

УПРАВЛЕНСКА ЕФЕКТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ С ИДЕАЛНА ЦЕЛ

Симеон Петров¹, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Резюме

В статията се анализират различните виждания за управлението на организациите в гражданския сектор. Основен акцент е поставен върху разбиранията за ефективност и отчетност на нестопанските организации в опит да обхване тяхната специфичност. В крайна сметка последователно се защитава тезата, че ефективността в организациите с идеална цел трябва да бъде систематично измервана с водеща роля на общностите, ключовите заинтересовани страни страни и различни системи за външна верификация.

Ключови думи: ефективност; отчетност; граждански сектор; нестопански организации.

MANAGERIAL EFFECTIVENESS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Simeon Petrov², Sofia University “St. Kliment Ohridski”

Abstract

The article analyzes the different views on the management of civil sector organizations. The main emphasis is the understanding of non-profit organizations' effectiveness and accountability in an attempt to capture their specificity. Ultimately, it is consistently argued

¹ Симеон Петров е преподавател в катедра „Публична администрация“ във Философския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Следвал е публична администрация и политология. Специализирал е в областта на международните отношения и счетоводството. Докторската му дисертация изследва промяната на публичните политики. Автор е на множество изследвания и публикации за проблемите на пазара на труда на национално и международно равнище. Работил е като външен експерт по десетки изследователски и практико-приложни програми и проекти на национални институции и неправителствени организации. Научните му интереси са насочени към публичните политики, публичното управление, мениджмънта, социалната политика, стандартизацията, организациите с идеална цел, гражданския сектор и др.

² Simeon Petrov is Associate Professor at the Public Administration Department of Sofia University. He graduated in public administration, political science and international relations. He holds a PhD in political science and public administration. His PhD thesis focused on the public policy change. He is author of several articles analyzing labor market problems at the national and European level. He worked as an expert and researcher for government institutions and NGOs on projects related to the administrative reform, education policy, standardization, social reform, and others. He works as a lecturer on fundamentals of management, public policy study, public policy analysis, social policy, european social policy and others.

that effectiveness in non-profit organizations should be systematically measured with the leading role of the communities, key stakeholders, and various external verification systems.

Keywords: *effectiveness; accountability; civil sector; non-profit organizations.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Развиването на управленска теория за организациите с идеална цел (нестопански; неправителствени; граждански организации) е трудна задача поради изключителното разнообразие на организационни форми и функции, големина и обхват и разбиране за социални ценности. Самият граждански сектор, който тези организации съвкупно съставляват, освен че е вътрешно разнообразен, е и силно натоварен културно и идеологически. Това често води до разпръсната научна дискусия и различни концепции, които невинаги имат връзка и не правят препратки една към друга. Ако нарастващото значение на организациите с идеална цел е широко признато, включително на полето на публичното управление, то важни стават и изучаването и развиването на тяхното собствено управление и гарантиране на ефективност.

Организации с идеална цел въздействат върху основните социални, икономически и екологични проблеми, особено върху изискващите многостранни решения. Без ограниченията, наложени както на публичния, така и на корпоративния сектор, доброволческите организации са по-свободни да експериментират с иновативни идеи и процеси (Sowa, Word, 2017). Организациите в състава на гражданския сектор се различават значително по своята структура и характер на операциите. Терминът включва големи бюрократични организации с многомилionни бюджети и малки, неформални местни инициативи. Някои организации участват в дългосрочна работа за развитие на общността, други предоставят краткосрочна помощ в отговор на природни бедствия или конфликти. Въпреки това многофункционалният характер на тези организации не се премества в центъра на теорията за изграждане на рамките на подхода на третия сектор и вместо това той дълго време е силно доминиран от икономисти. Съществуването на организациите, включително на тези с идеална цел, зависи от това дали са в състояние да предложат предимства на своите членове, които надвишават приноса им. Организацията (според Честър Бърнард и неговите ученици Джеймс Марч и Хърбърт Саймън) се създава, когато даденото потенциално сътрудничество (обмен между организацията и личността) предлага известно предимство на лицата в сравнение с други възможности или форми на сътрудничество (Barnard, 1968, March, Simon, 1958).

Определенията за организация с идеална цел се различават значително. Някои дефиниции определят границите въз основа на фактори, като източник на организационен доход, третиране на оперативен излишък, адресат на обслужване,

третиране в данъчното законодателство, възплъщавани ценности, правен статут, присъствие на доброволци или вид на целите (Salamon, Sokolowski, 2016). Хъдсън (Hudson, 1999) идентифицира ориентацията на организациите като тяхна съществена характеристика. Тонкис и Паси (Tonkiss, Passey, 1999) предполагат, че доверието и доброволчеството са в центъра на организациите, а Ломан (Lohman, 1992) установява, че понятието за общите блага (commons) е ключът към разбирането на този тип организации от гледна точка на стратегическото им съществуване.

УПРАВЛЕНСКОТО РАЗБИРАНЕ В ГРАЖДАНСКИЯ СЕКТОР

Организациите с идеална цел често се възприемат като селекция от добронамерени хора, които се борят с минимални ресурси, за да отговорят на човешките нужди и потребности. Затова някои практики се отнасят с пренебрежение към управлението като нежелано „разсейване“ от по-важната работа по предоставяне на жизнено важни програми и услуги (Worth, 2019). Все по-често обаче се задава въпросът, ако тези организации могат, или пък дори трябва да бъдат част от управлението, какво се знае за тяхното собствено управление. Разбира се, обхватът, размерът и видът на организациите е изключително разнообразен и трудно може да се създаде цялостна практико-приложна концепция за управление в гражданския сектор, която да покрива както мащабните организации за предоставяне на социални услуги, така и малките, слабо структурирани групи от съмишленици или клубове по интереси. Тези разлики в мащаба обаче некоректно водят до призови за отказ от теоретизиране на управлението в гражданския сектор, защото и на пазара оперират съвсем различни организационни единици – от микро- и средни предприятия до огромни мултинационални компании, а никой не призовава за отказ от общи управленски принципи.

