

УДК 005.96:061.2

Акулюшина Марина Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний університет «Одеська політехніка»

Akuliushyna Maryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

National University Odesa Polytechnic

ORCID: 0000-0003-0230-4019

Лук'янчук Олена Михайлівна

старший викладач кафедри менеджменту

Національний університет «Одеська політехніка»

Lukianchuk Olena

Senior Lecturer of the Department of Management

National University Odesa Polytechnic

ORCID: 0000-0003-4593-3130

Тоніна Вероніка Олександрівна

бакалавр кафедри менеджменту

Національного університету «Одеська політехніка»

Tonina Veronika

Bachelor of the Department of Management

National University Odesa Polytechnic

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

FEATURES OF USING THE PERSONNEL EFFECTIVENESS ASSESSMENT SYSTEM IN CHARITABLE ORGANIZATION

Анотація. Вступ. У сучасних умовах зростання ролі неприбуткового сектору в суспільстві та питання ефективності роботи благодійних організацій набуває особливої актуальності. Основним ресурсом таких організацій є їх персонал – як штатні працівники, так і волонтери. Проте, традиційні методи оцінювання ефективності роботи персоналу, розроблені для комерційного сектору, не завжди адекватно відображають результати діяльності в благодійній сфері, де пріоритетами є не прибуток, а соціальні зміни, підтримка вразливих груп, формування громадської довіри та позитивної суспільної думки. У цьому контексті розробка та впровадження спеціальних систем оцінювання персоналу, які враховують специфіку місії та цінностей благодійних фондів, є необхідною умовою підвищення їхньої результативності та стійкості. Дослідження цієї теми дозволяє не лише вдосконалити внутрішні процеси управління, а й забезпечити ефективніше досягнення стратегічних цілей в благодійних організаціях.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей використання оцінки ефективності персоналу в благодійних організаціях задля визначення особливостей оцінки та її використання в благодійних організаціях з урахуванням особливостей функціонування третього сектору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у напрямку оцінки персоналу в благодійних організаціях; 2). внутрішні документи окремих благодійних організацій (положення про оцінку персоналу, анкети оцінювання, звіти про ефективність діяльності працівників).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та класифікації – для систематизації підходів до оцінювання персоналу в контексті специфіки діяльності благодійних організацій; аналізу та синтезу – для виявлення взаємозв'язків між методами оцінювання персоналу та ефективністю функціонування організації; порівняльного аналізу – для співставлення підходів до оцінювання персоналу у благодійних організаціях та комерційних структурах; емпіричного спостереження та анкетування – з метою збору первинної інформації щодо практичного використання систем оцінювання персоналу в благодійних організаціях; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу у досліджуваному середовищі.

Результати. У науковій статті проведене дослідження підтвердило гіпотезу про фрагментарність та недостатню системність підходів до оцінювання ефективності персоналу в благодійних організаціях. Результати анкетування та спостереження виявили, що попри актуальність теми, у багатьох організаціях відсутня чітко сформована система оцінювання, а процеси мають спорадичний характер і рідко інтегровані у загальну стратегію розвитку.

Разом із тим, виявлена відкритість працівників до вдосконалення системи оцінювання створює підґрунтя для змін. Працівники благодійного сектору визнають важливість прозорих, справедливих і підтримуючих методів оцінки, що враховують як соціальні результати, так і особистісний вклад у досягнення місії організації.

Дослідження дозволило виділити специфічні фактори, що впливають на формування ефективної системи оцінювання в благодійних установах: орієнтація на соціальний ефект, висока ціннісна мотивація персоналу,

нестабільність ресурсної бази та потреба у збереженні мотивації в умовах обмеженого фінансового стимулювання.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на практичному впровадженні результатів та розробці адаптивних моделей оцінювання, які ґрунтуватимуться на кількісних та якісних індикаторах, методі 360 градусів, самооцінці, кейс-аналізі тощо. Особливу увагу слід приділити участі самого персоналу в процесі формування критеріїв оцінювання, що сприятиме підвищенню довіри, залученості та організаційної згуртованості. Належним чином реалізована система оцінювання здатна не лише відображати рівень ефективності роботи, а й слугувати інструментом для виявлення потенціалу працівників, формування кадрового резерву та стратегічного планування. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій благодійних організацій як професійних, сталих і впливових гравців у сфері соціальних змін.

