



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Pregledni rad

<https://doi.org/10.31784/zvr.13.1.18>

Datum primitka rada: 16. 2. 2024.

Datum prihvatanja rada: 12. 6. 2024.

PROBLEMATIČNOST KONCEPTA PERFORMANSI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Ivana Perica

Dr. sc., docentica, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Hrvatska;
e-mail: iperica@efst.hr

Slavko Šodan

Dr. sc., izvanredni profesor, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, 21 000 Split, Hrvatska;
e-mail: ssodan@efst.hr

SAŽETAK

Ovaj rad daje pregled znanstvene literature o konceptu performansi u neprofitnim organizacijama. Pojam performansi u neprofitnom sektoru još uvijek je sporan te ne postoji univerzalni skup pokazatelja za mjerenje performansi koji se može jedinstveno primjenjivati za sve neprofitne organizacije. Heterogena obilježja neprofitnih organizacija kao što su različite misije, velik broj dionika, nehomogeni ciljevi i različite aktivnosti predstavljaju osnovni argument zbog čega još uvijek u neprofitnom sektoru ne postoji konsenzus oko postupaka definiranja i mjerenja performansi. Cilj je rada analizirati dosadašnja znanstvena istraživanja i spoznaje o problemima koji se javljaju pri konceptualizaciji i mjerenju performansi u neprofitnim organizacijama. Dosadašnja literatura o organizacijskim performansama neprofitnih organizacija predstavlja širok spektar istraživanja s mnogim teorijskim perspektivama, a svaka od njih teži jednom načinu konceptualizacije ili mjerenja organizacijske uspješnosti. Provedene studije nemaju jedinstvena rješenja i još uvijek ne postoji konsenzus oko postupaka mjerenja performansi u neprofitnim organizacijama ili skupu određenih standarda za mjerenje performansi koji bi bio primjenjiv u cijelom sektoru. U radu autori upućuju na primjenu institucionalne i kontingencijske paradigme pri konceptualizaciji i operacionalizaciji performansi, kao i na različite čimbenike i pristupe koji su važni za jačanje poznavanja definicije i konceptualizacije performansi neprofitnih organizacija.

Ključne riječi: mjerenje performansi, neprofitne organizacije, uspješnost poslovanja

1. UVOD

Koncept performansi u neprofitnom sektoru još uvijek je problematičan (Hofstede, 1981) te nedostižan i osporavan koncept (Herman i Renz, 2008) jer se pri konceptualizaciji sve do danas ne može primijeniti nijedan univerzalni standard (Fowler, 1996). Performanse neprofitnih organizacija još uvijek imaju različita značenja ovisno o načinu na koji pojedina organizacija definira uspjeh (Winand *et al.*, 2014). Distinktivna obilježja neprofitnih organizacija kao što su velik broj dionika, nehomogeni ciljevi, višestruka odgovornost, sukobi između voluntarizma i profesionalizma te potrebe da se zadrži uvid u temeljnu vrijednost pojedine organizacije dijele neprofitni sektor od profitnoga, pa koncepti performansi iz profitnoga sektora nisu lako primjenjivi na neprofitne organizacije (Sen, 1987; Speckbacher, 2003; Lewis, 2004). Unatoč činjenici što su se određene lekcije iz profitnoga sektora pokazale korisnima za neprofitne organizacije, posebno u područjima kao što su strateško planiranje, marketing, financije, informacijski sustavi i organizacijski razvoj, jedna ključna komponenta poslovnoga modela i dalje im izmiče: nisu uspjele prenijeti neposredan način na koji poduzeća mjere svoje performanse (Sawhill i Williamson, 2001).

U poslovnom svijetu tržište predstavlja povratan mehanizam za procjenu performansi koje je lako kvantificirati pomoću mjernih podataka koji se mogu analizirati i uspoređivati osiguravajući da poduzeća koja ostvaruju najbolje rezultate privuku dodatni kapital, ljude i ostalu infrastrukturu potrebnu za nastavak isporuke vrhunskih performansi (Hall i O'Dwyer, 2017). U neprofitnom sektoru ne može se jednostavno razviti surogat mjerenja organizacijske uspješnosti profitnoga sektora tako da se od neprofitnih organizacija zahtijeva konstruktivniji pristup performansama (Tuckman i Chang, 1991; Forbes, 1998).

U neprofitnom svijetu misije su, a ne tržišta, primarni mehanizam koji privlači bitne resurse (donatore, volontere i zaposlenike), ali kako misije bolje pružaju inspiraciju nego smjer, nije neuobičajeno da postoje različiti stavovi o tome što bi trebali biti glavni prioriteti organizacije zbog čega je procjena performansi dosta subjektivnija u odnosu na profitne subjekte (Hall i O'Dwyer, 2017). Performanse neprofitnih organizacija nije lako konceptualizirati ni jednostavno izmjeriti jer je riječ o organizacijama koje obilježavaju različite domene aktivnosti, raznolikost ciljeva i široki spektar dionika čiju su zahtjevi različiti.

Cilj je ovog rada analizirati dosadašnja znanstvena istraživanja i spoznaje o konceptualizaciji performansi u neprofitnim organizacijama. U radu se analiziraju različiti pristupi mjerenju performansi neprofitnih organizacija identificirani u dosadašnjim teorijskim i empirijskim istraživanjima. Na taj način rad doprinosi tekućoj raspravi različitih autora, jača poznavanje definicije i konceptualizacije performansi neprofitnih organizacija.

Rad se sastoji od više poglavlja. Nakon *Uvoda*, u drugom poglavlju prikazana je problematika pojma performansi u neprofitnom sektoru. U trećem poglavlju analiziran je kontekst i važnost mjerenja performansi u neprofitnim organizacijama. U četvrtom poglavlju razmatra se primjena poslovnih modela mjerenja performansi na neprofitne organizacije. U petom poglavlju sustavno je prikazan pregled dosadašnjih istraživanja na području mjerenja performansi neprofitnih organizacija. Implikacija različitih pristupa mjerenju performansi

predstavljena je u šestom poglavlju, nakon čega u sedmom poglavlju slijede zaključna razmatranja.

2. DEFINIRANJE POJMA PERFORMANSI U NEPROFITNOM SEKTORU

U istraživanjima koja obuhvaćaju neprofitni sektor autori upozoravaju na različite čimbenike koji otežavaju konceptualizaciju performansi. Moore (2000) skreće pozornost na nepostojanje automatskoga odnosa između povećanja postignuća u misiji organizacije i povećanja ostvarenih prihoda. Tu poteškoću još dodatno povećava oskudnost resursa specifičnih za neprofitne organizacije (Crittenden *et al.*, 2003). Brown (2005) sugerira da performanse neprofitnih organizacija trebaju pokrivati područja koja se odnose na ostvarenje misije ili ciljeva te da je potrebno razviti razuman skup kriterija koji će različitim pojedincima omogućiti različite perspektive ocjene postignuća pojedine organizacije. Morris *et al.* (2007) referiraju se na temeljenu logiku procjene financijskih performansi kod neprofitnih organizacija i pojašnjavaju kako je kod profitnih organizacija logika da servisiranje kupaca bolje od konkurencije vodi poboljšanju financijskih performansi. Naime, ako se kupcima pruža bolja usluga, zarađuje se više novca koji zapravo služi dioničarima, dok su kod neprofitnih organizacija izvori financiranja obično neovisni o korisnicima koji se uslužuju. Herman i Renz (2008) navode kako su performanse neprofitnih organizacija društveno konstruirane, nisu stabilna konstrukcija i da ih različiti dionici različito prosuđuju. Da koncept performansi treba zadovoljiti različite dionike, sugeriraju Yang, Brennan i Wilkinson (2014) koji definiraju dva glavna pristupa procjeni performansi neprofitnih organizacija. Prvi je „tehnokratski pristup” koji se usredotočuje na korištenje sredstava i uključuje sustavnu procjenu financijskih pokazatelja. Uglavnom ga primjenjuju donatori i vlade radi procjene rada neprofitne organizacije. Unatoč tomu što financijski pokazatelji pokazuju koliko neprofitna organizacija ima na raspolaganju gotovine, koliko je dužna, stabilna i učinkovita u korištenju svojih resursa, taj pristup ima ograničenje jer se previše oslanja na financijske čimbenike i isključuje druge, neekonomske ili „meke” čimbenike. Isto tako kod toga pristupa javlja se pitanje temeljne logike procjene financijskih performansi kod neprofitnih organizacija. Drugi pristup, prema Yang, Brennan i Wilkinson (2014), jest „participativni pristup” koji polazi od činjenice kako je cilj poslovanja neprofitnih organizacija učinkovito zadovoljenje prava i interesa različitih „legitimnih” dionika zbog čega procjena performansi treba obuhvatiti kombiniranu procjenu različitih dionika. Međutim i taj pristup ima ograničenja jer marginalizira mišljenja tzv. „ne-dionika” kao što su potencijalni donatori. Osim toga procjenu performansi koja obuhvaća kombiniranu procjenu različitih dionika otežavaju različiti i nekompatibilni zahtjevi u evaluaciji koje treba uravnotežiti. S druge strane pojedinačni donatori, korporativni sponzori, javne institucije, pa i osnivači ne preuzimaju ulogu vlasnika, poput one u profitnoj organizaciji, zbog čega je njihov stvarni utjecaj ograničen (Dyczkowski, 2016).