Изследването на управлението на организациите с идеална цел е било обект на различни идеи и концепции, произтичащи или от света на бизнеса, или от публичната администрация. Приватизацията и новият публичен мениджмънт водят до преформулиране на границите между ефективност и ефикасност, както и между отчетност и измерване на ефективността (Reichard, 2001). Бизнес администрацията допринася за увеличаване на ориентацията към потребителя, за управлението на маркетинга и фокуса върху социалното предприемачество. Гражданският сектор става все по-сложен, повишавайки управленските и организационните предизвикателства, пред които организациите са изправени. Те трябва да „правят повече с по-малко“, тоест трябва да станат и по-ефикасни.

Организациите на много места се професионализират, все повече възприемат корпоративни стратегии и са отворени за партньорство с бизнеса. Мениджмънтът, типичен за икономическия сектор обаче, не може лесно да се приема от гражданския. В

традиционния образ на сектора управлението (най-вече максимизаторската природа на мениджмънта) се възприема като лоша дума. После пък започва стремглаво да се приема като вълшебна рецепта, с която да се решават финансовите проблеми, идващи от намаленото финансиране, и да се търси оцеляване.

По принцип конвенционалните подходи за управление са водени от предположението, че организациите с идеална цел нямат измерим краен резултат. Питър Дракър предполага, че поради липсващ краен резултат те биха имали по-голяма нужда от управление, отколкото организациите с цел печалба, където производителността често е по-лесна за измерване и наблюдение (Drucker, 1990). Всъщност Дракър не е съвсем прецизен, тъй като по-скоро предизвикателството за управлението не е, че организациите с идеална цел изобщо нямат краен резултат, а че имат няколко. Счита се, че липсата на мотив за печалба дава възможност за голямо разнообразие от предпочитания, мотивации и цели, материализиращи се в гражданските организации. Те често работят в области, които са „трудни“ за измерване на изпълнението: социални услуги за хора с увреждания, социално изключени и малцинства; хосписи и грижи за възрастни хора; международна хуманитарна помощ; групи за застъпничество; сдружения на местните общности. В изследванията могат да се идентифицират поне три виждания за разликите между управлението в организациите с идеална цел и това в другите два сектора:

- Управлението е управление, и то независимо от сектора. Някои автори (Anthony, Young, 1993) се фокусират върху приликите в различните среди и акцентират основно върху финансовите нужди на организациите с идеална цел (например счетоводство, количествени критерии за успех и т.н.). От тази гледна точка управлението включва удовлетворяване на множество заинтересовани страни, разработване на нефинансови мерки, оценяване на визията, разпространяване на експертни познания и професионализация на мениджърския екип.

- Публичната администрация и управлението на организации с идеална цел се различава от управлението на фирмите. Други изследователи (Letts, Ryan, Grossman, 1999) твърдят, че гражданските и правителствените организации имат сходни управленски нужди и методи, а се различават принципно от частните фирми.

- Трябва да има специална школа по мениджмънт за организации с идеална цел. Повечето автори в тази насока (Drucker, 1989; Oster, 1995) са убедени, че мениджърите се нуждаят от традиционно обучение за управление на бизнеса, което обаче е адаптирано за средата на гражданските организации, защото те са отговорни не само на набирането на средства и финансовата стабилност, но също и за ключови въпроси около управлението на доброволци и разработването на методи за определяне на ефективността.

В различните изследвания се акцентира на отделни разлики в управлението на отделните сектори. Турбид и Лорин (Turbide, Laurin, 2014) сравняват управлението в частния и гражданския сектор, акцентирайки на различията в средата (социално-икономическа, културна, правна) и мястото на партньори и заинтересовани страни (т.нар. стейкхолдъри), обосновавайки нуждата от нови управленски подходи.

Хелмиг и Пуртшерт (Helmig, Purtschert, 2006) също търсят отличителните – от гледна точка на управлението, характеристики на организациите с идеална цел, които да помогнат за разработването на специфични модели и техники. Според тях те са следните:

- Имат осезаемо разнообразие на целите – организациите често имат по-сложна, многоизмерна целева система, в която голям брой компоненти са качествени (и по този начин трудни за измерване). Липсва общ показател за успех и измерване на ползата и това изисква допълнителни усилия за улавяне на ефективността.
- Не разпределят печалбата си – може да генерират печалби или излишъци, но това са средства за постигане на целта и не се разпределят.
- Природата им предполага демократична организационна структура – организациите са ориентирани към членовете и сътрудниците и в тях преобладават демократичните механизми и равното право на глас.
- Ангажирани са най-вече в производство на колективни стоки – това са стоки или услуги, които често не могат да бъдат създадени индивидуално от членовете или бенефициентите.
- Имат разнообразни източници на финансиране – финансират се чрез предоставяне на услуги, членски внос, дарения, субсидии и други публични вноски.
- Включват голям дял на доброволна работа – функцията на човешките ресурси е много важна, а доброволческите дейности са наистина отличителния ресурс на тези организации (Helmig, Purtschert, 2006).