Ключові слова: *управління персоналом, система оцінювання. Ефективність, благодійні організації, третій сектор, методи, індикатори, критерії.*

Summary. *Introduction. In the current context of the growing importance of the non-profit sector in society, the issue of performance evaluation in charitable organizations is becoming increasingly relevant. The primary resource of such organizations is their personnel – including both staff members and volunteers. However, traditional methods of personnel performance evaluation, originally developed for the commercial sector, often fail to adequately reflect the outcomes of activities in the charitable field, where the priorities lie not in profit generation but in social change, support for vulnerable groups, building public trust, and fostering a positive societal image. In this context, the development and implementation of*

specific evaluation systems tailored to the mission and values of charitable foundations is a necessary condition for enhancing their effectiveness and sustainability. Exploring this topic allows for the improvement of internal management processes and ensures more effective achievement of strategic goals within charitable organizations.

Purpose. The purpose of the study is to identify the characteristics and specificities of performance evaluation in charitable organizations, taking into account the unique functioning of the third sector.

Materials and methods. The research is based on: 1) works by Ukrainian and international scholars focused on performance evaluation in charitable organizations; 2) internal documents of selected charitable organizations (e.g. performance evaluation regulations, evaluation questionnaires, employee effectiveness reports). The following scientific methods were used: theoretical generalization and classification – to systematize approaches to performance evaluation in the context of charitable activities; analysis and synthesis – to identify correlations between evaluation methods and organizational performance; comparative analysis – to contrast evaluation practices in charitable and commercial structures; empirical observation and survey – to collect primary data on the use of evaluation systems in charitable organizations; and logical generalization – to formulate conclusions and recommendations for improving personnel evaluation systems within the sector.

Results. The study confirmed the hypothesis regarding the fragmented and insufficiently systematic nature of personnel performance evaluation in charitable organizations. Findings from surveys and observations revealed that, despite the relevance of the issue, many organizations lack a clearly defined evaluation system, with processes occurring sporadically and rarely being integrated into broader development strategies. At the same time, the openness of employees to enhancing

evaluation systems creates favorable conditions for change. Workers in the charitable sector recognize the value of transparent, fair, and supportive evaluation practices that account for both social outcomes and individual contributions to the organization’s mission.

The study identified key factors influencing the formation of effective evaluation systems in charitable institutions: a focus on social impact, high values-based motivation of personnel, unstable resource bases, and the need to maintain motivation in the absence of substantial financial incentives.

Further research in this area. Future research should focus on the practical implementation of findings and the development of adaptive evaluation models that integrate both quantitative and qualitative indicators, 360-degree feedback, self-assessment, and case analysis. Particular attention should be paid to involving staff in the development of evaluation criteria, which can enhance trust, engagement, and organizational cohesion. A well-designed evaluation system can serve not only as a tool for measuring performance, but also for identifying employee potential, building talent reserves, and supporting strategic planning. In the long term, this will help charitable organizations strengthen their role as professional, sustainable, and impactful agents of social change.

Key words: *human resource management, evaluation system, effectiveness, charitable organizations, third sector, methods, indicators, criteria.*

Постановка проблеми. Управління персоналом у благодійних організаціях має ряд унікальних особливостей, обумовлених специфікою їх діяльності, яка орієнтована на реалізацію суспільно корисних цілей. Ефективність роботи такої організації, великою мірою залежить від професіоналізму, мотивації та залученості її працівників і волонтерів. Водночас, оцінювання результатів праці в благодійному секторі стикається з

певними труднощами, адже традиційні економічні показники, характерні для бізнес-структур, тут не завжди можна застосувати. Саме тому, актуальним стає пошук специфічних підходів до оцінювання ефективності персоналу, які б враховували як кількісні, так і якісні показники досягнення соціальної місії організації.