Uvidom u prethodno navedena istraživanja može se zaključiti da postoje različiti čimbenici i različiti pristupi koji otežavaju konceptualizaciju performansi. Različiti pristupi pri konceptualiziranju performansi u neprofitnom sektoru neizbježno rezultiraju potrebom za

korištenjem više kriterija u definiranju performansi (Herman i Renz, 1999) koji će ujedno osim financijskih performansi povezivati i jačati misiju i ciljeve pojedine neprofitne organizacije.

Bez obzira na to što još ne postoji nijedan dogovoreni koncept performansi neprofitnih organizacija, općenito se može zaključiti da koncept performansi podrazumijeva kombinaciju sposobnosti organizacije za uspostavljanje učinkovitoga odnosa između korištenih resursa i ostvarenih rezultata (Madella, Bayle i Tome, 2005) te sposobnosti postizanja ciljeva (Bayle i Madella, 2002). Shodno tomu konceptualizacija performansi u neprofitnom sektoru zahtijeva pristup koji kombinira financijske i nefinancijske mjere te koji je višedimenzijski.

3. KONTEKST I POTREBA MJERENJA PERFORMANSI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Mjerenje performansi neprofitnih organizacija pruža važne informacije o trenutačnom statusu neprofitne organizacije i o tome kako ona napreduje prema svojim ciljevima. Behn (2003) navodi kako mjerenje performansi neprofitnim organizacijama omogućava procjenu koliko dobro organizacija funkcionira, pomaže joj u sustavima kontrole, planiranja, motivacije, promoviranja, proslave uspjeha, učenja i poboljšanja. Važnost mjerenja performansi neprofitnih organizacija Yang, Brennan i Wilkinson (2014) svode na četiri područja usmjerena na zadovoljavanje financijera, korisnika, osoblja i volontera te javnosti. Nadovezuju se na svako navedeno područje objašnjavajući kako mjerenje performansi neprofitnim organizacijama može olakšati da: (1) zadovolje ili premaše standarde koje postavljaju financijeri, (2) pruže izvrsne usluge korisnicima, (3) motiviraju osoblje i volontere preko učenja i razvoja i (4) osiguranju odgovornost i transparentnost. Dakle cilj mjerenja performansi u kontekstu neprofitnoga sektora jest evaluacija odgovornosti, legitimiteta i učinkovitosti pojedine neprofitne organizacije.

U neprofitnim organizacijama odgovornost predstavlja proces koji omogućuje dostupnost informacija o tome da su sredstva namijenjena dobrotvornoj svrsi upotrijebljena upravo u tu svrhu (Yang, Northcott i Sinclair, 2017). Dakle glavno pitanje na koje se kroz odgovornost neprofitnih organizacija pokušava dati odgovor glasi: Je li neprofitna organizacija potrošila sredstva na ono što je tvrdila da će učiniti? Dimenzija odgovornosti važna je u neprofitnom sektoru jer pomaže u njegovanju povjerenja u odnosima s dionicima. Ako se neprofitna organizacija na neki način pokaže nepouzdanom, dovodi u pitanje svoju reputaciju, financiranje i klijente (Thomas, 2020). Naime one neprofitne organizacije koje ne usvoje mehanizme odgovornosti izlažu se i riziku prijevara u organizaciji (Agyemang, O'Dwyer i Unerman, 2019). Odgovornost djeluje duž više dimenzija, uključujući brojne dionike i koristeći se različitim mehanizmima. Neprofitne organizacije imaju najmanje četiri kategorije dionika kojima trebaju biti odgovorne: (1) dionicima koji oblikuju radno okruženje neprofitnih organizacija (vlade, donatori), (2) dionicima unutar organizacije (osoblje, odbori), (3) civilnom društvu (društveni pokreti, šira javnost, druge nevladine organizacije) i (4) dionicima na koje neprofitne organizacije često pokušavaju utjecati (korisnici, privatni sektor) (Ahmed i Hopper, 2014).

Legitimitet neprofitnih organizacija općenito se razumije kao „imati pravo biti i raditi nešto u društvu”, odnosno osjećaj da je organizacija zakonita, relevantna i društveno prihvatljiva u onome što govori i radi (Edwards, 1999 u Lister, 2003). Modeli koji predstavljaju heuristički okvir, odnosno koji objašnjavaju kako se legitimitet neprofitnih organizacija teoretizira u literaturi prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Modeli koji objašnjavaju legitimitet neprofitnih organizacija

<i>Model</i>	<i>Utjecaj na ocjenu legitimne uloge</i>
<i>Tržišni model</i>	Tržišni model stvara kriterije za razjašnjavanje operativnih kapaciteta neprofitnih organizacija. Može se koristiti kod onih neprofitnih organizacija koje djeluju na tržištu, iako pod drukčijom izlikom od poduzeća. Takve neprofitne organizacije uglavnom imaju apolitičnu ulogu koja se uglavnom usredotočuje na prikupljanje sredstava, financijsku odgovornost i pokazatelje uspješnosti.
<i>Model društvenih promjena</i>	Model teoretizira legitimitet neprofitnih organizacija u kontekstu demokracije ističući ključne značajke legitimiteta poput reprezentativnosti neprofitnih organizacija za demokratsko društvo i slobode pojedinaca da se udružuju. Model društvenih promjena usredotočen je na neprofitne organizacije, razjašnjava koga one predstavljaju (članovi, donatori, ideje) te stvara kriterije za ocjenu reprezentativnosti neprofitnih organizacija.
<i>Novi institucionalni model</i>	Pruža okvir za normativnu analizu legitimiteta neprofitnih organizacija u kojem se neprofitne organizacije teoretiziraju kao ugrađeni entiteti u globalne strukture koji mogu pružiti legitimnu funkciju za suzbijanje demokratskoga deficita. Novi institucionalni model stvara normativne kriterije za procjenu legitimiteta neprofitnih organizacija u kontekstu međuvladinih institucija i globalnoga upravljanja.
<i>Kritični model</i>	Ističe kapacitet koji je ugrađen u misije neprofitnih organizacija i njihov potencijal za uvođenje legitimnoga političkoga glasa – posebno kada je riječ o rješavanju nepravde, preraspodjeli resursa i moći. Model je usredotočen na neprofitne organizacije kao političku snagu koja osnažuje one koji su isključeni ili marginalizirani u političkim procesima.

