

PAVLUSKA VALÉRIA

Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben

A nonprofit szervezetek számos ok miatt egyre inkább érdekeltek abban, hogy teljesítményükről kézzelfogható, értékelhető információkkal rendelkezzenek:

- a működés professzionalizálódása, hatékonyságának, eredményességének növekedése érdekében a szervezetek egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tervszerűbb, tudatosabb működésnek, az információkra támaszkodó stratégiai menedzsmentnek, a marketingnek és a public relations-nek;
- versengő finanszírozási környezetben a támogatók – mindenekelőtt a kormányzat – egyre gyakrabban kérnek a támogatások feltételeként, illetve azok ellenőrzéséhez a szervezeti teljesítményről információt;
- a szervezetek hírnevének erősítéséhez, értékeinek terjesztéséhez jól kommunikálható teljesítmény-információkra van szükség;
- az eredmény-mutatókkal jobban ösztönözhető az önkéntesek, a közreműködők és világosabbá tehető a célok;
- a teljesítménnyel kapcsolatos információk segítségével fejzhető ki a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása és a nonprofit szervezetek teljesítménye közötti pozitív kapcsolat, stb.

Következésképpen egyre fontosabb szerepük lesz a teljesítménymérés és -értékelés információinak. Nem véletlen tehát, hogy ez a kérdés széles körben foglalkoztatja az elmélet és a gyakorlat képviselőit.

1. A teljesítménymérés és -értékelés információi

A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés általánosságban a szervezetek és/vagy a programok, a tevékenységek hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti. *Egy nonprofit szervezet működése akkor tekinthető eredményesnek, ha teljesítménye egyszerre szolgálja a küldetés-célok elérését és a működőképesség fenntartását.* A teljesítmény kifejezéséhez és értékeléséhez ezért megfelelő *mutatókat* kell konstruálni, amelyek szokásosan az input, a tevékenység, az output és az eredményesség kategóriáinak kifejezésére alkalmasak. A nonprofit szervezetek esetében ezek a kategóriák a következőképpen értelmezhetők:

- Az *inputok* a nonprofit szervezet tevékenységéhez, programjaihoz rendelt vagy felhasznált erőforrások. Számszerűsíthető mutatói a felhasznált pénz, az eszközök, a felszerelések, az infrastruktúra, az alkalmazottak és az önkéntesek száma, ledolgozott munkaideje stb. Nem számszerűsíthetők a társadalmi és a humán tőke jellegű erőforrások, például a motiváció, az attitűd, az érték, illetve a tudás, képesség, információ, know-how. Az input mutatókhoz tartoznak az erőforrásokkal kapcsolatos költséginformációk, és a működést korlátozó szabályok és követelmények is.

- A *tevékenységek* azt fejezik ki, hogy mi történik a szervezetben vagy a program során az erőforrásokkal abból a célból, hogy közvetlenül vagy közvetve elősegítsék a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülését. A tevékenységek technikákkal, eljárási módokkal fejezhetők ki.
- Az *outputok* a tevékenységek közvetlen eredményei, amelyeket a felhasznált munkamennyiséggel, a rendelkezésre állási idővel és kapacitással, az akciók, az események, az elkészült anyagok, a résztvevők, az igénybevevők, az elért személyek stb. számával jeleníthetünk meg. Az outputok nem a tevékenységek tényleges kihatását, eredményét, csak annak lehetőségét jelzik, bár ezek nélkül az eredmény nem jönne létre. Az output helyett ezért sokszor indokoltabb *át-eresztőképességről, kapacitásról* beszélni.
- A nonprofit szervezetek teljesítményének valódi *eredményessége* mindenekelőtt azokat a tényleges *következményeket, hatásokat vagy változásokat* jelenti, amelyek a küldetescélokhoz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a küldetéshez kapcsolódó közönség elégedettségével fejezhető ki, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani. Vagyis a nonprofit szervezetek teljesítményét elsősorban az ügyfelek elégedettségével, illetve a küldetéshez kötődő egyéb eredménymutatókkal fejezhetjük ki, amelyek általában nem számszerűsíthetők. Ez az eredményesség azonban – szemben a vállalatokkal – önmagában nem biztosítja a működőképesség folyamatosságát, mert sem az ügyfélélégedettség, sem más eredményességi tényezők automatikusan nem teremtenek elégséges forrást¹. Mindezek miatt a nonprofit szervezetek eredményességének mérése és értékelése számos problémát vet fel.

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével kapcsolatos fő kategóriák mutatói igen különböző mértékben objektíválhatók és általánosíthatók, ezért különböző mértékben állnak könnyen és egyszerűen rendelkezésre. Megfigyelhető, hogy mind a szervezeti, mind a program, mind a szektorszintű információs források mutatóinak többsége az inputokra, a tevékenységekre és az outputokra, illetve ezek valamilyen kombinációira, például a hatékonyságra vonatkozik. Ezek ugyanis nagyrészt egyértelmű, egyszerű, mérhető, összehasonlítható mutatókkal kifejezhetők és a nonprofit szervezetek széles körében alkalmazhatók. Az eredményességről azonban ez koránt sem mondható el. *A nonprofit szervezetek körében az eredményességi mutatók meghatározása, a teljesítményértékelés rendkívül változatos és vitatott kérdés, és jóval bonyolultabb, mint a vállalatok esetében.*

Közismert, hogy a vállalkozások általánosan és alapvetően a tulajdonosok érdekeltsége mentén, a *profittal* fejezik ki működésük eredményét, még akkor is, ha más mutatók – mint például a részvényárfolyam vagy a piaci részesedés – ugyancsak fontosak. A profit olyan szintetikus mutató, amely kifejezi a tulajdonosi motivációk érvényesülésének mértékét, a részvényesek és a menedzsment kapcsolatát, és amelyben összegződik a vállalati teljesítmény minden pénzügyi mutatója: a piaci árak, amelyek az eladókat és a vevőket, a bérek, amelyek a munkaadót és az alkal-