Діяльність персоналу благодійних організацій має низку принципових відмінностей від роботи у державних чи комерційних структурах. Усі ці відмінності значною мірою визначають специфіку системи оцінювання ефективності роботи персоналу. Головною метою благодійних організацій є не отримання прибутку, а реалізація суспільно важливих завдань, таких як допомога вразливим категоріям населення, захист прав людини, розвиток громад, подолання гуманітарних криз тощо [1]. Саме тому, оцінювання ефективності працівників повинно враховувати їхній внесок у досягнення самої місії організації, а не її фінансові показники чи кількість наданих послуг. У комерційному секторі часто оцінюються кількісні показники: обсяг продажів, зростання прибутку, кількість укладених угод тощо. У благодійних організаціях важливішими є якісні результати, такі як рівень задоволеності бенефіціарів допомогою, глибина впливу на соціальну проблему та довіра громадськості до організації. Результати оцінки роботи працівників благодійної організації складніше виміряти, тому система оцінювання має бути гнучкою і багатовимірною.

Багато співробітників благодійних організацій працюють через особисте покликання, бажання допомогти іншим або змінити світ на краще, що означає, що механізми оцінювання повинні підкреслювати не тільки досягнення цілей, а й підтримувати внутрішню мотивацію персоналу, визнавати їхній внесок і зусилля, навіть якщо конкретні результати важко кількісно оцінити.

Проекти благодійних організацій часто реалізуються командою, яка складається з працівників, волонтерів, донорів та партнерів, які співпрацюють разом. Оцінювання персоналу має враховувати як індивідуальні досягнення кожного, так і внесок у загальний командний результат, якість взаємодії, рівень підтримки та соціальної відповідальності. Благодійні організації зазвичай працюють в умовах обмеженого фінансування, що накладає додаткові обмеження на оплату праці, можливості професійного розвитку та інші ресурси, тому система оцінювання персоналу благодійних організацій повинна бути простою у впровадженні, недорогою у використанні та зрозумілою для всіх учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування досліджень щодо система оцінювання персоналу на підприємствах був зроблений такими українськими вченими як Амельницька О. В., Ільєнко С., Мізіна О.В. [2], Дрижак В. В., Єрмак С. М. [3], Кузмін О., Сиволап Л.А. [4], які розглядали фактори використання зростання продуктивності праці; проводили дослідження щодо сучасних методів оцінки персоналу на підприємствах; досліджували заходів щодо адміністрування системи управління персоналом неприбуткової організації. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Пітера Друкера [5], Меліси Ньюман [6], Джима Коллінса [7], Германа Ренц [8], які писали у своїх роботах про важливість звертати увагу на персонал в благодійних організаціях, ефективність керівництва та використання компетентнісного підходу при оцінці персоналу. Разом з тим, залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: вибору методів оцінки персоналу в благодійних організаціях; розкриття особливостей застосування ефективної оцінки управління персоналом в благодійних організаціях; систематизації рекомендацій щодо підвищення ефективності оцінювання персоналу благодійних організацій.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей використання оцінки ефективності персоналу в благодійних організаціях задля визначення особливостей оцінки та її використання в благодійних організаціях з урахуванням особливостей функціонування третього сектору.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження з напрямку оцінки персоналу в благодійних організаціях; 2). внутрішні документи окремих благодійних організацій (положення про оцінку персоналу, анкети оцінювання, звіти про ефективність діяльності працівників).

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та класифікації – для систематизації підходів до оцінювання персоналу в контексті специфіки діяльності благодійних організацій; аналізу та синтезу – для виявлення взаємозв'язків між методами оцінювання персоналу та ефективністю функціонування організації; порівняльного аналізу – для співставлення підходів до оцінювання персоналу у благодійних організаціях та комерційних структурах; емпіричного спостереження та анкетування – з метою збору первинної інформації щодо практичного використання систем оцінювання персоналу в благодійних організаціях; логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи оцінювання персоналу у досліджуваному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Оцінювання роботи персоналу в благодійній організації має свої специфічні особливості, що зумовлені соціальною спрямованістю її діяльності та переважно нефінансовими результатами праці [1]. У цьому контексті, використовуються як традиційні методи управління персоналом, так і спеціально адаптовані під завдання

третього сектору. Важливою вимогою є врахування не лише кількісних, а й якісних аспектів виконання службових обов'язків.

З метою виявлення особливостей використання системи оцінювання персоналу в благодійних організаціях порівняймо ключові характеристики оцінювання у двох секторах – благодійному та комерційному (табл. 1).