Izvor: prilagođeno prema Thrandardottir (2015)

S obzirom na to da modeli generiraju različite uloge koje neprofitne organizacije imaju prema različitim dionicima, potreba da se zadovolji institucionalna legitimnost te ujedno opravda uloga i legitimitet prema različitim dionicima potaknuli su kod neprofitnih organizacija sve veći naglasak na performanse (Frumkin i Andre-Clark, 2000).

Učinkovitost neprofitnih organizacija u osnovi je stupanj uspješnoga postizanja željenoga rezultata te predstavlja rezultat poduzetih organizacijskih aktivnosti (Langer i LeRoux, 2017). U konvencionalnoj ekonomiji neprofitni sektor osigurava raspodjelu resursa na temelju javnih preferencija tako da priroda „javnog dobra”, odnosno socijalna vrijednost koju stvaraju neprofitne organizacije predstavlja velik izazov u operacionalizaciji pojma učinkovitosti (Wadongo i Abdel-Kader, 2014). U institucionalnoj teoriji organizacijska učinkovitost jest

društvena konstrukcija, postignuće organizacijskih agenata i drugih dionika u međusobnom uvjeravanju da organizacija slijedi prave ciljeve na pravi način (Herman i Renz, 1999). Nekolicina autora u svojim istraživanjima ponudila je prijedloge i teze o konceptu učinkovitosti neprofitnih organizacija. Beamon i Balcik (2008) definiraju učinkovitost neprofitnih organizacija kao opseg u kojem se zadovoljavaju potrebe klijenata. Mitchell (2013) u svom istraživanju dolazi do zaključka da većina rukovoditelja neprofitnih organizacija koncept učinkovitosti shvaća kao odgovornost za rezultate, odnosno da većina rukovoditelja vjeruje da su njihove organizacije učinkovite kada održe svoja obećanja dionicima, posebno donatorima. Proučavanju organizacijske učinkovitosti pokušavaju doprinijeti i Helmig, Ingerfurth i Pinz (2014) koji učinkovitost povezuju s pojmovima uspješnost, produktivnost, interni procesi i operativne performanse. Wadongo i Abdel-Kader (2014) konceptualiziraju organizacijsku učinkovitost kao postizanje namjera, misija, vizija i ciljeva neprofitnih organizacija.

4. RAZMATRANJE PRIMJENJIVOSTI POSLOVNIH MODELA MJERENJA PERFORMANSI NA NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Kao što je već prethodno navedeno, u neprofitnom sektoru konceptualizacija performansi u odnosu na profitni sektor dosta je problematičnija i kompleksnija. Kod profitnih organizacija primarni cilj i interes dionika jest ostvarivanje profita tako da je izvještavanje o financijskim rezultatima već tradicionalno uključeno u koncept performansi. Kod neprofitnih organizacija situacija je drukčija. U koncept performansi treba uključiti određivanje ciljeva kojima će se zadovoljiti interesi dionika. Međutim, kako je riječ o širokom spektru dionika i njihovih interesa, ipak ostaje temeljno pitanje kako performanse konceptualizirati u okviru neprofitnoga sektora. U provedenim istraživanjima argumentirano je da različiti dionici i njihovi različiti ciljevi uvode dodatnu razinu složenosti u konceptualizaciju performansi neprofitnih organizacija u odnosu na profitne organizacije (Herman i Renz, 1999). Osim toga kod profitnih organizacija cilj je ostvarivanjem profita stvoriti bogatstvo za vlasnike i u osnovi što je veći profit, bolje su performanse. Kod neprofitnih organizacija nije zabranjeno stvarati profit, ali njima profit nije temeljni cilj poslovanja. Dapače, ako neprofitna organizacija ostvari previsok iznos prihoda, pokazuje da ne pruža adekvatno usluge za koje je dobila sredstava. S obzirom na to da ostvarivanje profita nije primarni cilj neprofitnih organizacija, njihove performanse nije moguće svesti samo na financijske pokazatelje, već treba tražiti relevantnije nefinancijske pokazatelje (Garven, Hofmann i McSwain, 2016). Činjenica koja ide u prilog tezi da performanse neprofitnih organizacija nije moguće svesti samo na jednu mjeru jest i ta da neprofitne organizacije često nude neopipljive usluge i da se njihov rad često temelji na društvenim vrijednostima koje isto tako nije lako konceptualizirati (Forbes, 1998). Kao rezultat toga dosta autora u neprofitnom sektoru naglašava višedimenzijski pristup konceptu performansi (Herman i Renz, 1999; Ebrahim, 2003; Sowa, Selden i Sandfort, 2004; Herman i Renz, 2008; Chen, 2016), ali problem konceptualizacije performansi neprofitnih organizacija još uvijek nema jedinstveno rješenje.

Kao referentni teorijski okviri za konceptualizaciju performansi u neprofitnom sektoru mogu poslužiti institucionalna teorija i teorija kontingencije.

Institucionalna teorija pretpostavlja da je primarna odrednica poslovne prakse pritisak koji vrše vanjski i unutarnji čimbenici na organizaciju da se prilagodi skupu očekivanja kako bi stekla legitimitet te tako osigurala pristup vitalnim resursima i dugoročno preživljavanje (Brignall i Modell, 2000). Važan je odgovor institucionalne teorije da performanse treba promatrati kao institucionalno definirane jer institucionalni čimbenici određuju interese koje organizacije slijede (Scott, 1987). Središnji element jest institucionalni izomorfizam koji institucionalna teorija objašnjava činjenicom kako organizacije unutar svoga okruženja implementiraju one poslovne prakse koje smatraju društveno prihvatljivim i legitimnim te podliježu pritiscima koji proizlaze iz okruženja u kojima djeluju (Krajnović, 2018). S obzirom na to da neprofitne organizacije djeluju u okruženju u kojem se natječu za svoje resurse, donatori i agencije za financiranje pred njih sve više postavljaju zahtjev da pokažu i poboljšaju svoju učinkovitost (Rojas, 2000). Dakle neprofitne organizacije suočavaju se isto kao i profitne organizacije s raznim ekonomskim pritiscima kako bi opstale. Potencijalni put za poboljšanje performansi neki autori vide u ispitivanju i usmjeravanju praksi iz profitnoga sektora u neprofitni sektor (Shoham *et al.*, 2006; Beck *et al.*, 2008; Parker, 2008). Ti su trendovi u skladu s institucionalnom teorijom koja tvrdi da organizacije traže unutarnju i vanjsku legitimnost baveći se sličnim aktivnostima, uspostavljajući iste prakse, slijedeći odobrene postupke i razvijajući usporedive strukture (Tucker, 2015). Herman i Renz (2008) u okviru konceptualizacije performansi neprofitnih organizacija upozoravaju na važnost institucionalnoga izomorfizma i institucionalne teorije. U pogledu načina na koji se organizacijske performanse konceptualiziraju u neprofitnim organizacijama, institucionalna teorija predlaže da: (1) neprofitne organizacije usvajaju ono što smatraju da su dužne usvojiti kao posljedicu pritiska onih o kojima ovisi organizacija, kao što su njihovi financijeri (prisilni izomorfizam), (2) potiču imitaciju druge organizacije i oponašaju ustaljena stajališta o performansama, utemeljena u profitnom sektoru (mimetički pritisci), i (3) usvajaju prevladavajuće vrijednosti, norme i prihvaćene prakse (normativni pritisci) (Tucker, 2015).