¹ Logikailag belátható, hogy – minden mást figyelmen kívül hagyva – minél kiválóbb egy kollektív javakat biztosító nonprofit szervezet küldetéshez kapcsolódó pillanatnyi eredményessége, annál bizonytalanabb a működőképesség további biztonsága, hiszen a küldetescélokat elősegítő tevékenység lassan felemészti a forrásokat.

mazottakat, a kamat, amely a vállalatokat és a pénzpiacot, az adók, amelyek a vállalatot és az államot stb. kapcsolják össze. *A profit rendkívüli összetettsége révén egyedülálló módon, átfogóan, ugyanakkor egyszerűen és egzaktan képes a vállalati teljesítmény mérésére, értékelésére és ellenőrzésére. Egyszerre képes a folyamatos működés biztonságának és – különösen hosszabb távon – a külső érdekeltek, a fogyasztók elégedettségének a kifejezésére is.* Versenypiacon a profitot a fogyasztói elégedettség eredményezi, mert stabilizálja és dinamizálja a keresletet, vagyis az üzleti szektorban a profit a fogyasztói elégedettséggel való szoros kapcsolata révén egyfajta helyettesítője is az elégedettség-mutatóknak. A vállalatok körében az elégedettség megismerésére és fokozására irányuló törekvések egyben a profit növelésére irányuló törekvéseket is jelentik.

A nonprofit szervezetek számára a profit nyilvánvalóan nem megfelelő mutatója az eredményességnek, hiszen a működés alapvető oka és célja nem a pénzügyi haszon², hanem a küldetés teljesülése, elsősorban a primer közönség elégedettségének megteremtése és/vagy magatartásának, helyzetének megváltoztatása. A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiból ezért rendszerint hiányoznak a piaci árak mint a teljesítmény információinak számszerű közvetítői. Az ármechanizmusok vagy egyáltalán nincsenek jelen – hiszen sok nonprofit szervezet ügyfele nem fizet az outputért – vagy legtöbbször tökéletlenül, különböző értékpreferenciák mentén alakulnak, és így önmagukban nem reálisan közvetítik és összesítik az érintettek érdekeit, ami a profithoz igazítaná a költségeket, a kereslethez a kínálatot, és a célokhoz az aktuális törekvéseket. A nonprofit szervezetek primer kapcsolataiban általában nem feltételezhetjük a profit és az ügyfelek elégedettsége, viselkedésük vagy helyzetük megváltozása közötti szoros kapcsolatot. Ezért – a piaci szektorral szemben – a profit-mutató nem képes jelezni, hogy a szervezeti teljesítmény mennyire segíti elő a küldetés, a célok teljesülését, vagyis a profit-mutató önmagában alkalmatlan az eredményesség kifejezésére. Következésképpen a nonprofit szervezetek küldetéshez kapcsolódó eredményességi mutatóit általában mint különálló konstrukciót közvetlenül, önállóan kell modellezniük és megjeleníteniük. A működőképesség fenntartása ugyanakkor nem nélkülözheti a megfelelő erőforrásokat sem, ezért az eredményesség értékelésében helyet kell kapniuk az erőforrás-bevonás pénzügyi és nem pénzügyi mutatóinak is.

Annak a kérdésnek a megválaszolásában tehát, hogy mi lehet a nonprofit szervezetek eredményességének mérésére és értékelésére legalkalmasabb mutató nem az az igazi kihívás, hogy egyáltalán nem találunk ilyet, hanem inkább az, hogy több ilyen is van, illetve kell, hogy legyen. A nonprofit szervezetek teljesítményének mérése és értékelése ezért bonyolult feladat. A működés sajátosságai alapján mind az egyes szervezetek, mind a szektoron belüli általánosíthatóság szempontjából több feltételezéssel élhetünk:

- Egy nonprofit szervezetnek egyszerre többféle elvárást kell teljesítenie, ezért joggal állíthatjuk, hogy *a nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós, nem korlátozható egyetlen mutatóra.* Az eredményesség mindenekelőtt a küldetéshez kapcsolódó teljesítmény hatását mérő mutatókkal, a fő közönségcsoportok elégedettségét jelző mutatókkal, illetve a működés folyamatosságát biztosító erőforrás-bevonás mutatóival fejezhető ki.

² A nonprofit szektorban ezért a „többlet” alkalmasabb kifejezés a nyereségre, mint a profit.

- A küldetéshez kapcsolódó teljesítménymutatók elsősorban a célközönséget motiváló erkölcsi- és értékfogalmakkal jeleníthetők meg, amelyek általában kvalitatív konstrukciók. *A nonprofit szervezetek eredményességét többféle társadalmi (nem pénzügyi) és pénzügyi-gazdasági mutatóval mérhetjük.*
- Az eredményesség *outcome jellegű mutatói csak igen korlátozottan általánosíthatók*, mivel a különböző nonprofit szervezetek igen különbözőképpen fejezik ki teljesítményük hatásait, következményeit.
- A nonprofit szektorban kifejezetten jellemző, hogy a szervezeti eredményesség nem feltétlenül független, objektív tényező, hanem sokszor hitek, vélemények formálta *társadalmi konstrukció*. Az eredményesség a vélemények változásával együtt változhat.
- Az eredményesség fontos kérdése, hogy a szervezet egészére vagy a részegységek, a programok eredményességére vonatkozik. *A részterületek eredményessége nem feltétlenül jelenti az átfogó szervezeti eredményességet is.*
- Különböző mutatókkal értékelhetjük a nonprofit szervezetek teljesítményét annak függvényében is, hogy mennyire kapcsolhatók a forrásbiztosításhoz. Amennyiben a teljesítmény pénzügyi következménnyel is jár, alkalmazhatók a könnyebben konstruálható pénzügyi mutatók, a kollektív javak eredményessége azonban inkább csak kvalitatív módon értékelhető.