Таблиця 1

**Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу
благодійних організацій**

Критерії	Благодійні організації	Комерційні підприємства
Мета оцінювання персоналу	підвищення мотивації до соціально значущої праці, розвиток командного духу, відповідність цінностям організації	підвищення продуктивності, досягнення фінансових показників, зростання прибутку
Основні критерії оцінки	залученість у діяльність, ініціативність, етичність, комунікаційні навички	виконання KPI, ефективність продажів, прибутковість, результативність
Форма оцінювання	переважно якісна (анкетування, інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок)	часто кількісна (системи балів, рейтинги, метрики ефективності)
Регулярність	залежить від ресурсів і внутрішніх процедур, може бути нерегулярною	зазвичай структурована та регулярна (щоквартально, щорічно)
Вплив на кар'єрне зростання	обмежений – більше впливає на розподіл обов'язків і довіру	визначальний – впливає на підвищення, бонуси, контрактні умови
Фінансове забезпечення процесу	мінімальне, залежить від грантів чи пожертв	вкладення в HR-аналітику, автоматизовані системи оцінки

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-5]

Система оцінювання персоналу в благодійних організаціях більше орієнтована на підтримку людського потенціалу, моральних якостей працівників і відповідність місії організації. Натомість у комерційному секторі домінують інструменти контролю ефективності, орієнтовані на досягнення фінансових результатів. Це вказує на потребу адаптації методів оцінювання в благодійному секторі з урахуванням його специфіки, проте з можливістю

запозичення окремих структурованих елементів з бізнесу для підвищення прозорості та мотивації.

Одним із базових методів оцінки є експертна оцінка, що передбачає аналіз результатів діяльності працівника компетентною комісією або безпосереднім керівником. Зазвичай експерти оцінюють досягнення індивідуальних і командних цілей, рівень відповідності професійним стандартам, ініціативність та залученість у реалізацію проектів. У благодійних організаціях експертна оцінка набуває особливої актуальності через необхідність комплексного врахування соціального ефекту діяльності та залученості кожного працівника у проекти організації. У сучасних умовах експертні оцінки виступають провідним інструментом здобуття та інтерпретації якісної інформації [9, с. 34; 10]. Для досягнення високого рівня достовірності результатів експертних процедур до участі залучають фахівців із глибокими професійними знаннями та практичним досвідом у відповідній галузі. Такі експерти здатні комплексно аналізувати динаміку досліджуваних процесів і адекватно прогнозувати їхній подальший розвиток. У контексті нашого дослідження це стосується, зокрема, оцінки параметрів трудової поведінки персоналу в благодійних організаціях. Термін «експерт» походить від латинського *expertus*, що означає «досвідчений» [10; 11, с. 31], і відображає сутність кваліфікованої участі у процесі аналітичного пізнання. Відбір спеціалістів до складу експертної групи базується на низці критично важливих характеристик: фахова компетентність – наявність глибоких теоретичних знань і практичного досвіду у відповідній галузі; креативність мислення – здатність генерувати новаторські підходи до розв’язання проблем, для яких відсутні усталені алгоритми чи методики; інтуїтивно-евристичне мислення – сформоване вміння формулювати прогностичні судження на основі синтезу досвіду та знань за відсутності чіткої логічної послідовності міркувань;

професійна мотивація та зацікавленість – прагнення до безперервного розвитку наукового та інтелектуального потенціалу, включаючи нематеріальні стимули; незалежність суджень – критичне мислення, автономність позиції, здатність протистояти зовнішньому тиску та уникати когнітивних упереджень; об'єктивність – опора виключно на емпірично верифіковані знання, логічну аргументацію та обґрунтовані висновки; евристична компетентність – здатність до виявлення латентних проблем і формулювання дослідницьких гіпотез у ситуаціях високої невизначеності [10; 11, с. 76–77].

З метою виявлення особливостей використання системи оцінювання персоналу в благодійних організаціях порівняймо ключові характеристики оцінювання у двох секторах – благодійному та комерційному (табл. 2).

Результати спостереження підтвердили припущення про фрагментарність підходів до оцінювання персоналу в благодійних організаціях. Водночас працівники демонструють відкритість до вдосконалення процесу оцінювання, що створює передумови для впровадження прозорих, але гнучких систем оцінки, адаптованих до потреб сектору.