Kontingencijska teorija pretpostavlja da na odgovarajuću konceptualizaciju organizacijskih performansi utječu razni unutarnji i vanjski čimbenici u kojima organizacija djeluje. U skladu s tom teorijskom orijentacijom ne može se pretpostaviti da se prakse razvijene u profitnom sektoru automatski mogu prenijeti u neprofitno okruženje. Kontingencijska teorija usmjerava pozornost na kontekstualne razlike koje utječu na konceptualizaciju performansi u neprofitnom okruženju. Neprofitni sektor ima jedinstvene karakteristike koje ga čine znatno različitim od profitnoga sektora. Kulturološki se razlikuje u internom sastavu osoblja, stilovima upravljanja i radnom okruženju u odnosu na profitni sektor (Lewis, 2002) te zbog različitih interesa dionika ima niz višestrukih, složenih, raznolikih i ponekad sukobljenih skupova ciljeva (Herman i Renz, 1999). Pojedini autori upozoravali su da usvajanje praksi iz profitnoga sektora ne mora uvijek donijeti dobra rješenja za neprofitni sektor (Rojas, 2000). Naime neprofitnim rukovoditeljima rizično je nekritički usvojiti prakse iz profitnoga sektora koje mogu biti neprikladne za neprofitne postavke (Bielefeld, 2006). Tucker (2015) navodi tri osnove razlike koje u kontekstu primjenjivosti poslovnih modela predstavljaju posebne izazove: (1) širok spektar dionika (profesionalci, volonteri, članovi, profesionalne i vladine organizacije, sponzori i donatori, korisnici usluga) karakterističan za neprofitni sektor uzrokuje poteškoće u stvaranju konsenzusa oko toga što predstavlja performanse, (2) snažna i prepoznatljiva organizacijska kultura koja prevladava u mnogim neprofitnim organizacijama

nije u skladu s pristupima konceptualizacije performansi iz profitnoga sektora jer primjena korporacijskoga modela, koji naglašava „poslovno razmišljanje”, odmah se kosi s filozofskim antropijskim vrijednostima mnogih neprofitnih organizacija i (3) odnos između ponude i potražnje za uslugama neprofitnih organizacija odbacuje koncept konkurencije što se reflektira na nedostatak prepoznavanja rigoroznoga pristupa konceptualiziranju performansi koji primjenjuju profitne organizacije.

Dakle institucionalna i kontingencijska teorija pružaju različite poglede na konceptualizaciju performansi u neprofitnom sektoru. S jedne strane kontingencijska teorija naglašava sektorske razlike između neprofitnih i profitnih organizacija te odražava stajalište da „ono što djeluje u poslovnim modelima neće nužno djelovati i u neprofitnim organizacijama”, a s druge strane institucionalna teorija usredotočuje se na sličnosti između sektora i zagovara tezu da će neprofitne organizacije pokušati oponašati profitne organizacije nastojeći pritom zadržati ili postići legitimitet u očima dionika, a posebno onih koji ih financiraju (Tucker, 2015).

Tucker (2015) sugerira da će potraga za nekom jedinstvenom i sveobuhvatno valjanom „teorijskom istinom” u najboljem slučaju biti duga, ali vjerojatno uzaludna te upozorava na važnost usvajanja pluralističkoga teorijskoga pristupa konceptualizaciji performansi neprofitnih organizacija. Po pluralističkom pristupu, po kojem umjesto da se na institucionalnu i kontingencijsku teoriju gleda kao na dijametralno suprotne, one mogu biti komplementarne. Pluralistički teorijski pristup konceptualizaciji performansi neprofitnih organizacija implicira da bez obzira na institucionalne razloge za usvajanje konceptualizacije performansi iz poslovnih modela, kontingencijski čimbenici mogu posredovati ili moderirati takve konceptualizacije. Takvi se kontingencijski čimbenici koji odražavaju sektorsku razliku mogu uključiti i asimilirati unutar definicija, okvira i mjera performansi, čime se pri primjeni poslovnih modela na neprofitni sektor sprječava smještanje neprofitnih organizacija u „institucionalni zatvor” (Tucker, 2015).

Unatoč suprotnim perspektivama institucionalna i kontingencijska teorija mogu biti komplementarne te pružiti podršku u proučavanju performansi u neprofitnim sektoru. S jedne strane institucionalna teorija pruža uvid u konceptualizaciju performansi percepcijom potrebe za legitimitetom i usklađenosti s očekivanjima vanjskih dionika, a s druge strane kontingencijska teorija to gledište može prilagoditi dodatnim kontingencijskim čimbenicima.

Prema institucionalnoj viziji, performanse neprofitnoga sektora imaju dosta zajedničkoga s performansama profitnoga sektora, pa neprofitne organizacije mogu usvojiti prakse profitnih organizacija, odnosno poslovno usmjerene pokazatelje. Poslovno usmjereni pokazatelji odražavaju tradicionalne pokazatelje financijskih izvještaja kao što su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti i sl. u procjeni performansi. Primjena takvih pokazatelja prilagođenih iz profitnih organizacija može značajno pomoći u mjerenju performansi vezanih za financijsko zdravlje i stabilnost neprofitnih organizacija, ali pruža samo djelomičnu sliku te su kao takvi samo jednim dijelom relevantni za mjerenje cjelokupnih performansi neprofitnih organizacija.

Institucionalna perspektiva može biti ključna za daljnju i održivu budućnost organizacije, ali u određenom smislu ima ograničenja ili „higijenske čimbenike”, jer poslovno usmjereni pokazatelji performansi sami po sebi ne odražavaju temeljni razlog postojanja neprofitne

organizacije (Tucker, 2015). Higijenski čimbenici, prema Herzbergu (2005), ne potiču veći angažman osoblja za ostvarivanje performansi, oni samo sprječavaju demotivaciju i nezadovoljstvo. Dakle primjena pokazatelja prilagođenih iz profitnih organizacija može pomoći u mjerenju performansi vezanih za financijsko zdravlje i stabilnost, ali za određene nefinancijske performanse kao što su ostvarenje misije, zadovoljstvo korisnika, sudjelovanje u društvenoj zajednici i sl. bez razvijanja novih pokazatelja ne može se postići adekvatna procjena cjelokupnih performansi neprofitnih organizacija.

Kontingencijska teorija odražava stajalište da su određena sektorska obilježja ključna za koncept performansi neprofitnih organizacija zbog čega kontingencijski čimbenici trebaju biti ugrađeni u procjenu i mjerenje performansi. Jedno od glavnih obilježja koje zahtijeva drukčiji pristup mjerenju performansi u neprofitnom sektoru jest potreba za identificiranjem širokoga spektra različitih ciljeva koji su obično ugrađeni u misije neprofitnih organizacija (Tucker, 2015). Dakle čimbenik misija kod neprofitnih organizacija odražava temeljno sektorsko obilježje i u skladu s kontingencijskim gledištem potrebno ga je uključiti u mjerenje performansi neprofitnih organizacija. Kontingencijska teorija pretpostavlja da mjerenje performansi neprofitnih organizacija treba biti usklađeno s različitim organizacijskim odrednicama i vanjskim okruženjem. Naime svaka neprofitna organizacija ima svoje specifične procese i kapacitete prilagođene misiji, pa u odnosu na profitne organizacije postoji niz čimbenika (prepoznatljiva kultura djelovanja, sudjelovanje u društvenoj zajednici i javno povjerenje) koje treba uključiti u mjerenja performansi.

Institucionalna teorija može vrlo dobro odgovoriti na pitanje zašto se performanse konceptualiziraju na određeni način, ali teorija kontingencije takvu konceptualizaciju treba modificirati i prilagoditi s obzirom na posebne ciljeve i specifičnosti poslovanja neprofitnih organizacija (Tucker, 2015). Poslovna logika ponekad se razilazi s neprofitnom logikom, a ponekad su jedna s drugom u skladu (Carlsson-Walla, Krausa Messner, 2016), pa kombinacija institucionalne i kontingencijske teorije može pružiti prikladan teorijski okvir za mjerenje performansi neprofitnih organizacija.