A gyakorlatban a nonprofit szervezetek sokféle kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és társadalmi mutatóval, átfogóan vagy az egyes programok szintjén fejezik ki és értékelik teljesítményüket. Ezt a komplexitást tükrözi a kérdés szakirodalma is, bár egyelőre abban nincs egyetértés, hogy a nonprofit szervezetek teljesítményét általában mely szempontok alapján és milyen mutatókkal a legcélszerűbb vizsgálni. Átfogó elméletek hiányában – a teljesség igénye nélkül – mégis érdemes néhány fontosabb teljesítményértékelési modellt és szempontrendszert röviden áttekinteni.

2. A nonprofit szervezetek néhány teljesítményértékelési modellje

A szervezeti eredményesség elméleti tanulmányozásának hosszú története van. A teljesítményértékeléssel foglalkozó kutatások eddig szinte kivétel nélkül a nonprofit szektor egy-egy részterületére – jellemzően a közhasznú jótékony humán szolgáltató nonprofit szervezetekre – koncentrálnak, különböző elméleti megközelítésekkel, kutatási célokkal és eszközökkel dolgoznak és különböző megállapításokat és javaslatokat fogalmaznak meg. Herman és Renz (2004, 694. p.) arra is rámutat, hogy a nonprofit szakírók figyelmének középpontjában az általános szervezeti eredményességgel szemben sokkal inkább a *programeredményesség* mérésének és a programok értékelésének a tökéletesítése áll. Vagyis az elméleti megállapítások általában a teljesítményértékelés részkérdéseire és nem általánosságaira vonatkoznak. Minthogy sokszor hiányzik a javasolt mutatók alkalmasságának teljes körű bizonyítása és elfogadása is, a kutatási javaslatok nem mindig meggyőzőek, így az eddigi eredmények még nem adnak alkalmat arra, hogy megalapozott, átfogó következtetéseket vonjunk le a nonprofit szervezetek teljesítményértékelésével kapcsolatban. Következésképpen nem meglepő, hogy – sok fontos részeredmény ellenére – *a teljesítményértékelés kérdésében még nem született általános szakmai egyetértés*. A szakirodalomban széles körben elfogadott az eredményesség többdimenziós jellege, bár az, hogy melyek a tipikus dimenziók, már kevésbé világos. A teljesítménymérés és -értékelés számos típusával találkozhatunk, ilyenek például a cél- és kimenetközpontú, erőforrás-központú, folyamat-központú vagy a különféle többdimenziós modellek.

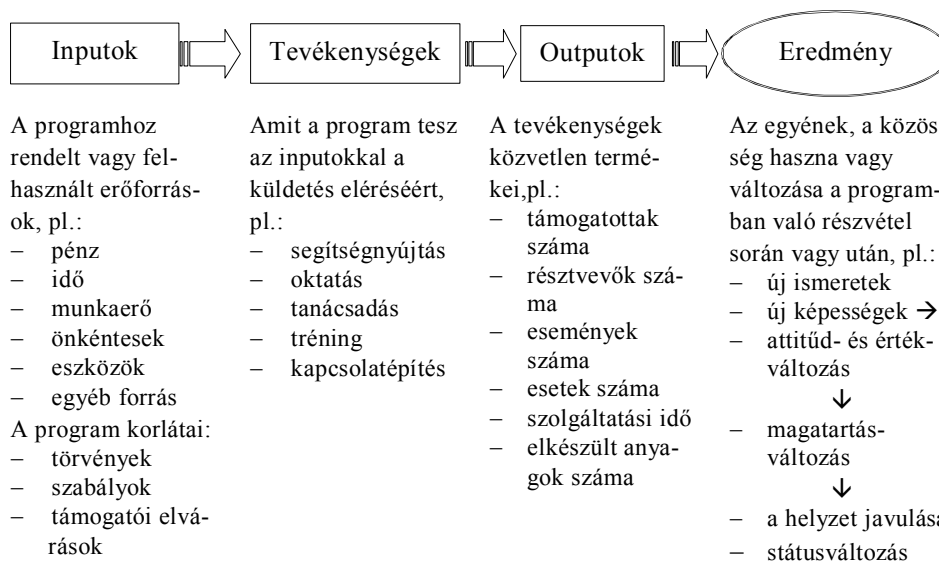
2.1 Cél- és eredményközpontú teljesítményértékelés

A szervezetek teljesítményértékelése mindig valamilyen összehasonlítást jelent, hiszen az eredményesség csak úgy értelmezhető, ha azt egy másik szervezethez, a kitűzött célokhoz vagy egy korábbi időszak eredményéhez viszonyítjuk. *A nonprofit szervezetek legtöbb esetben két időpont teljesítményét összevető értékelési modellt alkalmaznak*, ahol a második időpont teljesítménye valamilyen beavatkozás után jön létre. Ezen az egyszerű modellen számos programértékelés alapul, köztük a leggyakoribb és legnyilvánvalóbb, a *célközpontú értékelés* (Anheier 2005, 190. p.). Herman és Renz (1999, 109. p.) szerint a szervezeti eredményességgel foglalkozó legtöbb irodalom a célközpontú modell valamilyen változata. *A célközpontú és a hozzá hasonlító eredményközpontú (outcomes) értékelési modellek* azt vizsgálják, hogy a program kimenete mennyire felel meg a kitűzött céloknak, az adott forrásokat felhasználó tevékenységek révén mennyire közelíti meg az elképzelt eredményt. A célközpontú értékelés tehát a teljesítmény információit veti össze a tervmutatókkal.