Много организации се характеризират с „култура на действие“ и не са склонни да отделят значително време и усилия за стратегически и организационни въпроси, защото това може да попречи на основната задача „да излезеш и да направиш нещо“ (Lewis, 2001). Както предполага Кортен, това може да е особено вярно за организации в техните ранни етапи на еволюция, защото произходът на много от тях се крие в усилията на ключови лица за мобилизиране, основани на алтруизъм (Korten, 1990). Те разчитат на морални цели, добра воля, упорита работа. Друга причина е широко разпространеното мнение, особено сред обществеността и донорите, че организациите с идеална цел трябва да използват почти всичките си средства за работа с уязвими

групи и социални каузи и не трябва да харчат пари за административни разходи или да губят твърде много време с административни въпроси. Друг довод се крие в това, че те могат да бъдат създадени от хора, които съзнателно търсят организационни „алтернативи“ на асоциациите на бизнеса и държавата, които са „замърсена почва“. Нежеланието на някои организации да прилагат управленски техники понякога се основава на страх от това, което Чембърс (Chambers, 1994) нарича „логична професионализация“.

Организациите се състоят от множество компоненти и сложни, вътрешни коалиции между заинтересованите страни, които изискват многостранен, гъвкав подход към управлението, а не използването на единични, готови модели, пренесени от света на бизнеса или от публичното управление (Worth, 2019). Според Анхайер би трябвало да се разработи специфичен модел на управление с различни подходи и стилове: цялостна концепция, която подчертава многообразието от ориентации извън организацията; нормативно измерение, което включва не само икономически аспекти, а и значението на ценностите и политическото; стратегическо измерение, третиращо организациите като развиващи се системи, срещащи проблеми и възможности, които често включват основни дилеми и оперативно измерение, което се занимава с ежедневно функциониране на организациите (Anheier, 2000). Анхайер формулира и „закон за нестопанската сложност“ (law of nonprofit complexity), който се отнася до сложността на управлението и мениджмънта на организациите с идеална цел и твърди, че те са по-сложни за управление от бизнес фирми със съпоставим размер (Anheier, 2005).

Англоезичната литературата за управлението на организации с нестопанска цел до голяма степен има нормативен характер. Има набор от предписания и се счита, че ако бордът и изпълнителният директор следват адекватно „рецептите“, ще бъдат ефективни. Предписанията се основават на традиционните модели на управление и на предположения за твърдо разделяне на властта между управителния съвет, главния изпълнителен директор и персонала (Powell, 1995; Wright, 1992). Някои автори пък считат, че строгото разделение на управление и мениджмънт ограничава способността на организациите с идеална цел да правят иновации и промяна (Bradshaw, Hayday, Armstrong, 2007).

В контекста на британския доброволчески сектор Патън (Paton, 1991) твърди, че функциите на мениджмънта (като контролиране, планиране, мотивиране или мониторинг) може да са доста различни от стила на управление (консултативност, участие, кооперация или подход „от горе надолу“). С други думи, фактът, че нещо се „прави“, е само един аспект на управление, тъй като може да е важен и начинът, по който то е направено. Тази дихотомия е особено важна за мисленето в организациите, защото те възприемат определени ценности като ключови в организационната си

структура (Lewis, 2001). Някои граждански организации стигат дотам да предполагат, че самият опит да направят нещо за даден проблем е по-важен от притеснението дали това, което правят, е ефективно или адекватно (Riddell, Robinson, 1995).

Доколкото е трудно да се оспори, че стратегическото ценностно целеполагане, въплътено в мисията и визията на една организация с идеална цел, е ключово за нейното функциониране, мениджмънтът често е разглеждан като „лоша дума“ в гражданския сектор, като практика, противоречаща на това, което някои смятат за същност на сектора: доброволност, човеколюбие, състрадание и загриженост за общественото благо. Основните доводи са свързани с максимизаторската му природа, култа към оптимизация и йерархичността. Все пак е важно да се отбележи, че и в науката за мениджмънта се разграничават поне два основни подхода. Единият е „научният“ мениджмънт, който подчертава контрола и йерархията и се дефинира като подход „от горе надолу“, а вторият е „ориентиран към хората“ процес, в който са важни гъвкавостта и участието (Chambers, 1994). Той изглежда близък до природата на организациите с идеална цел.

Балансът между управление и мениджмънт в организациите с идеална цел е по-сложен, тъй като целите им почти никога не могат да бъдат напълно постигнати, а средствата винаги са ограничени. Така че рано или късно възникват въпроси относно компромиса между икономическата ефективност и идеалистичните изисквания, като например кога въздухът е достатъчно чист. Разбрано като системен процес, управлението на организациите от гражданския сектор се отнася до изпълнение на различен тип функции, като определяне на насоки и стратегии за организацията; идентифициране и осигуряване на вида и качеството на стоките и услугите на организацията; осигуряване на отговорен надзор върху използването на финансови и други ресурси на организация; определяне и поддържане на отношенията между борда, персонала, бенефициентите и други външни заинтересовани страни (Hasan, Onyx, 2008). Въпросите, които създателите на организации си поставят в началото, съчетават природата на стратегическото мислене и мениджмънта: Какви ценности се защитават? Как най-добре ще бъдат достигнати? Някой вече прави ли това? Това ли е подходящото време и място за стартиране на нова организация? Как идеята ще бъде приета от общността? Кой са представляваните? Как ще се финансира организацията? Разполага ли тя с необходимите начални средства?

Стратегическото управление, стъпващо на ценностно, културно самоопределение е ключово за една организация с идеална цел. Без осъзнаване на смисъла от съществуването си организацията няма как да произвежда ползи. Въпреки това в гражданския сектор стратегирането често се подценява. Но стартиране на организация без осъзнати и напълно разработени набор от ценности и мисия, които да ръководят

нейните операции, я лишава от сърцевината ѝ. Ценностите са диференциращият фактор в гражданските организации и трябва да ръководят всички им действия. Ако водещите ценности не са ясни и не се споделят от всички членове, сътрудници и партньори, организациите лесно могат да станат жертва на външни и вътрешни противоречия и да бъдат неефективни (Steiss, 2003). Освен това организациите често имат проблеми с формулирането на смисъла на съществуването си, защото имат повече от една цел. Тези цели попадат в две основни категории, които понякога изглеждат трудно съвместими – инструменталните организации съществуват заради някаква социална или публична цел, а експресивните служат основно на нуждите на своите членове (Phills, 2005).