5. PREGLED ISTRAŽIVANJA NA PODRUČJU MJERENJA PERFORMANSI NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Mjerenje performansi podrazumijeva sustavno prikupljanje podataka za niz ključnih pokazatelja uspješnosti organizacije (Poister, Aristigueta i Hall, 2014). Kod neprofitnih organizacija mjerenje performansi predstavlja složenu problematiku kojom se bavilo mnogo autora, jer ono zbog nepostojanja informacija o profitabilnosti ne podrazumijeva samo mjerenje financijskih performansi (Forbes, 1998), već podrazumijeva višedimenzijski pristup (Herman i Renz, 1999; Ebrahim, 2003; Sowa, Selden i Sandfort, 2004; Lecy, Schmitz i Swedlund, 2012; Chen, 2016). U raznim pokušajima prilagodbe financijskih pokazatelja neprofitnom sektoru nisu bili obuhvaćeni svi aspekti performansi neprofitnih organizacija što je dovelo do ograničavanja procjene samo na kvantitativne podatke i isključivanje mnogih važnih čimbenika relevantnih za neprofitni sektor (Yang, Brennan i Wilkinson, 2014).

Rad neprofitnih organizacija često se temelji na „društvenim vrijednostima“ koje je teško konceptualizirati kroz performanse (Kanter i Summers, 1987), što implicira da bilo kakva rasprava o mjerenju performansi neprofitnih organizacija mora započeti s jednako problematičnom raspravom o tome koji se ili, preciznije, čiji se kriteriji za mjerenje performansi trebaju koristiti (Forbes, 1998).

U dosadašnjim istraživanjima autori su pokušali definirati različite dimenzije performansi koje se trebaju obuhvatiti pri mjerenju upozoravajući na nužnost uključivanja nefinancijskih pokazatelja, odnosno, „mekih“ čimbenika kao što su misija organizacije (Abraham, 2006; Patel *et al.*, 2015) i povjerenje javnosti (Yang, Brennan i Wilkinson, 2014). Pojedini autori nastoje uravnotežiti postupak mjerenja performansi uključujući više aspekata poslovanja u definiranje mjera (financijskih i nefinancijskih).

Znanstvena literatura koja se bavila problematikom mjerenja performansi neprofitnih organizacija pretražila se preko internetskoga pretraživača Google znalac kako bi se usustavio skup postojećih znanja o navedenoj problematici i sažele informacije koje bi se mogle koristiti u budućem razvoju standarda za mjerenje performansi prihvatljivih za neprofitne organizacije. U tablici 2 slijedi kronološki pregled dosadašnjih istraživanja na području mjerenja performansi.

Tablica 2. Pregled istraživanja na području mjerenja performansi neprofitnih organizacija

Godina	Autor	Rezultati/Zaključci
1998.	Forbes	Neprofitne organizacije nemaju jednostavne financijske pokazatelje, poput profitabilnosti, kojima se koriste profitne organizacije za procjenu performansi. Nužan je konstruktivniji pristup performansama koji naglašava pitanja procesa nad mjerenjem.
1999.	Herman i Renz	Učinkovitost neprofitnih organizacija višedimenzijska je i nikada je neće biti moguće svesti na jednu mjeru.
2001.	Dunn i Mathews	Ne treba se isključivo usredotočiti na financijske kriterije i pokazatelje, nužna je primjena neekonomskih pokazatelja, kao što je povjerenje javnosti.
2003.	Ritchie i Kolodinsky	Naglasak treba biti na trima mjerama performansi: učinkovitost prikupljanja sredstava, podršku javnosti te financijsko upravljanje.
2006.	Abraham	Naglašava misiju u korištenju analize financijskih pokazatelja i važnost tumačenja brojeva u ispravnoj perspektivi, uz ispitivanje kvalitativnih čimbenika kao što su opći gospodarski uvjeti, jedinstvene karakteristike, položaj, kulturna i povijesna evolucija neprofitne organizacije.
2007.	Moxham i Boaden	Upozoravaju da mjerni sustavi usredotočeni na kvantitativne kratkoročne rezultate ne predstavljaju stvarnu aktivnost neprofitne organizacije.
2007.	Medina-Borja i Triantis	Razvijaju konceptualni okvir za mjerenje performansi koji sadrži četiri glavne mjere: generiranje prihoda, kapacitete organizacije, zadovoljstvo korisnika i ostvarivanje rezultata.

Godina	Autor	Rezultati/Zaključci
2009.	Moxham	Principi sustava mjerenja performanse razvijeni za privatni i javni sektor (relevantni, uravnoteženi, integrirani, strateški usmjereni sustavi mjerenja performansi) primjenjivi su na neprofitni sektor.
2012.	Moulton i Eckerd	Razvijaju novi „indeks javnih uloga neprofitnog sektora” koji uključuje čimbenike: socijalni kapital i izgradnja zajednice (društvene), angažman građana i demokratizacija (građanin), političko zagovaranje (političko), inovacija, pružanje usluga, te individualno izražavanje i specijalizacije.
2013.	Abidi, de Leeuw i Klumpp	Definiraju čitav niz mjera koje treba uzeti u obzir razvrstanih na stratešku razinu (održivost, suradnja, rast, sigurnost, neovisnost), taktičku razinu (koordinacija, uključivanje korisnika, kvalificirano i iskusno osoblje, upravljanje kvalitetom) i operativnu razinu (vrijeme odaziva, pouzdanost, suradnja, zadovoljstvo krajnjega korisnika i donatora).
2013.	Cordery i Sinclair	Naglasak na kvalitativno istraživanje okvira za mjerenje performansi unutar neprofitnih organizacija i njihovih vanjskih dionika (klijenti, šira javnost) obuhvaćajući ekonomsku/financijsku učinkovitost, teorije programa, strateške i participativne pristupe svim sadašnjim prilikama i izazovima.
2015.	Patel <i>et al.</i>	Upozoravaju na nužnost uključivanja „mekih” čimbenika u mjerenje performansi i navode da postoji pozivni utjecaj tržišne orijentacije, odnosno mjerenje javnoga povjerenja na performanse.
2016.	Chen	Uravnotežen postupak evaluacije (razmatranje financijskih i nefinancijskih pokazatelja) proceduralno je pravedniji od usredotočenosti samo na financijske pokazatelje.
2017.	Limburg <i>et al.</i>	Naglasak je na integriranom izvještavanju o performansama upotrebom tehnologije koja bi omogućila različite informacije za različite dionike.
2019.	Moura <i>et al.</i>	Upozoravaju na nužnost razvoja mjera koje odražavaju društveni pristup, posebno mjere stvaranja društvene vrijednosti i društvenoga utjecaja, te svih nematerijalnih rezultata koji uključuju neprofitne organizacije.
2020.	Treinta <i>et al.</i>	Mjerenje performansi treba uključivati ne samo organizacijsku održivost već i društveni utjecaj organizacije, kao i višestruke perspektive dionika.
2021.	Aboramadan <i>et al.</i>	Kombinacija financijske i nefinancijske uspješnosti najprikladniji je način mjerenja.
2022.	Cuckston	Analiza kvantitativnih i kvalitativnih prikaza organizacijskoga učinka stvara uvjete za mogućnost razvoja potpunijega razumijevanja performansi i procjene djelovanja organizacije na društvo.
2024.	Stock <i>et al.</i>	Mjerenje performansi neprofitnih organizacija složeno je zbog raznolike i često proturječne prirode misije i financijskih ciljeva što dovodi do velikoga broja i raspona pokazatelja i posljedično do mjerenja višestrukih i različitih kvaliteta koje iskazuju neprofitne organizacije, stvarajući heterogene rezultate.

Izvor: izrada autora

Sumirajući rezultate prethodno prikazanih istraživanja, može se zaključiti da postoje pokušaji definiranja različitih dimenzija performansi koje se trebaju uključiti pri mjerenju, ali još uvijek ne postoji skup određenih standarda za mjerenje performansi koji je primjenjiv u cijelom sektoru.