Szemben a vállalkozások általánosan használatos eredménymutatójával, a profittal, *a nonprofit szervezeteknek nincs egyetlen, közös célközpontú eredménymutatójuk*, hiszen másféle mutatóval értelmezheti célját egy szolgáltató, egy expresszív vagy egy támogató tevékenységet folytató szervezet. Következésképpen jogosan feltételezhetjük, hogy a nonprofit szervezetek körében a teljesítményértékelés sokféle célközpontú mutatóval, különböző modell-változatokkal történhet. Nem mindig könnyű, de mégis fontos megkülönböztetni a nonprofit szervezetek körében gyakran összemósódó output és eredmény (outcome) jellegű teljesítménymutatókat. *Az eredmény a célok, a küldetés fogalmaival fejezhető ki, az output pedig ennek elérési eszközeként*, mintegy közbülső eredményként szolgál. A célközpontú programértékelés mutatói közül output jellegű például a szolgáltatás igénybe vevőinek száma, a szétosztott adományok összege vagy az akciók száma stb., míg eredménymutatóként értelmezhető a célközönség tagjainak elégedettsége, az életminőség, a helyzet javulása, a magatartásminták, a vélemények megváltozása, a tagok aktivitásának növekedése, a szervezet elismertségének fokozódása stb. A célközpontú értékelés feltételezi, hogy vannak célok, akár összetett célok is, amelyek megismerhetők, legalább valamennyire stabilak, objektív mutatókkal kifejezhetők, illetve a mutatóknak megfelelő teljesítményadatok összegyűjthetők, feldolgozhatók és megfelelő módon értékelhetők. A nehézségek ellenére van annak realitása, hogy a szervezeti vagy a program teljesítmény megismerhető legyen. Sok elméleti munka azonban azt hangsúlyozza, hogy ez meglehetősen bizonytalan feltételezés, ezért a kutatók erősen vitatják a célközpontú teljesítményértékelést. Forbes már 1998-ban azt találta, hogy a kutatásokban elmozdulás történt a célközpontú értékelés felől az eredményesség értékelésének társadalmi és politikai megközelítése felé.

A célközpontú modellek körében a humán szolgáltató nonprofit szervezetek programértékelési modelljei a legelterjedtebbek. Ilyen például a United Way szervezetek által alkalmazott értékelés, amelyben a különböző humán szolgáltató programok eredménymutatóit a *program—eredmény modell* alapján dolgozzák ki (lásd 1. ábra).

1. ábra: Program—eredmény modell³



2.2 Erőforrás-központú teljesítményértékelés

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésének egy másik típusa az *erőforrás-központú modell*, amely az eredményességet olyan szervezeti képességnek tekinti, amellyel a környezetből megszerezhetőek a szűkös és értékes források. Az erőforrás-központú modellek *a szervezeti eredményességet az erőforrás-bevonás mutatóival értelmezik*. Az erőforrás-bevonást leginkább olyan pénzügyi mutatókkal fejezhetjük ki mint a bevétel, a támogatás, az adomány, vagy olyan munkával kapcsolatos mutatókat konstruálhatunk mint a számított főállású foglalkoztatotti létszám, a számított munkaidő stb. Mivel az erőforrásszerzés minden szervezet fontos működési feltétele, az igazgatóságnak és a menedzsmentnek – szemben a többi érdekelti csoporttal – ez lehetne a legfontosabb eredményességi szempontja. A nonprofit vezetők jellemzően mégsem a költségvetés növekedését, hanem a misszió és a misszió teljesülésének fontosságát hangsúlyozzák. Ennek háttérében az az általános feltételezés áll, hogy a pénzügyi növekedés túlzott hangsúlyozása sok nonprofit szervezet legitimitását, hírnevét fenyegetné, és ez veszélyes lehet a finanszírozás szempontjából.

A nonprofit szervezetek pénzügyi teljesítményének mérésével kapcsolatban ugyancsak nincs egységes szakmai álláspont. Ennek következtében a szektorban zavarba ejtően sokféle pénzügyi teljesítménymutatót használnak, miközben kevés figyelmet fordítanak a mutatók ellenőrzésére, a teljesítményhez való kapcsolódásukra és az egyes mutatók pontos meghatározására (Stone–Bigelow–Crittenden 1999, 408. p.). Ritchie és Kolodinsky (2003) az egyetemi alapítványok primer és szekunder adatainak felhasználásával alakította ki az alapítványok pénzügyi teljesítményértékelési modelljét. Kutatásuk az alapítványi gyakorlatban és a szakirodalomban is leggyakrabban használt pénzügyi teljesítménymutatók azonosítására, illetve az egyes mutatók sajátosságainak megállapítására és relevanciájuk ellenőrzésére irányult.

³ Forrás: United Way (1996)

Vizsgálatuk során az egyetemi alapítványok pénzügyi eredményességének három fontos kérdéskörében – az *alpnövelés hatékonysága, a támogatások és a pénzügyi teljesítmény* – az alábbi, viszonylag egyszerű értékelést lehetővé tevő pénzügyi teljesítménymutatókat találták jellemzőnek:

- közvetlen támogatások/alpnövelés költségei,
- összes bevétel/alpnövelés költségei,
- összes támogatás/összes bevétel,
- közvetlen támogatások/összes eszköz,
- összes bevétel/összes kiadás,
- összes támogatás/összes kiadás.

Kutatásuk általánosítható következtetéseként bizonyítást nyert az a közkeletű állítás, hogy a *nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós*, vagyis a teljesítmény nem fejezhető ki egyetlen mutatóval. A szerzők ugyanakkor felhívják a figyelmet arra is, hogy a különböző nonprofit szervezeti típusokhoz különböző súllyal rendelhető az egyes erőforrás-teremtési formák. Az alpnövelés például fontosabb szerepet játszhat az új típusú, közvetlen támogatást nyújtó szervezetek esetében, mint a hagyományosabb szolgáltatók körében. További fontos megállapításuk, hogy a pénzügyi mutatók – minden hiányosságuk ellenére – általában objektívebbek, előállításuk és használatuk is sokkal egyszerűbb, mint a kutatásokban manapság lényegesen jobban hangsúlyozott különböző társadalmi mutatóké. Mindemellett a pénzügyi mutatók alkalmazásának veszélyeit és problémáit sem rejtik véka alá. Utalnak például a rövid-távú szemlélet és a költségkímélő megoldások eluralkodására a misszió teljesülésének rovására, illetve a – kutatásukban elegánsan mellőzött – befektetési teljesítmény kategória értékelésének különösen problematikus voltára (i.m., 378-379. p.).