Голям проблем за повечето организации с идеална цел е, че тяхната дейност често се води от осъществяването на текущи програми и проекти, а не от следването на мисията и базовите ценности. Не са редки случаите, в които дейностите на организациите се подчиняват на моментните възможности за проектно кандидатстване, дори и те да имат слаба връзка с организационните стратегически цели. Това създава редица проблеми, свързани с функционалността и дори устойчивостта на гражданския сектор.

Характерно за организациите от гражданския сектор е, че много често най-трудният избор е за това какво да не се прави (Allison, Kaye, 2015). За разлика от организационните стратегии в конкурентна среда, организациите не могат да използват израза „на всяка цена“ по отношение на използваните средства за постигане на целите, като същевременно би следвало да са непримирими относно „идеалното“ им социално съдържание. Хъл и Лио (Hull, Lio, 2006) представят три елемента, които отличават гражданските организации от останалите – стратегическите ограничения, визията и финансовите ограничения. Стратегическите ограничения са насочени към избора на организационните дейности, включително общата отговорност пред законите, гражданите, служителите и бенефициентите. Поради това някои твърдят, че разликата между това да бъдеш управляван от мисия и да бъдеш управляван от печалба е толкова голяма, че е малко вероятно да има съвместимост на класическите управленски концепции в гражданския сектор.

Швейцарският кодекс за добро управление на граждански организации от 2006 г. формулира няколко ключови принципа: разделяне на правомощията (управителните органи гарантират ясно разделение на отговорностите по надзор, управление и изпълнение и осигуряват балансирана връзка между тях); отговорност и ефективност; прозрачност; защита на интересите на членовете, спонсорите и доброволците; защита на интересите на донорите (Die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz, 2006).

Управленските функции в една организация с идеална цел най-често са споделена отговорност от главен изпълнителен директор и колективен съвет на директорите от група доброволци с размер, състав и опит, посочени в организационния устав. Така фокусът не е само върху един конкретен управленски център (Golensky, 2020). Счита се, че има няколко области, върху които мениджърите на организации трябва да се съсредоточат: вътре в организацията (мениджърът взаимодейства с борда, персонала и доброволците, за да ги вдъхновява, насърчава, овластява); извън организацията (търси съдействие или подкрепа от донори, потенциални съюзници, медии и други организации); при текущите операции (мениджърът е загрижен за качеството на услугите за бенефициентите и общността, както и за организационните структури, информационните системи и други аспекти на организационната ефективност); за бъдещите възможности (предвиждат се тенденции и развития, които биха имали важни въздействия) (Nanus, Dobbs, 1999).

Вземането на управленски решения в организациите с идеална цел се основава на предпоставката за участие и обратна връзка. Процесите на вземане на решения по критични въпроси, като предоставянето на услуги и финансирането на организацията, обикновено включва и служителите, и борда на директорите (Akingbola, Rogers, Baluch, 2019). Според Минцбърг (Mintzberg, 2010) управленското действие е преди всичко комуникация, а мениджърът е „нервният център“ на организационната единица. Мениджърите действат като посредници, представляващи всички възможни вътрешни и външни индивиди и групи. Те трябва да имат компетентността да изпълняват различни роли по едно и също време.

На фона на намаляващо финансиране и призови за професионализация основно предизвикателство в гражданския сектор е да се подобри ефективното използване на финансови и човешки ресурси в изпълнение на мисията. Служителите се разглеждат като стратегически важен, незаменим ресурс за постигане на целите и мисията. Съвсем логично на този фон е, че организациите трябва да обърнат по-сериозно внимание на управлението на човешките ресурси и да инвестират в своите служители, но това рядко се случва. Набирането, мотивацията и задържането на квалифицирана работната сила изисква инвестиции в развитието на стабилни управленски процедури (Barbeito, 2006). Има нужда от по-целенасочено планиране на развитието и обучението на хората – дори и в по-малките организации (Baluch, 2012).

Функциите за управление на човешките ресурси в организациите с идеална цел включват: анализ на дейностите, планиране, набиране, подбор, ориентация, управление на изпълнението с фокус върху увеличаване и поддържане нивото на мотивация, заплащане, обезщетения, обучение и развитие, стратегическо управление на човешките ресурси. В публичните и неправителствените организации най-големите разходи, но и

най-големият актив, са служителите (Pynes, 2009). Риерсън и Милър (Rierson, Miller, 2006) са категорични, че ключовата разлика между фирмите и гражданските организации е, че вторите имат хора, които работят с тях, а не за тях. За разлика от производствените предприятия, които могат да използват технологии за автоматизиране на производството на своите продукти и да намаляват персонала, организациите разчитат на компетентността и отдадеността на служители и доброволци. Машините не могат да заменят хората в организациите с идеална цел. В резултат на това разходите им, свързани с персонала, обикновено са между 50 и 80 процента от бюджета (Cascio, Boudreau, 2008). Ангажираността на служителите очевидно е ключова по отношение на производителността и качеството на работа (Denhardt, Aristigueta, Rawlings, 2020).