Система оцінювання персоналу в благодійних організаціях більше орієнтована на підтримку людського потенціалу, моральних якостей працівників і відповідність місії організації. Натомість у комерційному секторі домінують інструменти контролю ефективності, орієнтовані на досягнення фінансових

Таблиця 2

**Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу
благодійних організацій**

Критерії	Благодійні організації	Комерційні підприємства
Мета оцінювання персоналу	підвищення мотивації до соціально значущої праці, розвиток	підвищення продуктивності, досягнення фінансових показників, зростання прибутку

	командного духу, відповідність цінностям організації	
Основні критерії оцінки	залученість у діяльність, ініціативність, етичність, комунікаційні навички	виконання KPI, ефективність продажів, прибутковість, результативність
Форма оцінювання	переважно якісна (анкетування, інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок)	часто кількісна (системи балів, рейтинги, метрики ефективності)
Регулярність	залежить від ресурсів і внутрішніх процедур, може бути нерегулярною	зазвичай структурована та регулярна (щоквартально, щорічно)
Вплив на кар'єрне зростання	обмежений – більше впливає на розподіл обов'язків і довіру	визначальний – впливає на підвищення, бонуси, контрактні умови
Фінансове забезпечення процесу	мінімальне, залежить від грантів чи пожертв	вкладення в hr-аналітику, автоматизовані системи оцінки

Джерело: узагальнено авторами на основі [9-11]

Другим поширеним методом є метод самооцінювання, коли працівники самостійно аналізують власні досягнення і проблеми. Самооцінка сприяє розвитку рефлексії, підвищенню відповідальності за результати праці та формуванню мотивації до професійного вдосконалення. У неприбуткових організаціях, де значну роль відіграють особисті переконання і цінності співробітників, цей метод дозволяє краще виявити внутрішню мотивацію та рівень залучення до місії організації.

Метод тестування є одним із найбільш ефективних інструментів у практиці оцінювання персоналу, оскільки дозволяє всебічно аналізувати професійну кваліфікацію, індивідуально-психологічні характеристики та фізіологічні особливості співробітників. Ключовою перевагою методу є можливість одержання об'єктивних кількісних показників за широким спектром критеріїв, що значно полегшує процес аналітичної обробки результатів, зокрема із застосуванням автоматизованих систем. У контексті діяльності фахівця з тестування працівників, він має комплексне уявлення про

індивідуальні особливості працівника, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати управлінські рішення щодо його залучення, розвитку та адаптації в організаційному середовищі. Крім того, тестові методики створюють підґрунтя для прогнозування поведінкових моделей працівника у типових і нестандартних виробничих ситуаціях, а також дають змогу оцінити рівень відповідності корпоративній культурі організації та існуючому соціально-психологічному клімату в колективі. До основних переваг тестування належать: отримання повного та системного портрета кандидата оцінки; підвищення точності прогнозування його поведінки у професійному середовищі; виявлення невідповідності потенційного працівника організаційним цінностям, стилю управління та міжособистісній взаємодії в колективі; оптимізація процесу адаптації нових співробітників та підвищення ефективності проходження ними випробувального терміну; зниження витрат на формування та підтримку кадрового резерву [3]. Водночас метод тестування має і низку обмежень, серед яких можна виділити потребу у залученні висококваліфікованих фахівців для організації та інтерпретації тестових процедур, а також відносна тривалість підготовки щодо реалізації тестування, при цьому, іноді можна стикнутися з високою імовірністю відмови від проходження тестування з боку кваліфікованих кандидатів через недовіру або неприйняття методики.

Особливого значення, щодо оцінювання працівників у благодійній організації, набуває метод оцінки 360 градусів, що передбачає отримання зворотного зв'язку від різних учасників взаємодії: керівників, колег, підлеглих, волонтерів, а в окремих випадках – навіть бенефіціарів. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивніше уявлення про професійну компетентність і міжособистісні навички працівника, що особливо важливо в діяльності благодійних організацій, орієнтованих на роботу з людьми. Імплементація

методу оцінювання за системою «360 градусів», що базується на апробованих експертами системних програмах та науково обґрунтованих рекомендаціях, доведених у процесі експериментальної перевірки, сприятиме гармонійному особистісному зростанню й професійному розвитку працівників благодійної організації [12].