6. IMPLIKACIJE RAZLIČITIH PRISTUPA NA MJERENJE PERFORMANSI

Pristup mjerenju performansi predstavlja način definiranja koncepta performansi koji je različit i koherentan, a opet dovoljno općenit da se kombinira s različitim metodologijama (Forbes, 1998). Svaki pristup ima određene implikacije na mjerenje performansi, a najčešći su pristupi mjerenju performansi u neprofitnom sektoru: pristup *cilj-postignuće*, pristup sustav resursa, reputacijski pristup i višedimenzijski pristup. Navedeni pristupi i njihove implikacije na mjerenje performansi u neprofitnom sektoru prikazani su u tablici 3.

Tablica 3. Pristupi mjerenju performansi u neprofitnom sektoru

Pristup	Utjecaj na mjerenje performansi
Pristup cilj-postignuće	Performanse neprofitnih organizacija mjere se napretkom prema postizanju ciljeva.
Pristup sustav resursa	Performanse neprofitnih organizacija mjere se napretkom u stjecanju dodatnih resursa iz okruženja i sposobnosti optimalne distribucije resursa.
Reputacijski pristup	Performanse neprofitnih organizacija mjere se u skladu s iznesenim mišljenjima ključnih dionika.
Višedimenzijski pristupi	Performanse neprofitnih organizacija mjere se kroz više dimenzija, ne mogu se mjeriti jednim metričkim pokazateljem i ne postoji jedan najbolji način.

Izvor: izrada autora

Etzioni (1964) u Lecy, Schmitz i Swedlund (2012) jedan je od prvih autora koji je artikulirao pristup postizanju ciljne učinkovitosti, pojašnjavajući da su organizacije „namjerno izgrađene i konstruirane da bi postigle određene ciljeve”. Pristup *cilj-postignuće* rezultate uspoređuje s ciljevima pa tako mjerenje performansi predstavlja logičku i objektivnu analizu učinkovitosti (Sheehan, 1996). Dakle performanse neprofitnih organizacija po tom pristupu mjere se napretkom prema postizanju ciljeva (Wadongo i Abdel-Kader, 2014). Pristup *cilj-postignuće* definira performanse kao mjeru u kojoj su organizacije uspjele ispuniti svoje ciljeve i temelji se na pretpostavci da su ciljevi organizacije prepoznatljivi i jednoznačni. U okviru pristupa *cilj-postignuće* postoje dvije glavne doktrine: prva je „pristup propisanom cilju” koju obilježava usredotočenost na ciljeve proizišle iz formalnoga statuta organizacije ili na one koje je postavio rukovoditelj organizacije, a druga je „pristup izvedenim ciljevima” u kojoj se krajnji cilj organizacije izvodi iz njegove (funkcionalne) teorije te koji može biti neovisan o namjerama i svijesti članova i rukovoditelja organizacije (Yuchtman i Seashore, 1967). Naime, po funkcionalnoj teoriji, pojedina organizacija osnovana je radi ostvarivanja svojih ciljeva, odnosno radi ostvarenja interesa svojih dionika. Istraživači koji su slijedili

pristup *cilj-postignuće* nastojali su identificirati ciljeve organizacije i koristiti ih kao pokazatelje performansi neprofitnih organizacija. Tako, Sheehan (1996) model „ostvarenja misije” koristi kao mjeru performansi filantropskih organizacija i objašnjava da je neprofitna organizacija učinkovita u mjeri u kojoj ispunjava svoju misiju. Senses-Ozyurt (2015) postignuće cilja mjeri kao sposobnost organizacije da provodi aktivnosti, usluge i programe prema svojoj misiji. Na pristup *cilj-postignuće* kritički se referira Sen (1987) upozoravajući na određene manjkavosti koje treba uzeti u obzir pri mjerenju postignuća ciljeva kod neprofitnih organizacija: (1) kod neprofitnih organizacija postoje određeni skriveni ciljevi koji prevladavaju u stvarnoj praksi i koji usmjeravaju ponašanje sudionika, (2) mnogi ciljevi međusobno su povezani i vađenje pojedinačnih ciljeva za razvoj pokazatelja može biti kontraproduktivno te može umanjiti značenje složenih ciljeva i (3) mogu postojati proturječni ciljevi različitih interesnih skupina neprofitnih organizacija. Da neprofitne organizacije rijetko imaju jedan ili koherentan skup ciljeva zbog čega je teško pratiti postignuće ciljeva, u svom istraživanju navode i Lecy, Schmitz i Swedlund (2012). Kao odgovor na te kritike pojavio se pristup *sustav resursa*.

Pristup *sustav resursa* performanse promatra kao održivost ili preživljavanje organizacije. Georgopoulos i Tannenbaum (1957) organizacijske performanse sagledavaju iz perspektive sustava resursa kao mjeru u kojoj organizacija kao društveni sustav, s određenim resursima i sredstvima, ispunjava svoje ciljeve. Taj pristup pretpostavlja da će organizacije koje ostvaruju svoje ciljeve ujedno dobiti kontinuiranu financijsku potporu, odnosno uspjeh organizacije u nadmetanju za resurse smatra se izrazom njezine ukupne učinkovitosti (Yuchtman i Seashore, 1967). Pri mjerenju performansi neprofitnih organizacija polazi se od pretpostavke da je učinkovita organizacija ona koja se angažira na organizacijski relevantne načine kako bi stekla dodatne resurse iz svoga okruženja (Forbes, 1998). Performanse se ne odnose samo na rezultate i ciljeve organizacije, već obuhvaćaju procese i sredstva (resurse) koja se koriste (Cetin i Cerit, 2010). Organizacije koje žele preživjeti i rasti moraju razviti ključne kompetencije u područjima kao što su financijski resursi, ljudski resursi i menadžersko vodstvo (Lecy, Schmitz i Swedlund, 2012). Taj pristup pretpostavlja da se najviša razina organizacijske učinkovitosti postiže kada organizacija maksimizira svoju pregovaračku poziciju, optimizira nabavu resursa te iskorištava svoje okruženje stjecanjem oskudnih i vrijednih resursa (Yuchtman i Seashore, 1967). Performanse se pristupom *sustava resursa* mogu konceptualizirati i u smislu raspodjele ili odljeva resursa, odnosno sposobnosti distribucije resursa ili pružanja usluga okruženju u kojem djeluju, a ne samo u smislu pribavljanja resursa (Molnar i Rogers, 1976). Kritike na pristup *sustava resursa* usmjerene su uglavnom na preveliko oslanjanje na kvantitativne arhivske podatke i objektivne financijske informacije poput financijskih izvještaja (Forbes, 1998). Kao odgovor na kritike pojavio se reputacijski pristup.

Reputacijski pristup mjeri performanse u skladu s iznesenim mišljenjima ključnih dionika, poput klijenata, osoblja ili vanjskih stručnjaka koji su upoznati s organizacijom (Forbes, 1998; Schmid, 2002). Reputacija predstavlja simbolička uvjerenja o organizaciji, njezinim kapacitetima, namjerama, povijesti i misiji koja su ugrađena u mrežu različitih dionika pojedine organizacije (Carpenter, 2010). Lange *et al.* (2011) reputaciju promatraju kao: (a) generaliziranu svijest ili vidljivost organizacije, (b) istaknutost organizacije u kolektivnoj

percepciji (biti poznat), (c) opaženu predvidljivost organizacijskih ishoda i ponašanja relevantnih za određene dionike (biti poznat po nečemu) i (d) percepciju ili prosudbu cjelokupne organizacije kao dobre, atraktivne i prikladne (generalizirana naklonost). Općenito, taj se pristup oslanja na agregiranje subjektivnih mjera, odnosno generiranje percepcije različitih dionika presudnih za razumijevanje performansi organizacije (Lecy, Schmitz i Swedlund, 2012). Reputacija je determinirana kulturnim i društvenim filterima na način koji se ne može smjestiti u racionalistički okvir (Sharman, 2007). Prihvatanje reputacijskoga pristupa mjerenju performansi u neprofitnom sektoru usklađuje se s trendom društveno oblikovanoga mjerenja učinkovitosti u okviru kojega se prihvatanje socijalno konstruiranih perspektiva i mjera smatra neizbježnim (Tran, 2020). Taj je pristup kritiziran zbog širokoga spektra dionika u neprofitnom sektoru i njihovih različitih percepcija o reputaciji pojedine organizacije. Kako bi se otklonila ograničenja pristupa *cilj-postignuće*, pristupa *sustava resursa* i reputacijskoga pristupa, pojavio se višedimenzijski pristup mjerenju performansi u neprofitnom sektoru.