Вътрешната мотивация в организациите с идеална цел може да бъде толкова мощна, че дори частично да компенсира пропуски в експертизата, знанията и уменията за творческо мислене. Затова и идентифицирането с мисията и организационните цели е от ключова важност за гражданските организации. Освен това организации, които са активни в социалния, образователния или здравния сектор, са определяни като „организации на морала“ (organisationen der moral). Терминът се основава на професионалния етичен дискурс в социалната работа и спомага за изграждане на общността (Herzka, 2017). Първостепенното етично правило за дейността на организациите с идеална цел е подобно може би на Хипократовата клетва, която лекарите полагат: първо, не вреди. Докато гражданският сектор е и трябва да бъде богат източник на иновативни подходи, той не е безконфликтно пространство и това трябва да се отчита.

Самото наличие на ясна мисия, жизнена визия и ценности повишава мотивацията. Предвид натиска за отчетност и количествено измерими резултати върху гражданските организации днес фокусът върху етиката може да изглежда старомоден, но той е важен. Организациите с идеална цел споделят уникално историческо и обществено измерение, което определя очакванията на обществеността за това какво представлява етичното поведение от тяхна страна (Golensky, Hager, 2020).

При изследването на етичните им принципи се развиват две основни перспективи. Според деонтологичната перспектива акцентът е върху средствата за постигане на добро, т.е. смята се, че действията са фундаментално правилни или грешни, основани на универсални закони, независимо от последиците и ситуацията. Телеологическата перспектива се фокусира върху целите. Следва се определен начин на действие само защото той вероятно ще доведе до желаните резултати. Изключителният фокус върху последиците крие риск да позволи на организациите, служителите и доброволците да оправдаят какво ли не за постигане на положителен край (Jeavons, 2016). Етичните

въпроси несъмнено са решаващи за определянето на целта и ролята на организацията с идеална цел, защото понятията „отговорност“ и „отчетност“ са едно от разграниченията между гражданските организации и традиционния бизнес (Brudney, Martinez, 2010). Доброволците също трябва да споделят визията и работната етика на организацията. Мотивацията в организациите е силно повлияна и от екипния дух. Ефективните екипи могат да бъдат използвани за постигане на организационни цели, докато неефективните са в състояние да възпрепятстват напредъка на организацията и причиняват загуба на ресурси и ценно време. Литературата идентифицира редица детерминанти, които създават ефективен екип. Те включват техники за сближаване на екипа, консултации със заинтересованите страни, способност за решаване на проблеми, комуникативни умения за разрешаване на конфликти, прозрачност и отчетност, яснота на ролите и нуждите на целевите бенефициенти (Herzka, 2017).

ДОБРОВОЛЕН ДУХ И/ИЛИ ЕФЕКТИВНОСТ

Ефективността в най-общ смисъл показва отношението на постигнатите резултати спрямо поставените цели. Тя е разтегливо и оспорвано понятие в гражданския сектор поради трудната „материализация“ на целите и резултатите. В основата на проблема е липсата на уговорена дефиниция на ефективност и методи за измерване на ефективността. По този начин организационната ефективност е или ограничена до икономически анализ цена – полза (ефикасност), или пък е това, което определят заинтересованите страни или представляваните групи (Herman, Renz, 2004). Тези две посоки значително по-рядко се разглеждат комплексно.

По-малките организации с идеална цел рядко дефинират или измерват ефективността си, макар че дори за една малка, слабо структурирана група от съмишленици е важно дали постига целите си. А по-големите организации, особено ангажираните със социални услуги, често се оценяват и сравняват само чрез финансови мерки. Такъв анализ понякога е приложим, но не е реален индикатор за ефективност или потенциал. Успехът на организациите трябва да се измерва с това доколко ефективно отговарят на нуждите на общностите, които представляват. Финансовите въпроси могат да играят благоприятна или ограничаваща роля, но не са основна цел. В една гражданска организация финансите са способстващи за изпълнението на мисията, те са средството, а не целта (Lindenberg, 2001). Освен това финансовите показатели са насочени към това, което организацията е постигнала в миналото, и не са непременно индикатори за бъдещ успех (Kaplan, 2001).

В гражданския сектор ключови са ценностите и социалните цели, но те остават само формален израз на добронамерена нагласа без привличане и ефективно използване на ресурсите. В този смисъл еднофакторните и опростени модели за организационна

ефективност няма как да работят. Финансови мерки сами по себе си и дори допълнени с колекция от ad hoc нефинансови мерки, не са достатъчни за мотивиране и за оценка на постигането на мисията. На микро-, програмно ниво, организациите могат да имат много индикатори за проследяване и контрол. Те обаче рядко са пряко свързани с цялостната организационна мисия и целите (Kaplan, 2001). Ефективността на една организация с идеална цел може да се търси при пресечната точка на мисията, свързаните с нея ключовите цели и конкретните резултати.

В този смисъл е парадоксално, че преобладаващата парадигма определя ефективността им като финансова ефективност. В известна степен това е „подклаждано“ от донорите (публични и частни), които задават един основен въпрос: Колко от дарението или публичните средства отива за каузата? (Pallotta, 2008). Този единствен фокус към операциите насочва към непълно разбиране и е причина ръководителите на организациите с идеална цел да прикриват оперативните си нужди. В резултат на това целеполагането и организационната инфраструктура са вторични спрямо конкретните програмни и проектни разходи. Така икономическата перспектива разглежда организациите доста абстрактно и като изолирани субекти, които могат да се измерват по отношение на входящи и изходящи ресурси, разходи и приходи, активи и задължения.