2.3 Többdimenziós teljesítményértékelési modellek

A misszióorientált jelleg következtében a nonprofit szervezetek eredményességét a fő érdekelték összetett rendszerén keresztül közelíthetjük meg. Kanter és Brinkerhoff már 1981-ben felhívta a figyelmet a többszörös közönség tényéből fakadó következményre, jelesül arra, hogy a különböző érdekelti csoportok a nonprofit szervezetek eredményességét a maguk számára fontos szempontok mentén értékelik. Ebből következően a *nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós, a különböző érdekek és elvárások teljesülésének összetett rendszerére és nem egyetlen dologra vonatkozik, vagyis nem korlátozható egyetlen mutatóra*. A nonprofit szervezetek fő közönségcsoportjai éppen abban különböznek egymástól, ahogyan a szervezet teljesítményét értékelik. Az eredményesség mérése nem tetszés szerinti kérdés. Az ügyfelek például nagyobb figyelmet fordítanak személyes körülményeik változására, míg a szervezet finanszírozóit inkább a pénzügyi mutatók érdeklik.

A szakirodalomban széles körben elfogadott az eredményesség többdimenziós jellege, bár kevés empirikus kutatás zajlott annak meghatározására és igazolására, hogy a nonprofit szervezeti eredményességnek melyek is a lehetséges dimenziói.

Másfél évtizede publikált írásában Robert Herman (1990) a közhasznú nonprofit szervezetek eredményességének négy fő dimenzióját határozta meg:

- ügyfélelégedettség,
- erőforrás-bevonás,
- társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév,
- kimenetek, hatások.

Míg az első három dimenzió a nonprofit szektor egészében hasonló módon fejleszhető ki, a kimenet mutatói a nonprofit szervezetek sajátos tevékenységei szerint változnak, ezért az általánosíthatóság szempontjából használatuk eléggé korlátozott (Herman – Renz 1999, 119-120. p.). Herman egyike azon kevés szerzőknek, akik utólagos kutatással erősítették meg elméleti feltevéseiket. Kutatásai során az egész szektorra általánosítható eredményeket keresett, ezért olyan teljesítmény dimenziókat jelölt ki, amelyek az eredményesség széles körben elfogadott kritériumai lehetnek. Későbbi munkáiban a korlátozottan általánosítható kimeneti mutatók helyét a *vezetés eredményessége* foglalta el, amelyről bebizonyította, hogy szoros kapcsolatban áll a szervezet eredményességével (Herman – Renz 2004). Stone és Cutcher-Gershenfeld (2001) is azt állítja, hogy az általuk áttekintett empirikus kutatások fele figyelembe veszi a vezetés és a szervezet eredményessége közötti kapcsolatot. A nonprofit vezetésre vonatkozó irodalom hosszú ideje állítja, hogy a vezetésnek súlyos jogi és morális felelőssége van, ezért alapvetően határozhatja meg a szervezet teljesítményét.

Az igen nagyszámú többdimenziós modell közül érdemes még kiemelni az eredmény-orientált *balanced-scorecard modelleket*, amelyek azon a gondolon alapulnak, hogy azokat a tevékenységeket is mérni és értékelni kell, amelyek a jövőbeli teljesítményt megalapozzák. A balanced-scorecard mutatók a teljesítményt számos szempontból értelmezik, és arra sarkallják a menedzsereket, hogy *mind a szervezet eredményeit, mind a szervezet helyzetét* értékeljék. A modell leggyakrabban használt kategóriái a teljesítményértékelésben: *az ügyfelek, a belső folyamatok, a pénzügyek, illetve az innováció és a tanulás*. Paton és Foot (idézi Herman–Renz 1999, 111. p.) olyan scorecard modellt javasol a nonprofit szervezetek számára, amely a mutatók öt általános kategóriáját használja:

- egyes szervezeti tevékenységek és programok pillanatnyi mutatói;
- egyes szervezeti tevékenységek és programok hosszabb távú mutatói;
- a pénzügyi és menedzseri megbízhatóság mutatói;
- a megújulás és a hanyatlás mutatói;
- a szervezeti fejlesztési kezdeményezések hatásai.

A balanced-scorecard modellek a figyelem középpontját a programokról áthelyezik az elérni kívánt eredményekre, és kapcsolatba hozzák a küldetéshez kötődő mutatókat a működési, tanulási és pénzügyi szempontokkal.

A szociális, egészségügyi nonprofit szolgáltatások teljesítményének és hatásának értékelésére Kendall és Knapp (2000) dolgozott ki egy *jóléti keretmodellt*. A modell legfontosabb információs elemei a következők:

- forrás inputok, például az alkalmazottak, az önkéntesek, a pénzügyek;
- a forrás inputokkal kapcsolatos költséginformációk;
- költséginformációval nem rendelkező forrás inputok, például a motivációk, az attitűdök, az alkalmazottak és az önkéntesek értékei;
- outputok, például az output mennyisége, a biztosított kapacitás;
- végső kimenetek a szervezeti célok és küldetések formájában kifejezve, például a jólét növekedése, az életminőség, a tevékenység externális hatásai stb.

A jóléti keretmodellben az input-output-outcome információk egyrészt a „klasszikus” eredménymutatókhoz – gazdaság, hatékonyság, eredményesség –, másrészt specifikus nonprofit eredménymutatókhoz kapcsolódnak. Kendall és Knapp a követ-

kező nyolc különböző teljesítmény-kritériumot és ezeken belül több mutatót definiál a nonprofit szervezetek teljesítményének mérésére:

- *gazdaság* – erőforrás megtakarítás, kiadások, átlagköltség;
- *hatékonyság* – a költségek csökkentése adott output esetén vagy adott költségek mellett az output növelése;
- *eredményesség* – az egészség, az életminőség javulása, ügyfél elégedettség;
- *méltányosság* – pártatlanság a helyzet javulásának elérésében, a forrásokhoz való hozzáférésben;
- *választás/pluralizmus* – a szolgáltatások különböző változatainak biztosítása, diverzifikáció;
- *részvétel* – a társadalmi tőke gyarapítása a tagok vagy az önkéntesek bevonásával, attitűdök, motivációk;
- *képviselés* – az érték önmaga, vagy az érték mint a hosszú távú eredmény javításának eszköze;
- *innováció* – új termékek vagy szolgáltatások kialakítása.