Серед кількісних методів оцінювання ефективності працівників застосовуються показники досягнення цільових результатів – кількість реалізованих проєктів, обсяг залучених ресурсів, число охоплених бенефіціарів тощо. Проте варто враховувати, що в благодійному секторі успіх визначається не лише обсягом діяльності, а й її якістю та впливом на громаду. Тому кількісні індикатори слід поєднувати з якісними оцінками, такими як задоволеність підопічних, рівень довіри до організації, оцінка соціального ефекту. Серед кількісних методів можна виділити статистичні та економетричні методи [13].

Крім того, перспективним є використання методу кейс-аналізу, за допомогою якого оцінюється здатність працівника вирішувати складні ситуації, розробляти і впроваджувати нестандартні рішення у сфері соціальної допомоги. Цей метод сприяє виявленню лідерських якостей, гнучкості мислення та орієнтації на результат, що є надзвичайно важливими компетенціями у роботі благодійних організацій [3]. Ефективна система оцінювання персоналу має базуватися на комплексному використанні різних методів, що дозволять об'єктивно оцінити професійні якості, мотивацію та соціальну ефективність працівників. Лише завдяки інтегрованому підходу можливо досягти гармонійного розвитку персоналу та підвищення загальної результативності організації.

Оцінювання персоналу в благодійних організаціях супроводжується низкою специфічних викликів, обумовлених як особливостями роботи у третьому секторі, так і соціальним контекстом діяльності таких організацій. Не

врахування цих викликів може призвести до спотворення результатів оцінювання та зниження мотивації працівників. Однією з основних проблем ефективного оцінювання персоналу є труднощі у кількісному вимірюванні результатів їх діяльності. Оскільки результати роботи благодійної організації часто мають нефінансовий характер (покращення якості життя громадян, зменшення соціальної напруги тощо), їх важко виразити у конкретних числах або стандартизованих показниках, що ускладнює застосування традиційних моделей продуктивності праці та вимагає створення комплексних систем оцінки, які об'єднують кількісні та якісні критерії.

Ще одним ключовим викликом є суб'єктивність оцінювання. Оцінка працівників часто базується на особистому враженні керівників або колег, що може призвести до упередженості, некоректних висновків та виникнення конфліктних ситуацій у колективі. У благодійних організаціях, де панують цінності довіри й співпраці, неправильне проведення оцінювання може підірвати моральний дух персоналу. Крім того, обмеженість ресурсів (людських, фінансових, часових) часто не дозволяє організаціям запроваджувати повноцінні системи оцінювання. Відсутність спеціалізованих HR-фахівців або інструментів для збору і обробки даних значно ускладнює процес моніторингу ефективності персоналу. Важливим викликом є ризик демотивації працівників через неправильно сформульовані критерії або надмірний акцент на контроль. У середовищі благодійних організацій, де мотивація часто має ідеалістичний характер, оцінювання має бути не механізмом покарання, а інструментом розвитку та підтримки.

На основі проведеного дослідження пропонуються такі рекомендації для підвищення ефективності оцінювання роботи персоналу благодійних організацій, які представлено в табл. 3.

**Рекомендації для підвищення ефективності оцінювання персоналу
благодійних організацій**

№ п/п	Рекомендації	Результат
1	Розробка індивідуальних систем оцінки організації	враховується місія, цінності та особливості діяльності організації
2	Поєднання кількісних та якісних методів оцінки	акцентується увага на соціальному ефекті та задоволеності бенефіціарів
3	Залучення працівників до формування критеріїв оцінки	забезпечення прозорості і довіри до системи оцінки
4	Використання інструментів багатостороннього зворотного зв'язку (метод оцінки 360 градусів)	підвищення об'єктивності результатів
5	Спрямовання результатів оцінювання на підтримку професійного розвитку персоналу	підвищення кваліфікації персоналу, а лише на визначення недоліків
6	Регулярний перегляд та удосконалення системи оцінювання	гнучкість та адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі

Джерело: авторська розробка

Результати спостереження підтвердили припущення про фрагментарність підходів до оцінювання персоналу в благодійних організаціях. Водночас працівники демонструють відкритість до вдосконалення процесу оцінювання, що створює передумови для впровадження прозорих, але гнучких систем оцінки, адаптованих до потреб сектору.