Ефективността в организациите с идеална цел безспорно трябва да бъде измервана. Освен всичко друго самите мерки за изпълнение и измерването могат да имат трансформационно въздействие върху начина, по който хората в организациите виждат своята работа, своите продукти и бенефициенти (Spitzer, 2007). Въпреки това и самите практики в гражданския сектор са разделени по въпроса как да оценяват организационното представяне и как да се определи организационната ефективност. Между теоретици и изследователи също има разграничение между такива, които разглеждат оценката на ефективността като преднамерено рационален процес, и други, които я разбират основно като политически процес. „Рационален“ в случая се отнася до формалните процеси за установяване дали средствата водят до предпочитаните цели, а „политически“ – до неформалните процеси, чрез които се получава подкрепа и се избягват конфликти от най-разнообразните заинтересовани страни. Все пак се счита, че двата елемента могат да бъдат едновременно отчетени по време на процеса на оценка на ефективността (Cutt, Murgay, 2000). Въпреки сериозните различия могат да се изведат три ключови тенденции от литературата за ефективност: съществува широко съгласие, че едномерните измервания на ефективността не са полезни, емпиричните изследвания остават редки и преобладават теоретичните и че консенсус за това как да се измерва ефективността така и не е постигнат.

Изследването на ефективността на организациите с идеална цел първоначално се очертава като подполе на общата литература за организационната ефективност. С течение на времето се отделя самостоятелно поради сериозна специфика. Амитай Ециони (Etzioni, 1964) е един от първите, които формулират подхода за ефективността на организациите с идеална цел като постигане на целите им, като пише, че те са „умишлено изградени и реконструирани, за да се търсят конкретни цели“. Въпреки това последващите изследвания, които се опитват да обобщат ефективността въз основа на идеите за постигане на целта, срещат няколко предизвикателства. Организациите рядко имат единичен или последователен набор от цели. Често е трудно да се проследи постигането на целите за организации, които се конкурират за ресурси.

За да се измери ефективността на организацията, е необходимо елементите ѝ да са ясно дефинирани от самото начало. Трябва да съществува ясна идея за целите на организацията, за инструментите, с които ще бъдат постигнати тези цели, и за причинно-следствената връзка между тези инструменти и резултатите. Проблемът е, че повечето организации, или по-скоро техните различни участници и заинтересовани страни, формулират редица цели, които са неясни и дори противоречиви. Най-често хората, които са дефинирали целите и са формулирали средствата, не са идентични с тези, които правят оценката (Rusteberg, Appel, Dąbrowska, 2004).

Често липсват ясни критерии и за организационните резултати. Освен това в гражданския сектор не е достатъчно да има отчет за постиженията и успехите, насочен „навътре“, а те трябва да се предават и навън. Понякога изпълнението на мисията от организации с идеална цел следва абстрактни и неясно формулирани цели, които са трудни за разбиране извън организацията. Много организации боравят с показатели за резултат като брой бенефициенти или брой услуги, но те пък рядко показват степента на постигане на целите. Организациите трябва да измерват и дългосрочните ефекти от своята дейност, но това е рядка практика. Леси, Шмитц и Сведлунд (Lecu, Schmitz, Swedlund, 2011) посочват, че поради липса на висококачествени дългосрочни икономически резултати измерванията на дългосрочните ефекти са редки. Измерването на производителността на труда например е често пренебрегвано поради недостатъчни ресурси и липса на обучение. В отговор на тези критики учените започват да прибягват до различни допълнения за ефективността, като например мерките за оцеляване и организационен растеж (системно-ресурсния подход), тези по отношение на доверието, репутацията и др.

Организациите с идеална цел са свикнали да предоставят конкретна информация – например брой на обслужваните клиенти, но малцина проследяват или разбират как устойчиво помагат на своите бенефициенти. Фокусът е върху изхода на програмата, а не върху устойчивите въздействия. Когато се изисква измерване на ефективността,

финансиращите организации и бенефициентите рядко обсъждат желаните резултати, критерии или методи за оценка, преди програмата вече да е в ход. Оценките на резултатите се фокусират върху ефективността на програмата, т.е. дали желаните въздействия и поставените цели са постигнати. Това се извършва основно като крайна оценка. Индикаторите за резултатите могат да са количествени показатели, изразени в числа, отнасящи се до суровини, пари, персонал и доброволческо време, използвани за определена програма или дейност. Въздействието се отнася до дългосрочните резултати, базирани на общността. То служи за оценка на подобряването на качеството на живот и може да включва икономически, образователни, здравни, семейни или общностни показатели (Rusteberg, Appel, Dąbrowska, 2004).

ПОДХОДИ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ В ГРАЖДАНСКИЯ СЕКТОР

Всеки от наличните подходи за измерване на ефективността работи повече при някои организации и среща трудности при други. Тези подходи не абсолютизират един-единствен начин за измерване, а по-скоро дават отговор на въпроса кое в крайна сметка прави една организация с идеална цел „успешна“. Постигането на целта като подход за измерване на организационния успех приема, че организациите са рационално търсещи цели субекти. Това, разбира се, предполага ясно дефиниране на организационни цели. Ако целите не са конкретни и количествено измерими, тогава не са полезни за този подход и ефективността не може да бъде измерена. Подходът на системния ресурс пък търси ефективността в способността на организацията да привлича и използва ресурси, което да гарантира жизнеспособността ѝ. В този случай измерването на ефективността е процес на измерване на входове, изходи и резултати и понякога се използва взаимнозамменяемо с измерването на резултата (Benjamin, Misra, 2006). Измерването на резултатите включва идентифициране на желаните резултати, разработване и събиране на данни и съпоставка. Въпреки че този подход отчита организационните входове и изходи, той не проследява цялостно организационната ефективност, а по-скоро ефикасността. Подходът, фокусиран върху вътрешните организационни процеси, включва изследване на динамиката на отношенията между служителите и доброволците, изграждане на фактори, като доверие, интегрирани системи и гладко функциониране, които безспорно са важни за всяка организация. Въпреки това този подход, включващ изследване на вътрешната динамика, пренебрегва външните отношения и натиска, на който са изложени организациите. Подходът на стратегическите заинтересовани страни отчита безспорно важната им роля за идентичността на организацията, доверието и удовлетвореността на бенефициентите. Макар така да се отчитат възприятията на заинтересованите страни за