A jóléti keretmodell azt mutatja, hogy a nonprofit szervezeteknek *tágabb megközelítést* kell alkalmazniuk a szervezeti teljesítmény mérésekor. Rendelkezniük kell az inputok, az outputok, a kimenetek kifejezésére alkalmas mutatókkal, és kifejezetten fontos számukra a gazdasági, a hatékonysági, az eredményességi, a méltányossági és egyéb mutatók közötti kapcsolat (Kendall-Knapp 2000). Anheier (2005, 114.p.) szerint ez az értékelési módszer némi módosítással az érdekképviselői szervezetek teljesítményértékelésére is alkalmas.

2.4 Az eredményesség mint társadalmi konstrukció

A társadalmi konstrukció elve szerint a valóság számos jelensége nem objektív, független dolog, hanem részben vagy teljesen az emberek hitének, értékeinek, véleményének, gondolatainak, cselekedeteinek alkotása. A világ egyes jelenségei csak azért valóságosak, mert az emberek ezzel a valósággal összhangban hisznek és cselekednek. Az intézményi elméletekben a szervezeti eredményesség társadalmi konstrukció és nem objektív valóság. Ez nem azt jelenti, hogy az eredményesség nem létezik és nem fontos, hanem azt, hogy az érdekelték társadalmi cselekvései és kölcsönhatásai hozzák létre. Ennek alapján számos szakíró (például Herman 1990, Forbes 1998, Herman és Renz 2004) arra hívja fel a figyelmet, hogy az átfogó nonprofit szervezeti eredményesség megítélése nem objektív és nem független, hanem olyan, amilyenek a sokféle érdekelt megítéli. Az egyének minden bizonnyal kommunikálnak egymással a csoportokon belül és a csoportok között is, megosztják véleményüket a szervezetről és annak teljesítményéről, és valószínűsíthető, hogy szakértők, véleményformálók is befolyásolják értékítéletüket. Mindezek a társadalmi hatások a teljesítmény megítélését változtatják. A nonprofit szervezetek eredményessége mint társadalmi konstrukció a különböző csoportok megítélésében éppen ezért nem szükségszerűen stabil, és nem is feltétlenül eltérő. A társadalmi kapcsolatok révén – mindig a konkrét eset függvényében – a különböző közönségcsoportok hasonló kritériumokat alakíthatnak ki és hasonlóan értékelhetik az adott információt is.

2.5 A hírnév mint társadalmilag konstruált eredményességi mutató

A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésében a társadalmi konstrukció elve legszembetűnőbben *a hírnév mint eredményességi mutató* kapcsán ragadható meg. A

hírnév az üzleti életben bizonyítottan fontos mutatója a teljesítménynek. Greysen (1999) szerint a vállalati jó hírnév három fontos stratégiai haszonnal jár:

- előnyösebb helyzetet teremthet a hasonló tevékenységű szervezetekkel szemben;
- vitatott, bizonytalan helyzetekben igazolhatja a szervezet kiválasztását;
- növelheti a szervezet piaci értékét.

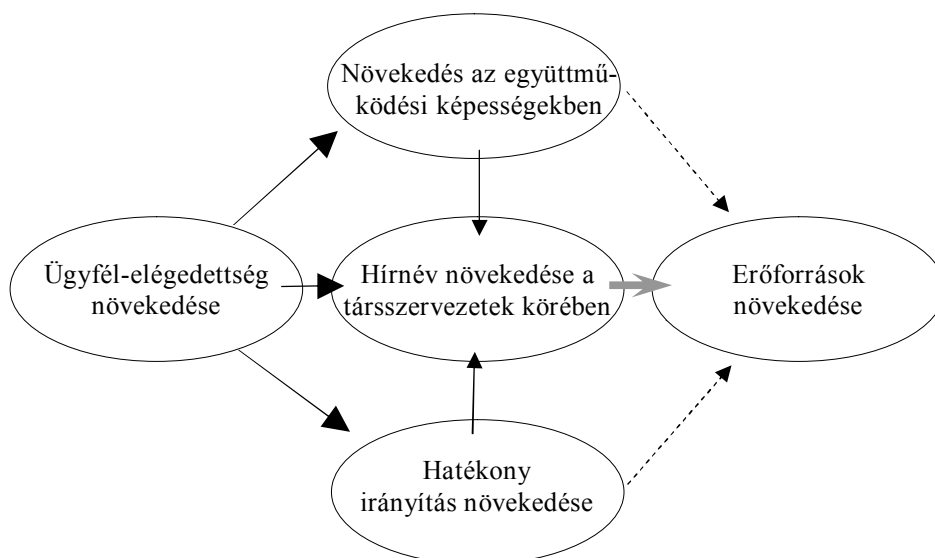
A hírnév nagyon összetett jelenség: egy adott közönségen belül a szervezetről alkotott *átfogó véleményt, elismertségének, megbecsültségének mértékét* testesíti meg. Azt tükrözi, hogy a közönség értékítélete szerint a szervezet mennyire teljesítette törekvéseit. A hírnév sajátos szerepe az, hogy a szervezet közönségeinek tökéletlen informáltsága esetén *helyettesíti a tényleges tudást és információt*, vagyis csökkenti a lényegi információk hiányából fakadó bizonytalanságot, kockázatot. A jó hírnév a célközönség számára *bizalmi tőke, a garancia jelzése*. A hírnév közvetlen és közvetett tapasztalatok, információk, híresztelések stb. alapján, a véleményalkotók szubjektumán átszűrve és társadalmi kölcsönhatások befolyása alatt formálódik, ezért a különböző közönségcsoportok sajátosságainak függvényében eltérően alakulhat. Egyes közönségcsoportok helyzetüknél, társadalmi tőkéjükénél fogva jobban hozzáférnek az információkhoz, képesebbek, alkalmasabbak az értékelésre, véleményük hitelesebb, nagyobb bizalmat élvez, ezért kulcsszerepet játszanak a hírnév formálásában. A társadalmi konstrukció elve alapján ezek az úgynevezett *szakértők vagy véleményformálók* fontosnak és hitelesnek tartott véleményük révén erőteljesen befolyásolják mások értékítéletét és döntését.