У межах дослідження було проведено емпіричне спостереження за процесом оцінювання персоналу у благодійній організації «Карітас Одеса УГКЦ», що функціонує у сфері гуманітарної допомоги в Україні. Було проведено анкетування працівників та волонтерів ($n = 48$ осіб), з метою з'ясування їхнього ставлення до наявної системи оцінювання. Анкета містила як закриті, так і відкриті запитання. Основні результати анкетування:

72% респондентів вказали на відсутність чітких критеріїв оцінювання їхньої діяльності;

58% вважають, що оцінювання носить суб'єктивний характер;

41% висловили побажання щодо запровадження регулярної процедури самооцінки та інтерв'ю з керівником;

64% зазначили, що наявність зрозумілих критеріїв оцінювання підвищила б їхню мотивацію до роботи.

Спостереження здійснювалося протягом одного календарного місяця і дозволило виявити:

- відсутність формалізованих процедур оцінювання;
- використання неформального зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками;
- активну роль волонтерів у формуванні уявлень про ефективність роботи постійного персоналу;
- залежність оцінювання від особистісних характеристик керівника, а не від єдиної методики.

У зв'язку з вищезазначеними викликами для підвищення ефективності оцінювання роботи персоналу в благодійних організаціях рекомендується дотримуватися ряду принципів:

По-перше, необхідно розробляти індивідуальні системи оцінювання, адаптовані до специфіки місії, цілей та ресурсів конкретної організації. При цьому важливо забезпечити баланс між кількісними й якісними показниками, фокусуючись не лише на досягнутих результатах, але й на процесі їх досягнення.

По-друге, слід залучати працівників до формування критеріїв оцінювання, що сприятиме зростанню довіри до системи та підвищить об'єктивність результатів. Важливим є також впровадження процедур самооцінювання і взаємооцінювання в рамках методу 360 градусів.

По-третє, рекомендується забезпечити прозорість процесу оцінювання: працівники, які мають чітко розуміти, за якими критеріями їх оцінюють, якими методами це здійснюється та як використовуються результати оцінки.

По-четверте, оцінювання має бути спрямоване на розвиток персоналу, а не лише на виявлення недоліків. Використання результатів оцінювання для складання індивідуальних планів професійного розвитку, організації тренінгів і семінарів є ефективним засобом підвищення залученості та продуктивності працівників.

Важливо впроваджувати регулярний моніторинг системи оцінювання і за потреби здійснювати її корекцію відповідно до змін у внутрішньому середовищі організації або зовнішніх умовах. Грамотне врахування викликів та впровадження адаптованої системи оцінювання сприяє не лише покращенню індивідуальної ефективності працівників, але й зміцненню загальної спроможності благодійної організації реалізовувати свою соціальну місію.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінювання ефективності персоналу благодійних організацій має специфічний характер, який визначається соціальною спрямованістю діяльності, високим рівнем ціннісної мотивації працівників та обмеженістю ресурсів. Стандартні підходи, орієнтовані виключно на фінансові або кількісні результати, не можуть повною мірою відобразити реальні досягнення працівників у сфері благодійності.

Основними викликами процесу оцінювання є труднощі у вимірюванні соціального ефекту, суб'єктивність оцінки, обмеженість ресурсної бази та ризики демотивації персоналу. Успішне подолання цих викликів потребує впровадження гнучких, комплексних і прозорих систем оцінювання, які поєднують кількісні та якісні індикатори, а також спрямовані не лише на контроль, а й на підтримку професійного та особистісного розвитку

працівників. Ефективними методами оцінювання в благодійних організаціях є експертна оцінка, самооцінка, тестування, метод 360 градусів, використання кейс-аналізу та комбіновані підходи.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на залучення персоналу до процесу формування критеріїв оцінювання, регулярність проведення оцінок та використання їхніх результатів для вдосконалення внутрішніх процесів і зміцнення організаційної культури. Правильно побудована система оцінювання персоналу є важливою складовою підвищення загальної ефективності благодійної організації, що сприятиме досягненню її стратегічних цілей та забезпеченню стійкого розвитку у динамічному соціальному середовищі.