организационната ефективност, конкретна общоприложима идея как да стане това не е предложена, а други критични фактори за успеха на организацията рядко се изследват. Репутационният модел пък се основава на постмодерното вярване, че не може да има обективна дефиниция, тъй като истинското ѝ определение се крие във възприемането ѝ. Репутационните подходи подчертават диалектичните взаимоотношения между заинтересованите страни и структурите. Поставя се акцент върху разбирането на взаимодействията вътре и между организациите, които водят и до разработването на критерии за оценка организационната ефективност (Forbes, 1998). Голямото предизвикателство за такъв подход е адекватното разработване на модел на ефективност, който да улавя разнообразието от интереси и възгледи в рамките на самия граждански сектор. Особеният фокус на всеки от тези подходи и техните ограничения извеждат необходимостта от по-сложна и многоизмерна дефиниция. Това предполага подходи, отчитащи едновременно постигането на целите, способността за набавяне на ресурси, доверието и репутацията (Forbes, 1998).

Системното разбиране за организационна ефективност според Алисън и Кей (Allison, Кауе, 2015) включва: лидерство и управление (работа на управителния съвет, изпълнителен директор, лидерство в общността); взаимоотношения (вътрешен климат между персонала, работа в екип); ефективно целеполагане (съгласуване на мисията и целите, консенсус по дейности и цели); планиране (включително конкретни документи за планиране); структура (ясна вътрешна структура, властови функции, вземане на решения); хора (човешки ресурси, ясни роли в организацията); системи от ресурси (набиране на средства и достъп до финансови ресурси, технологии); резултати и качество (оценка на програмата, удовлетвореност на бенефициентите и общността). В този смисъл могат да се извлекат поне три категории количествени и качествени показатели в системата за измерване на ефективността:

- Организационните показатели осигуряват критичен поглед върху капацитета на организацията да изпълнява своята мисия, включително напредъка към финансова устойчивост. Такива показатели могат да включват приходи и разходи, брой и принос на донорите, размер и качество на работа на екипа.
- Показателите за резултати помагат на организацията да оцени дългосрочни резултати или краткосрочни ефекти, генерирани директно от нейните програми и дейности.
- Индикаторите за социално и икономическо въздействие позволяват на организацията да оцени по-дългосрочния напредък в утвърждаване на своята мисия и реализиране на визията си.

Соуа, Селдън и Сандфорт (Sowa, Seldon, Sandfort, 2004) разработват многоизмерен интегриран модел за организационна ефективност. Той включва две направления – цялостно управление и ефективност на програмата, с два подкомпонента – капацитет и резултати. Предлаганият модел съдържа както обективни показатели, така и възприятия за улавяне на организационните измерения на ефективността с множество нива на анализ. Пакард (Packard, 2010) разработва модел за разбиране и измерване на представянето на организациите с идеална цел, предоставящи услуги, който включва входни данни (например ресурси, общност, клиенти, персонал, мениджъри, ефективност на борда на директорите); производителност (например капацитет на програмата, включително използването на най-добрите практики, ясни стандарти и процедури, степен на изпълнение на целите на програмата, капацитет за управление и мениджмънт, организационен климат и култура); външни отношения и управление на резултатите (например удовлетвореност на външни заинтересовани страни, удовлетвореност на служителите, финансово здраве) и резултати (например резултати от дейности, разходна ефикасност).

Като част от усилията за измерване на изпълнението на стратегическите цели и връзката им с резултатите се появява и идеята за социалната възвръщаемост на инвестициите (Smith, 2010). С изместване на фокуса от благотворителността като културен феномен към разбирането на филантропията като социална инвестиция се търси метод за оценка на социалната стойност, създавана от организациите с идеална цел в рамките на общността, която представляват. Моделът е фокусиран върху съотношението на разходите и ползите, тъй като стойност се създава в икономическа, социално-икономическа и социална среда. Социалната стойност се създава, когато животът на членовете на общността се подобрява. Повечето приложения на модела обаче предполагат акцент на програмно и проектно ниво за настъпващи промени, а не цялостен поглед върху организационното въздействие в общността. Моделът е сложен на практика и малко организации могат да приемат такава практика. Мур (Moore, 2003) пък въвежда спомената вече парадигма за публичната стойност, към която предлага многоизмерен инструмент за стратегическо планиране, състоящ се от триъгълник, включващ добавени стойности, легитимност и подкрепа и оперативен капацитет. По-голямо внимание е насочено към планирането, отколкото към резултатите, а самото определяне на стойността е проблематично, тъй като зависи от колективното обществено възприятие за стойност, което варира в широки граници сред гражданите. Балансираната карта на Каплан и Нортън (Kaplan, Norton, 1996) е може би най-често цитираният инструмент за изграждане на ефективна организация. Тя е създадена за пазарните актьори, но е допълнително адаптирана за организациите с идеална цел и търси интегрирането на финансови, програмни, оперативни и свързани с мисията цели.

Макар и полезен за стратегическото планиране, инструментът предлага по-малко приложими препоръки по отношение на измерването на резултатите и въздействието (Kaplan, 2001).

Изходната точка на авторите е, че финансовите отчети измерват минали резултати, но казват малко за дългосрочното създаване на стойност. Балансираната карта запазва финансовите измервания, но ги допълва с мерки от три други перспективи: тази на бенефициента, вътрешния процес, ученето и растежа. Каплан (Kaplan, 2001) отбелязва, че картата за подобряване на управлението е дори по-важна за организациите с идеална цел. За корпорациите, търсещи печалба, финансовата перспектива осигурява ясна дългосрочна цел, но за организациите с идеална цел тя по-скоро се явява ограничение, отколкото цел. Въпреки че те трябва да следят разходите си, успехът им не може да се измери с това колко внимателно поддържат разходите до предвидените в бюджета суми.