A nonprofit szektorban a hírnév a vállalati menedzsmentből ismert ügyfél-befolyásolási hatás mellett sajátos szerepet is játszik. A vállalatokkal ellentétben a *legtöbb nonprofit szervezet – mindenekelőtt a kollektív javakat nyújtók – forrásszerzése nincs közvetlen kapcsolatban az ügyfelekkel és azok elégedettségével*, mert a források tőlük elkülönült közönségcsoportoktól származnak. A potenciális forrásbiztosítók közvetlen tapasztalatok és információk híján a *szervezetek hírnevére alapozzák támogatói döntéseiket*. Következésképpen a nonprofit szektorban a hírnév többszörösen kritikus kérdés. A tapasztalatok szerint a nonprofit szervezetek mégis viszonylag kevés figyelmet fordítanak hírnevükre, és a szakirodalom is alapvetően csak általánosságban foglalkozik ezzel a kérdéssel, miközben a különböző érdekcsoportok körében kialakult hírnév-variánsok eltérően befolyásolhatják a szervezetek különböző teljesítmény mutatóit. Több szerző a szervezeti eredményesség – ezen belül különösen a forrásbevonás eredményessége – és a társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév (peer reputation) között mutatott ki szoros kapcsolatot. Smith és Shen (1996) azt állítja, hogy a társszervezetek vezetői körében kialakult jobb hírnévvel a nonprofit szervezetek jobb forrásellátást érnek el. Herman (1990, 299.p.) az ügyfelek elégedettsége, az erőforrásszerzés és a kimeneti mutatók mellett azt a hírnevet tekinti fő teljesítménycélnak, melynek kialakítói azok a személyek, akik pozíciójuknál fogva nagy valószínűséggel sok hasonló szervezet információjával rendelkeznek. Forbes (1998, 186.p.) szerint a nonprofit szervezetek az őket közelről ismerő külső szakemberek eredményességről alkotott véleménye és elképzelése alapján hozzák meg és indokolják döntéseiket. Padanyi és Gainer (2003) empirikus kutatással elsőként bizonyította, hogy a hasonló nonprofit szervezetek menedzserei körében kialakult reputáció befolyásolja a szervezet eredményességét az erőforrás-szerzésben. Mindez pedig azt jelenti, hogy *minél inkább az alapnövelésre támaszkodik egy nonprofit szervezet a forrásbiztosításban, annál többet kell*

törődnie a hírnév specifikus kérdéseivel. A nonprofit szektorban a társszervezetek vezetőinek véleménye több ok miatt is befolyásolja a forrásszerzést. Egyrészt azért, mert ezeket a vezetőket – széleskörű nonprofit ismeretük okán – gyakran kéri fel vagy választják be a támogatásokat elosztó bizottságokba előbírálónak, döntéshozónak vagy tanácsadónak⁴. Minthogy a nonprofit szervezetek bevételeinek jelentős része állami, alapítványi vagy vállalati pályázati forrásokból származik, a döntéshozatalban résztvevő személyek szerepe kulcsfontosságú. Másrészt azért, mert a média a meghatározó nonprofit vezetőkön keresztül tudósít a nonprofit szervezetekről és a szektorról, így a nonprofit menedzserek kulcsszerepet játszanak a közvélemény tájékoztatásában, ami hatással lehet a magánszféra támogatási döntéseire. A társszervezetek vezetőinek véleménye közvetlen hatással is lehet a hasonló nonprofit szervezetek tevékenységére.

Padanyi és Gainer a szociális szolgáltató nonprofit szervezetek körében a 2. ábrán látható modell alapján vizsgálta a szervezeti teljesítménydimenziók közötti kapcsolatot.

2. ábra: A teljesítménydimenziók közötti kapcsolat a nonprofit szervezetekben⁵



A kutatás eredményei bizonyították, hogy azokban a nonprofit szervezetekben, ahol az ügyfél-elégedettség növekedése és a források növekedése között nincs közvetlen kapcsolat, a kapcsolatot a társszervezetek körében kialakult hírnév, a kooperációs képességek és a hatékony irányítás növekedése közvetíti, amelyek közül csak a hírnév bizonyult az erőforrásszerzés szignifikáns előrejelzőjének. Ez az összefüggés nem meglepő, ha figyelembe vesszük, hogy a társszervezetek a közönség tájékozott részét jelentik, ők azok a *véleményvezetők*, akik megalapozott tanácsot tudnak adni a támogatásokra vonatkozó döntésekhez. Így különösen bizonytalan helyzetben valószínű, hogy a nagy bizalmat élvező véleményvezetők erős befolyást gyakorolnak

⁴ A Nemzeti Civil Alapprogram döntéshozó testületeiben is meghatározó a civil szervezeti képviselők szerepe. Az NCA Tanácsában a tagok 70%-át, a kollégiumokban egy személy kivételével minden tagot a civil jelöltállítás rendszerben választanak.

⁵ Forrás: Padanyi – Gainer 2003, 261. p.

a döntéshozókra. A tanulmány felhívja a figyelmet arra, hogy *minél inkább függ egy nonprofit szervezet a támogatásoktól és minél inkább nő a verseny a külső forrásokért, annál inkább nő a társszervezetek körében kialakult hírnév jelentősége* (Padanyi–Gainer 2003, 263. p.).

A kutatási eredményekből fontos következtetéseket vonhatunk le:

- A többdimenziós szervezeti teljesítményben a társszervezetek értékítélete játssza a fő közvetítő szerepet. Ezért nem elég csak magának az ügyfélelégedettségnek vagy az irányításnak az objektív mutatóira figyelni, a teljesítmény kimeneteit a társszervezetek nézőpontjából is értékelni kell.
- A társszervezetek véleményét elsősorban nem közvetlen PR-akciókkal lehet legjobban befolyásolni, hanem azzal, ha a szervezet a küldetéshez kapcsolódó tevékenységek körében, az ügyfelek szolgálatában ér el jó teljesítményt.
- A jó hírnév kialakulása több tényező összhatásának eredménye, ezért a szervezeteknek számos teljesítménydimenzióra kell figyelniük.

