікації, довіра з боку керівництва, відкритість до зворотного зв'язку та ціннісне визнання результатів діяльності.

Було розглянуто вплив системи стимулювання на ефективність діяльності організації. Результати аналізу показали взаємозв'язок між наявністю продуманої системи мотивації та загальним рівнем продуктивності праці працівників. За умови доступу до справедливої винагороди, участі у тренінгах, отримання моральної підтримки та відчуття причетності до соціально важливої справи, працівники демонструють вищий рівень ефективності, професіоналізму та емоційної стабільності.

Було досліджено методи та підходи до стимулювання праці в організації. Система мотивації стає не лише інструментом підвищення результативності, але й засобом формування сильної командної культури.

Попри наявність ефективних елементів у системі стимулювання, було виявлено низку проблем, які знижують її повну результативність. Серед них:

- нерівномірність у розподілі матеріальних стимулів між підрозділами;

- обмежені можливості кар'єрного зростання в межах організації;
- перевантаження персоналу під час реалізації інтенсивних проєктів;
- відсутність уніфікованої системи оцінки ефективності праці;
- слабка міжпідроздільна комунікація та недостатній рівень внутрішнього зворотного зв'язку.

Ці проблеми мають як емоційні, так і функціональні наслідки – призводять до втоми, зниження залученості, зменшення продуктивності та зростання плинності кадрів.

Було проаналізовано характеристику діяльності БО «БТ «100% ЖИТТЯ ДНІПРО». Організація є неурядовою, що реалізує гуманітарні та медико-соціальні програми для вразливих груп населення, зокрема людей, які живуть з ВІЛ/СНІДом, наркозалежних та інших категорій. У цьому контексті система стимулювання працівників має враховувати не лише матеріальні потреби персоналу, а й високу емоційну та психологічну залученість працівників у виконання місії організації.

Було проведено аналіз дослідження діючої системи стимулювання праці в організації. Система стимулювання є важливим управлінським інструментом, який впливає на результативність і сталість діяльності організації. Підтримка ефективної мотиваційної моделі у соціально важливій сфері діяльності, не лише засіб утримання кваліфікованих кадрів, а й запорука реалізації гуманітарної місії в умовах соціальних викликів сучасної України.

Було досліджено шляхи вдосконалення системи стимулювання в організації. Розроблені пропозиції з вдосконалення спрямовані на створення прозорості, передбачуваної та справедливої моделі мотивації. Впровадження чітких критеріїв оцінки ефективності, забезпечення рівного доступу до навчання, формування програм професійного розвитку та поліпшення комунікаційних процесів — усе це сприятиме зростанню загального рівня мотивації персоналу,

а також забезпечить підвищення якості соціальних послуг, що надаються клієнтам.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : зб. наук.* Пр. М-во освіти і науки України, Нац. унт "Львівська політехніка" ; голова ред.-видав. ради Н. І. Чухрай. Львів, 2016. № 846 : Логістика. с.11-15.
2. Бандура, А. Соціальні основи мислення та дії: соціально-когнітивна теорія. Нью-Йорк: Prentice Hall, 1986. 617 с.
3. Богиня, Д.П. Мотивація та стимулювання праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 292 с.
4. Бурина, А.В. Стимулювання праці: теоретичні аспекти. *Економіка та управління.* 2012. №3. с.45–50.
5. Виноградова О.В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ.* 2015. № 12. с.339-347.
6. Владимірова, Л.П. Стимулювання праці: підходи та методи. *Економіка праці.* 2013. №5. с.25–30.
7. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. 472 с.
8. Герцберг, Ф. Мотивація до праці. Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 1959. 157 с.
9. Грішнова, О.А. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України. К.: КНЕУ, 2001. 256 с.
10. Данюк, В.М. Стимулювання праці в системі управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2010. 168 с.

11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). с.88– 92.
12. Дмитренко, Г. Мотивація трудової діяльності: теорія та практика. К.: Наукова думка, 2008. 234 с.
13. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник: [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). с. 40-42.
14. Журавель О. В. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття "якість життя" до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. с. 455-460.
15. Катеренчук І.С. Мотивування і ефективне застосування мотиваційних стимулів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2015. № 4(3). с.129-133.
16. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. с.218-234.
17. Ледяєв Є. Управління персоналом в умовах кризи. *Люди і справи*. 2019. № 3 (103). С. 17-21.
18. Маслоу, А. Мотивація та особистість / А. Маслоу. — Нью-Йорк: Harper & Row, 1954. — 369 с
19. Мейо, Е. Проблеми індустріальної цивілізації. Бостон: Harvard University Press, 1933. 215 с.
20. Мосійчук І. В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. *Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2018. Вип. 1 (35). с.84-89.
21. Насад Н. В. Способи покращення системи мотивації людських ресурсів на підприємствах зв'язку. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 416-420.

