

Удосконалення системи мотивації працівників

БФ «Право на захист»

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на громадський сектор. З одного боку, воно спонукало активізацію наявних громадських та благодійних організацій та створення нових. З іншого - гуманітарна й безпекова криза поставили нові складні виклики перед організаціями, які мали відповідати на масштабні потреби українського суспільства, і, водночас, зберегти команди, фінансування, а також переформатувати діяльність. 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, зокрема й для БФ «Право на захист».

У магістерському дослідженні досліджено підходи до мотивації працівників, особливості функціонування благодійних та громадських організацій в Україні в умовах воєнного конфлікту. Проведено аналіз наявної системи й особливостей мотивації працівників БФ «Право на захист». За підсумком розроблено рекомендації щодо покращення системи мотивації.

У громадському секторі переважають не фінансові мотиви: допомога іншим, солідарність, незалежність, відносини з іншими, розширення можливостей, задоволення від роботи, самореалізація та досвід. Місійна складова діяльності НПО перебуває на високому рівні, проте функціонування в умовах повномасштабної війни загострює потреби працівників.

БФ «Право на захист» стрімко масштабувався після лютого 2022 року, щоб відповідати на потреби українського суспільства (станом на листопад 2023 року колектив налічував більше 1000 працівників у 21 області). Таким чином, Фонд стрімко пройшов етап бурхливого зростання й увійшов у фазу стабілізації, коли важливо приділити увагу мотивації й 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.

Загальний рівень задоволеності та мотивації у колективі є високим і 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. Водночас виявлені розриви між рівнем потреб і їх задоволенням по деяких факторах: розуміння перспектив розвитку, достатність інформації для прийняття рішень, відчуття власної цінності для організації, відчуття, що роботу цінують, та можливість отримання нових умінь та знань, заробітна плата.

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 робочих процесів та обов'язків. Розроблені рекомендації в трьох розрізах: загальний, підсилення керівного складу, основні кроки втілення в розрізі відділів.

Напрацювання будуть корисними не тільки для БФ «Право на захист», але й для інших благодійних та громадських організацій для розбудови та покращення системи мотивації і збереження працівників в умовах воєнного конфлікту.

Авторка: **Юлія Захарченко**, координаторка моніторингу захисту БФ «Право на захист».

Науковий керівник: **д.е.н, професор, В. Борщевський**