3. Az eredményesség méréseivel kapcsolatos főbb szakmai ajánlások

Az utóbbi évek fontosabb szakmunkái, például Herman (1990), Kotler – Andreasen (1996), Osborne (1998), Herman – Renz (1999), Kendall – Knapp (2000), Ritchie – Kolodinsky (2003), Padanyi–Gainer (2004), Anheier (2005) stb. az eredményességi mutatók kiválasztásában az alábbi néhány fontos kérdésre hívják fel a figyelmet:

- Mivel a legtöbb nonprofit szervezetnek a misszióhoz kapcsolódó fő tevékenysége(ke)n kívül elkülönült forrásszerző tevékenysége is van, több teljesítménymutatóra van szükség.
- A nonprofit szervezetek eredményessége többdimenziós és soha nem szűkíthető egyetlen mutatóra. A legtöbb nonprofit szervezetnek általában két, három vagy több alapvető mutatója van. A mutatók száma a misszió, a célok, a fő érdekelti körök száma, a környezet és a szervezeti struktúra függvényében alakul. Fel kell ismerni, hogy melyek lehetnek az eredményesség alapvető jelzői.
- Törekedni kell a számokkal kifejezhető mutatók kialakítására, de ügyelni kell arra, hogy nem minden számszerűsíthető mutató lesz releváns teljesítményjelző és nem minden releváns teljesítményjelző számszerűsíthető. A teljesítményértékelési modellek többsége a vizsgált jelenség természetéből következően elsősorban nehezen számszerűsíthető társadalmi mutatókból épül fel a számszerű pénzügyi mutatók helyett.
- A nonprofit szervezetek eredményessége gyakran valamilyen társadalmi konstrukció, nem objektív, önmagától létező. Ezért az eredményesség mutatói nem változatlanok és nem feltétlenül eltérőek.
- A teljesítménymutatóknak olyannak kell lenniük, amelyek a lehető legerősebben kötik össze a szervezet tevékenységeit a küldetéssel.
- A nonprofit szervezetek eredményessége mindig összehasonlítás kérdése. Az a kijelentés, hogy egy szervezet nagyon eredményes csak úgy értelmezhető, ha egy másik szervezethez, valamilyen ideálhoz vagy egy korábbi időszakhoz viszonyítjuk. Sok teljesítménymutató szervezet- vagy program-specifikus, ezért a különböző szervezetek teljesítménymutatóinak összevetése hasonló programok esetén is aggályos lehet.
- A teljesítménymérésben kreativitásra, ötletes mutatókra van szükség.

- A teljesítménymutatók erősítik a rövid távú szemléletet és figyelmen kívül hagyják a hosszú távú eredményességet. A legtöbb teljesítménymutató a változás trendjét nyomon követő idősorokkal lesz igazán hasznos információ.
- A teljesítménymutatók alkalmazásának kockázata az, hogy a könnyebben mérhető, de kevesebb forrást igénylő területekre vonzza az erőfeszítéseket.
- A teljesítmény-információk összegyűjtéséhez a nonprofit szervezetek nagyszámú, a társadalomtudományi kutatásokban ismert kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési módszert használnak, például megkérdezést, dokumentumelemzést, megfigyelést, fókusz csoport vizsgálatot, mélyinterjút stb.

Irodalom

- Anheier, Helmut K. (2005): *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy.* London – New York, Routledge.
- Forbes Daniel P. (1998): *Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organizational Effectiveness from 1977 to 1997.* = *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.* 27. 2. 183-202. p.
- Greysen, Stephen A. (1999): *Advancing and enhancing corporate reputation.* = *Corporate Communication.* 4. 4. 177-181. p.
- Herman, Robert D. (1990): *Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations.* = *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.* 19. 3. 293-306. p.
- Herman, Robert D. – Renz, David O. (2004): *Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. A Panel Study.* = *Public Administration Review.* 64. 6. 694-704. p.
- Herman, Robert D. – Renz, David O. (1999): *Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness.* = *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.* 26. 2. 185-206. p.
- Kanter, Rosabeth Moss – Brinkerhoff, Derrick W. (1981): *Organizational Performance: Recent Developments in Measurement.* In: R. H. Turner – J. F. Short (eds.): *Annual Review of Sociology.* Palo Alto, CA. *Annual Reviews.* 321-349. p.
- Kendall, Jeremy – Knapp, Martin (2000): *Measuring the Performance of Voluntary Organisations.* = *Public Management.* 2. 1. 105-132. p.
- Kotler, Philip – Andreasen, Alan (1991): *Strategic Marketing for Non-Profit Organisations.* 4th. ed. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall.
- Padanyi, Paulette – Gainer, Brenda (2003): *Peer reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management.* = *Corporate Reputation Review.* 6. 3. 252-265. p.
- Ritchie, William J. – Kolodinsky, Robert W. (2003): *Nonprofit Organization Financial Performance Measurement. An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures.* = *Nonprofit Management and Leadership.* 13. 4. 367-381. p.
- Smith, David H. – Shen, Ce (1996): *Factors characterizing the most effective nonprofits managed by volunteers.* = *Nonprofit Management and Leadership.* 6. 3. 271-289. p.
- Stone, Melissa M. – Bigelow, Barbara – Crittenden, William (1999): *Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis and Future Directions.* = *Administration and Society.* 31. 3. 378-423. p.
- Stone, Melissa M. – Cutcher-Gershenfeld, Susan (2001): *Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organisations.* In: V. A. Hodgkinson – P. Flynn (eds.): *Measuring the impact of the nonprofit sector.* New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- United Way (1996): *Measuring Program Outcomes: A Practical Approach.* In: <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/model.cfm>