S obzirom na to da pojam performansi u neprofitnom sektoru različito poimaju različiti dionici s različitim ciljevima u organizaciji i izvan organizacije, pojedini autori zagovaraju da konstrukcija performansi neprofitnih organizacija treba biti sastavljena od više dimenzija. Višedimenzijski pristupi mjerenju performansi odražavaju stajalište da se performansama neprofitnih organizacija ne može pristupiti jednim metričkim pokazateljem (Fowler, 1996) te da ne postoji jedan najbolji način za mjerenje uspješnosti (Lecy *et al.*, 2012). Quinn i Rohrbaugh (1983) u višedimenzijaskom okviru za mjerenje performansi uključuju tri vrijednosne dimenzije: organizacijski fokus, kognitivnu strukturu (interes za stabilnost i kontrolu te fleksibilnost i promjene) te organizacijska sredstva i ciljeve. Sowa, Selden i Sandfort (2004) višedimenzionalnost performansi sagledavaju kroz dvije različite razine, učinkovitost upravljanja i učinkovitost programa te ih dodatno raščlanjuju u dvije potkomponente: kapacitet i ishode. Medina-Borja i Triantis (2007) predlažu konceptualni okvir za mjerenje performansi neprofitnih organizacija u kojem uključuju različite ciljeve organizacije i razvijaju višedimenzijski model performansi koji obuhvaća tri temeljne dimenzije: kvalitetu usluge, djelotvornost i tehničku učinkovitost; odnosno četiri temeljna procesa: učinkovitost prikupljanja sredstava, izgradnju kapaciteta, kvalitetu usluge i postignuće ciljanoga ishoda.

Unatoč predloženim višedimenzijaskim okvirima još uvijek ne postoji konsenzus oko pitanja koje dimenzije, aspekte i vrijednosti ugraditi u sveobuhvatan višedimenzijaski model koji pruža cjelovitu sliku svega onoga što čini performanse neprofitnih organizacija.

7. ZAKLJUČAK

Ovaj rad daje pregled znanstvenih istraživanja koja se bave problematikom konceptualizacije i operacionalizacije performansi neprofitnih organizacija. Usustavljena su i analizirana dosadašnja znanstvena istraživanja i spoznaje o problematici koncepta performansi u neprofitnom sektoru, teorijski je razjašnjen kontekst i potreba za mjerenjem performansi, analizirana je primjena poslovnih modela mjerenja performansi na neprofitne organizacije. Predmetno istraživanje naglasilo je važnost mjerenja performansi u neprofitnom sektoru, kao i probleme i čimbenike koji utječu na mjerenje performansi. U istraživanju su obuhvaćeni

i dosadašnji pristupi mjerenju performansi. Svaki pristup ima određene implikacije na mjerenje performansi. Unatoč nedostatku konsenzusa o određenim standardima za mjerenje performansi u neprofitnom sektoru svi dosadašnji konceptualni radovi i empirijska istraživanja pomažu daljnjim istraživanjima koja nastoje u potpunosti razumjeti potencijalne ili pogrešne primjene koncepta performansi koje će imati značajan utjecaj u neprofitnom svijetu u godinama koje dolaze (Forbes, 1998).

Rezultati predmetnoga istraživanja sugeriraju da postoji potreba da se razviju metode za procjenu performansi neprofitnih organizacija i za identificiranje onih organizacija koje su najučinkovitije u svom djelovanju. To je ono na što bi se buduća istraživanja trebala usredotočiti. Vrijeme je da se nastavi potraga za boljim, relevantnijim financijskim i nefinancijskim informacijama nužnim za procjenu performansi neprofitnih organizacija.

LITERATURA

- Abidi, H., de Leeuw, S. i Klumpp, M. (2013) "Measuring success in humanitarian supply chains". *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 31-39.
- Aboramadan, M., et al.. (2021) "Performance measurement and NPOs' effectiveness: does internal stakeholders' trust matter? Evidence from Palestine". *Benchmarking: An International Journal*, 28(8), 2580-2602.
- Abraham, A. (2006) "Financial management in the nonprofit sector: A mission-based approach to ratio analysis in membership organizations". *The Journal of American Academy of Business*, 9 (2), 212-217.
- Agyemang, G., O'Dwyer, B. i Unerman, J. (2019) "NGO accountability: Retrospective and prospective academic contributions". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 32(8), 2353-2366.
- Ahmed, Z. i Hopper, T. (2014) *Politics, development and NGO accountability*. Performance Management in Nonprofit Organizations: Global Perspectives. London: Routledge, 17-42.
- Anheier, H. K., Hass, R. i Beller, A. (2013) "Accountability and transparency in the German nonprofit sector: A paradox? ". *International Review of Public Administration*, 18(3), 69-84.
- Bayle, E. i Madella, A. (2002) "Development of a taxonomy of performance for national sport organizations". *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.
- Beamon, B. M. i Balcik, B. (2008) "Performance measurement in humanitarian relief chains". *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 4-25.
- Beck, T. E., Lengnick-Hall, C. A. i Lengnick-Hall, M. L. (2008) "Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 19(2), 153-171.
- Behn, R. D. (2003) "Why measure performance? Different purposes require different measures". *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bielefeld, W. (2006) "Quantitative research for nonprofit management". *Nonprofit Management and Leadership*, 16(4), 395-409.
- Brown, W. A. (2005) "Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. i Messner, M. (2016) "Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization". *Management Accounting Research*, 32, 45-61.
- Carpenter, D. (2010) *Reputation and power: Organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA*. Princeton University Press.

- Cetin, C. K. i Cerit, A. G. (2010) "Organizational effectiveness at seaports: a systems approach". *Maritime Policy and Management*, 37(3), 195-219.
- Chen, Q. (2016) "Director Monitoring of Expense Misreporting in Nonprofit Organizations: The Effects of Expense Disclosure Transparency, Donor Evaluation Focus and Organization Performance". *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1601-1624.
- Cordery, C., i Sinclair, R. (2013) Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196-212.
- Crittenden, W. F. et al. (2003) "An uneasy alliance: Planning and performance in nonprofit organizations". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(1), 81-106.
- Cuckston, T. (2022) "Accounts of NGO performance as calculative spaces: Wild Animals, wildlife restoration and strategic agency". *Critical Perspectives on Accounting*, 84, 102374.
- Dunn, B. i Mathews, S. (2001) "The pursuit of excellence is not optional in the voluntary sector, it is essential". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14 (3), 121-125.
- Dyczkowski, T. (2016) "Towards an NGO performance model". *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (441), 65-85.
- Ebrahim, A. (2003) "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs". *World development*, 31(5), 813-829.
- Forbes, D. P. (1998) "Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 183-202.
- Fowler, A. (1996) "Demonstrating NGO performance: Problems and possibilities". *Development in practice*, 6(1), 58-65.
- Frumkin, P. i Andre-Clark, A. (2000) "When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29, 141-163.
- Garven, S. A., Hofmann, M. A. i McSwain, D. N. (2016) "Playing the numbers game: Program ratio management in nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 26(4), 401-416.
- Georgopoulos, B. S. i Tannenbaum, A. S. (1957) "A study of organizational effectiveness". *American sociological review*, 22(5), 534-540.
- Hall, M. i O'Dwyer, B. (2017) "Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting, organizations and society". *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1-5.
- Helmig, B., Ingerfurth, S. i Pinz, A. (2014) "Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1509-1538.
- Herman, R. D. i Renz, D. O. (1999) "Theses on nonprofit organizational effectiveness". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28(2), pp. 107-126.
- Herman, R. D. i Renz, D. O. (2008) "Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses". *Nonprofit management and leadership*, 18(4), 399-415.
- Herzberg, F. (2005) *Motivation-hygiene theory. Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.
- Hofstede, G. (1981) "Management control of public and not-for-profit activities". *Accounting, Organizations and society*, 6(3), 193-211.
- Kanter, R. i Summers, D. S. (1987) *Doing good while doing well. Dilemmas of performance measurement in non-profit organisations and the need for a multiple constituency approach*. I Powell, WW (Red.). The Non-profit Sector-A Research Handbook.