22. Офіційний сайт «Туристична компанія Тревел Січ». URL:<https://www.ua-region.com.ua>
23. Панчук А.П. Туристична індустрія України. *Інноватика у вихованні*. 2017. Вип. 5. с.154-161.
24. Поварич, І.П. Методи стимулювання праці в сучасних умовах. *Управління персоналом*. 2010. №2. с.30–35.
25. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. с.246-252.
26. Ромашков, О.В. Мотиваційні механізми стимулювання праці. *Соціально-економічні проблеми сучасності*. 2015. №4. с.60–65.
27. Тейлор, Ф. Принципи наукового менеджменту. Йорк: Harper & Brothers, 1911. 144 с.
28. Толстікова, О.В. Ефективне стимулювання праці в організації. *Менеджмент та підприємництво*. 2014. №6. с.40–45.
29. Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України. *Вісник : [збірник] / Київ. ін-т бізнесу і технологій ; [відп. за вип. Р. О. Язиніна]*. Київ, 2017. Вип. 2 (33). с.61- 62.
30. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. с.107-112.
31. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
32. Урманов Ф.Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. № 4 (82). с.102 - 108.
33. Файоль, А. Загальне та індустріальне управління. Лондон: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 252 с.
34. Хекхаузен, Х. Мотивація та діяльність. Берлін: Springer-Verlag, 1980. 387 с.

35. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 10. С. 293-298.

36. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

37. Шинкаренко В.Г. Управління результатами діяльності робітників. Харків: ХГАДТУ. 2017. 143с.

38. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. с.268-275.

39. M. Rožman, S. Treven, V. Čančer Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research*. 2017. Vol. 8 No. 2. pp. 14-25.

40. Templer, A., Armstrong-Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. *Career Development International*. 2015. Vol. 15, No. 5, pp. 479-500.

41. Voynarenko M., Dzhezdzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467- 477.

42. Інстаграм сторінка БО «БТ 100% життя Дніпро» URL: https://www.instagram.com/fight_for_life_dnipro/

ДОДАТКИ

Додаток А

Ефективність заходів стимулювання праці та їх вплив на продуктивність і загальний стан організації

Заходи стимулювання	Опис заходу	Очікуваний результат	Вплив на мотивацію та продуктивність праці	Методи оцінки ефективності	Термін впровадження
Прозора система винагороди	Запровадження чітких критеріїв для розподілу фінансових та нефінансових винагород серед працівників, зокрема залежно від ефективності виконання завдань	Підвищення справедливості в оплаті праці, задоволення працівників від результатів їхньої роботи	Збільшується мотивація до високих результатів та позитивне ставлення до організації	Опитування працівників, оцінка задоволеності за допомогою інтерв'ю	3-6 місяців
Розвиток можливостей кар'єрного зростання	Впровадження програм навчання та розвитку, створення нових можливостей для просування по службі	Створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників.	Збільшення рівня зацікавленості працівників у довгостроковій роботі, покращення морального клімату в колективі	Внутрішні опитування, аналіз рівня зростання кар'єрних можливостей	6-12 місяців
Оптимізація вимог до працівників	Перегляд завдань і термінів їх виконання, зниження надмірного навантаження на співробітників	Зниження рівня стресу та вигорання серед працівників, покращення загального самопочуття	Зменшення вигорання, підвищення емоційної стійкості працівників, покращення продуктивності	Спостереження за робочим навантаженням, аналіз рівня стресу серед працівників.	1-3 місяці

Продовження додатку А

Нефінансова мотивація: визнання та нагороди	Організація заходів для відзначення досягнень співробітників, символічні нагороди, публічне визнання	Підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, покращення корпоративної культури	Сприятливе моральне середовище, стимулювання працівників до продуктивної роботи	Оцінка рівня задоволеності через анкетування, дослідження атмосфери в колективі	3-6 місяці в
Гнучкий робочий графік	Впровадження можливості для працівників працювати за гнучким графіком або віддалено	Підвищення балансу між роботою та особистим життям, збільшення задоволення від роботи	Зменшення стресу, покращення фізичного та емоційного стану співробітників, підвищення продуктивності	Оцінка задоволеності працівників через опитування, аналіз ефективності продуктивності роботи	6-12 місяці в
Програми навчання та розвитку	Проведення тренінгів, семінарів і навчальних курсів для підвищення кваліфікації працівників	Підвищення професійного рівня працівників, покращення якості роботи та надання послуг	Підвищення компетенцій працівників, збільшення ефективності виконання завдань	Оцінка результатів після тренінгів, покращення ефективності виконання завдань	6-12 місяці в
Регулярна оцінка ефективності праці	Впровадження системи регулярної оцінки виконаної роботи для визначення найбільш ефективних працівників	Виявлення сильних сторін працівників, поліпшення управлінських процесів	Підвищення конкуренції між працівниками, збільшення їх зацікавленості в досягненні високих результатів	Аналіз продуктивності за допомогою КРІ, відгуки керівників.	3-6 місяці в
Система зворотного зв'язку	Запровадження регулярних опитувань для зворотного зв'язку щодо умов роботи та мотиваційних заходів	Зміцнення взаєморозуміння між керівництвом і працівниками, покращення управлінської комунікації	Підвищення довіри до керівництва, покращення взаємодії та зменшення невдоволення	Оцінка зворотного зв'язку через анкетування, аналіз результатів опитувань	3-6 місяці в