Література

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 03.09.2024 № 5073-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 15.05.2025).

2. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.79. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 15.05.2025).

3. Дрижак В. В., Єрмак С. М. Використання кейс-методу для підготовки майбутніх фахівців служби пробації. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. Том 164, № 8. 2020. С. 161-166 URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/580/613> (дата звернення: 14.05.2025).

4. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Drucker P. Managing the non-profit organization: Principles and practices. New York: Harper Business, 2006. 235 p.
6. Newman M. Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders. Taylor & Francis, 2024. 288 p.
7. Collins J. C. Good to Great and the Social Sectors. A Monograph to Accompany Good to Great. Random House Business, 2005. 35 p.
8. Herman R., Renz D. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1997. 26. P. 185-206.
9. Загорна Т. О. Економічна діагностика. К.: ЦУЛ, 2007. 400 с.
10. Базалійська Н. П. Метод експертних оцінок в дослідженні особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 91-96. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000757418> (дата звернення: 14.05.2025).
11. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
12. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 4. С. 3-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_4_3 (дата звернення: 14.05.2025).

13. Прядко І. Аналіз малого бізнесу: кількісні та якісні методи дослідження. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 74-78.
<https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12>.

References

1. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy [On charitable activities and charitable organizations: Law of Ukraine] dated 03.09.2024 № 5073-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> [in Ukrainian].

2. Mizina O. V., Amelnytska O. V., Dzyumin B. Ye. (2020) Administruvannia systemy upravlinnia personalom neprybutkovoho pidpriemstva: analiz ta udoskonalennia [Administration of the personnel management system of a non-profit enterprise: analysis and improvement]. *Effective Economy*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> [in Ukrainian].

3. Dryzhak V. V., Yermak S. M. (2020) Vykorystannia keis-metodu dlia pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv sluzhby probatsii. [Using the case method to train future probation service specialists]. *Bulletin of the National University "Chernihiv Collegium" named after T. G. Shevchenko*. № 8 (164). pp. 161-166 URL: <https://visnyk.chnpu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/580/613> [in Ukrainian].

4. Sivolap L. A., Galitsyna A. O.(2021) Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu. [Research on modern methods of personnel assessment]. *Effective economy*. No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> [in Ukrainian].

5. Drucker P. (2006) Managing the non–profit organization: Principles and practices. New York: Harper Business. 235 p.

6. Newman M. (2024) Effective Management of Nonprofit Organizations: Leading Relationships with Stakeholders. Taylor & Francis. 288 p.

7. Collins J. C. (2005) *Good to Great and the Social Sectors*. A Monograph to Accompany *Good to Great*. Random House Business. 35 p.
8. Herman R., & Renz D. (1997) Multiple constituencies and the social construction of nonprofit effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 26. pp. 185-206
9. Zagorna T. O. (2007) *Ekonomichna diahnostyka* [Economic Diagnostics]. K.: TsUL, 400 p. [in Ukrainian].
10. Bazaliiska N. P. (2017) Metod ekspertnykh otsinok v doslidzhenni osobystisnykh, profesiinykh, dilovykh ta rezultatyvnykh pokaznykiv trudovoi povedinky [Method of expert assessments in the study of personal, professional, business and performance indicators of labor behavior]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*. Issue. 23(1). pp. 91-96. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000757418> [in Ukrainian].
11. Grabovetskyi B. E. (2010) *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: monohrafiia* [Methods of expert assessments: theory, methodology, areas of use: monograph]. Vinnytsia: VNTU, 171 p. [in Ukrainian].
12. Lyubchenko N., Onyshchuk O., Marchuk G. (2022) Metod «360 hradusiv» u menedzhmenti zahalnoi serednoi osvity u konteksti profesiinykh standartiv Ukrainy [The "360 degrees" method in the management of general secondary education in the context of professional standards of Ukraine]. *New pedagogical thought*. № 4. pp. 3-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_4_3 [in Ukrainian].
13. Pryadko I. (2023) Analiz maloho biznesu: kilkisni ta yakisni metody doslidzhennia [Analysis of small business: quantitative and qualitative research methods]. *Entrepreneurship and Innovation*, 2023. № 28. pp. 74-78. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.12> [in Ukrainian].