- Krajnović, A. (2018) "Institucionalna teorija i izomorfizam: razvoj i doprinos u menadžerskim znanostima". *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 129-140.
- Lange, D., Lee, P. M. i Dai, Y. (2011) "Organizational reputation: A review". *Journal of management*, 37(1), 153-184.
- Langer, J. i LeRoux, K. (2017) "Developmental culture and effectiveness in nonprofit organizations". *Public Performance and Management Review*, 40(3), 457-479.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P. i Swedlund, H. (2012) "Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457.
- Lewis, D. (2002) "Organization and management in the third sector: toward a cross-cultural research agenda". *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 67-83.
- Lewis, D. (2004) *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. Routledge.
- Limburg, D. et al. (2017) "Integrated performance management using information technology: a study of UK charities". *Public Money and Management*, 37(3), 181-188.
- Lister, S. (2003) "NGO legitimacy: technical issue or social construct? ". *Critique of anthropology*, 23(2), 175-192.
- Madella, A., Bayle, E. i Tome, J. (2005) "The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach". *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- Medina-Borja, A., Pasupathy, K. S. i Triantis, K. (2007) "Large-scale data envelopment analysis (DEA) implementation: a strategic performance management approach". *Journal of the Operational Research Society*, 58(8), 1084-1098.
- Mitchell, G. E. (2013) "The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324-345.
- Molnar, J. J. i Rogers, D. L. (1976) "Organizational effectiveness: An empirical comparison of the goal and system resource approaches". *The Sociological Quarterly*, 17(3), 401-413.
- Moore, M. H. (2000) "Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- Morris, M. H. et al. (2007) "Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Moulton, S. i Eckerd, A. (2012) "Preserving the publicness of the nonprofit sector: Resources, roles, and public values". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 656-685.
- Moura, L. F., et al. (2019) "Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations" *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1373-1410.
- Moxham, C. (2009) "Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations". *International Journal of Operations and Production Management*, 29(7), 740-763.
- Moxham, C. i Boaden, R. (2007) "The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors". *International journal of operations and production management*, 27(8), 826-845.
- Parker, L. D. (2008) "Boardroom operational and financial control: an insider view". *British Journal of Management*, 19(1), 65-88.
- Patel, B. S. et al. (2015) "Mission statements and performance in non-profit organisations". *Corporate Governance*, 15(5), 759-774.

- Poister, T. H., Aristigueta, M. P. i Hall, J. L. (2014) "Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach". John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983) "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management science*, 29(3), 363-377.
- Ritchie, W. J. i Kolodinsky, R. W. (2003) "Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures". *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 367-381.
- Rojas, R. R. (2000) "A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations". *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104.
- Sawhill, J. C. i Williamson, D. (2001) "Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations". *Nonprofit management and leadership*, 11(3), 371-386.
- Schmid, H. (2002) "Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations". *Public Personnel Management*, 31(3), 377-395.
- Scott, W. R. (1987) "The adolescence of institutional theory". *Administrative science quarterly*, 32(4), 493-511.
- Sen, B. (1987) "NGO self-evaluation: issues of concern". *World Development*, 15, 161-167.
- Senses-Ozyurt, S. (2015) "Political institutional environment and management culture as determinants of nongovernmental/nonprofit organizations' performance". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 18(3), 269-303.
- Sharman, J. C. (2007) "Rationalist and constructivist perspectives on reputation". *Political Studies*, 55(1), 20-37.
- Sheehan Jr, R. M. (1996) "Mission accomplishment as philanthropic organization effectiveness: Key findings from the excellence in philanthropy project". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(1), 110-123.
- Sowa, J. E., Selden, S. C. i Sandfort, J. R. (2004) "No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 33(4), 711-728.
- Speckbacher, G. (2003) "The economics of performance management in nonprofit organizations". *Nonprofit management and leadership*, 13(3), 267-281.
- Stock, D. M., Gmür, M., i Erpf, P. (2024) "Entrepreneurial orientation and performance in nonprofit organizations: A meta-analysis". *Nonprofit Management and Leadership*, 1-25
- Thomas, C. (2020) "Legitimacy and Accountability in Government-NGO Relationships". *Political Science Undergraduate Review*, 5(1), 65-72.
- Thrandardottir, E. (2015) "NGO legitimacy: four models". *Representation*, 51(1), 107-123.
- Tran, L. (2020) "International NGO Centralization and Leader-Perceived Effectiveness". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 134-159.
- Treinta, F. T., et al. (2020) "Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review" *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
- Tucker, B. (2015) *Conceptualising Performance in the Not-for-Profit Sector.*, ed. Hoque, Z. i Parker, L. Performance Management in Nonprofit Organizations: Global Perspectives, 313-337.
- Tuckman, H. P. i Chang, C. F. (1991) "A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 20 (4), pp. 445-460.
- Wadongo, B. i Abdel-Kader, M. (2014) "Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.
- Winand, M. et al. (2014) "A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature". *Managing Leisure*, 19(2), 121-150.

- Yang, C., Northcott, D. i Sinclair, R. (2017) "The accountability information needs of key charity funders". *Public Money and Management*, 37(3), 173-180.
- Yang, Y., Brennan, I. i Wilkinson, M. (2014) "Public trust and performance measurement in charitable organizations". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 779-796.
- Yuchtman, E. i Seashore, S. E. (1967) "A system resource approach to organizational effectiveness". *American sociological review*, 891-903.



Creative Commons Attribution –
NonCommercial 4.0 International License

Review article

<https://doi.org/10.31784/zvr.13.1.18>

Received: 16. 2. 2024.

Accepted: 12. 6. 2024.

PROBLEMS OF THE PERFORMANCE MEASUREMENT CONCEPT FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Ivana Perica

PhD, Assistant Professor, Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Split,
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Croatia; email: iperica@efst.hr

Slavko Šodan

PhD, Associate Professor, Faculty of Economics, Business and Tourism, University of Split,
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Croatia; email: ssodan@efst.hr

ABSTRACT

This paper provides a literature review on the performance metrics for non-profit organizations. The concept of performance in the non-profit sector is still controversial, and no universal set of performance indicators can be uniquely applied to all non-profit organizations. Heterogeneous characteristics of non-profit organizations, such as different missions, a large number of stakeholders, and non-homogeneous goals and activities, represent the main argument why there is still no consensus in the non-profit sector regarding the procedures for defining and measuring performance. This paper aims to analyze previous research regarding problems of conceptualizing and measuring performance of non-profit organizations. The existing literature on the organizational performance of non-profit organizations represents a broad spectrum of research with many theoretical perspectives, each striving for one way of conceptualizing or measuring organizational performance. Previous studies do not have single solutions, and there is still no consensus on the actual performance measurement procedures for non-profit organizations or a set of specific performance measurement standards that would be applicable across the sector. In the paper, authors indicate the application of the institutional and contingency paradigm when conceptualizing and operationalizing performance, as well as various factors and approaches that are important for strengthening knowledge of the definition and conceptualization of performance metrics for non-profit organizations.

Keywords: performance measurement, non-profit organizations, operating performance