Перспективата на бенефициента измерва представянето на организацията чрез използване на изходни мерки, като дял в предоставянето на стоки и услуги, привличане и задържане на донори и бенефициенти. Тя отчита и идеята за стойност – как организацията създава стойност за своите целеви групи. Вътрешната перспектива включва показатели за експлоатация (разходи, качество и време) и евентуалното наличие на иновационни процеси, които създават изцяло нови продукти и услуги. Типичните мерки за учене и растеж включват мотивация на служителите, задържане, възможности за растеж (Kaplan, 2001).

Според Каплан организациите с идеална цел имат значителни затруднения в това да определят своята стратегия. В повечето документи, след като мисията и визията са формулирани, следват списъци с програми и инициативи вместо ясна рамка на резултатите, които организацията се опитва да постигне (Kaplan, 2001). Следователно измерването на ефективността трябва да се фокусира върху това какви резултати възнамерява да постигне организацията, а не какви програми и инициативи се изпълняват. Друг съществен проблем е, че много стратегически документи представляват комбиниран списък с желания от всички участници, поканени да се включат в процеса на създаване на стратегията. Така липсва критичен прочит на компонентите ѝ, а той произлиза логически и от предупреждението на Майкъл Портьър (Porter, 1996), че стратегията не е само това, което организацията възнамерява да направи, но и това, което реши да не прави, което е особено важно за организациите с идеална цел.

Реално оценката на ефективността в организациите се случва по-често, за да се успокоят и задържат финансиращите организации. Тя рядко се използва за промяна на поведението или за организационно обучение (Ebrahim, 2005). В този смисъл най-

голямото предизвикателство е намиране на баланс между повишената отчетност пред донорите и положителните промени в организационните практики.

ОТЧЕТНОСТ И РОЛЯ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ

Макар значението на организациите от гражданския сектор в публичното управление да е широко признато, тяхната устойчивост не е гарантирана и зависи до голяма степен от ефективността и отчетността на собственото им управление. Отчетността е пряко свързана с управлението на взаимодействието със заинтересованите страни. Те са на фокус в модерните концепции за ефективност на организациите с идеална цел, като подходът на стратегическите заинтересовани страни и репутационния модел.

Социалната мисия на гражданския сектор трябва да отговори на някои колективни изисквания, които публичният сектор не е в състояние да покрие. За да постигнат това, организациите се нуждаят от доверието на своите заинтересовани страни, което води до необходимост от прозрачност и отчетност. Въпреки че отчетността и прозрачността са важни за всяка организация, в случая на организациите с идеална цел е ключово да се докаже, че ресурсите се използват за изпълнение на целите, за които са създадени тези организации. Възлов аспект на доверието е прозрачността на информацията, която тези организации разкриват пред своите заинтересовани страни. В сектора е установено тревожно отсъствие на прозрачност, което е деликатен въпрос поради потенциалната загуба на подкрепа от дарители и доброволци, с пряко въздействие върху бъдещето на организациите (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Отдавна е прието, че организациите се адаптират към социалните структури, необходими за техните действия и поддържането на легитимност (DiMaggio, Powell 1983). Те правят това, като създават силни взаимоотношения с важни социални участници от тяхната организационна среда. Получената легитимност улеснява набавянето на ресурси и по този начин допринася за организационно оцеляване. Отчетността от гледна точка на общественото доверие е основен източник на легитимност за организациите с идеална цел. Стандартите за отчетност могат да се открият в закони и регулации, но те се основават и на очакванията на заинтересованите страни, включително данъкоплатци, бенефициенти, финансиращи. Разширеният модел на отчетност включва отчитане извън йерархична връзка, по избор, а не по задължение (Cutt, Murray, 2000). Идеалният процес на отчетност предоставя неоспорими доказателства, че е направено това, което е било замислено.

Легитимността, разбира се, може да има различни основи. Скот (Scott, 1995) прави разлика между регулаторна, нормативна и когнитивна легитимност. Регулаторната легитимност разчита на спазването на законовите и нормативните правила и рамки. Уставът на сдружението например дава легитимност на борда в определени граници.

Нормативната легитимност се корени в ценности и норми, които заинтересованите страни са възприели, или в социалния натиск, който трябва да се упражни. Действия на членовете на организациите срещу интересите на бенефициентите например се считат за нелегитимни, защото противоречат на ролята им на „социален защитник“. И накрая, заинтересованите страни придобиват когнитивна легитимност, като се ориентират към възложените им роли. Екологичните организации например се съгласяват да защитават околната среда, включително в собствената си дейност.

Отчетността е модерна дума, често се използва като обща концепция, обхващаща институциите, техниките за измерване на резултатите, докладване и оценка. Концепцията има богата история – от атинската демокрация до съвременните рецепти към демократичните институции, но нейната същност си остава задължението да се направи равностойка за дадена отговорност. Отчетността в доброволческия сектор е многопластова – има различни аудитории и различни дейности и резултати. Има разнообразие от направления – от самоотчетност (организацията отговаря пред себе си и пред своите членове чрез своите ценности, мисия и култура), през отчетност пред донори и партньори (например основните активисти, които имат известен контрол върху организацията), до онези заинтересовани страни, които имат способността да влияят върху резултатите на организацията, или пък всички заинтересовани, върху които действията на организацията имат или могат да имат въздействие.

Гражданските организации трябва да демонстрират резултати, за да оцелеят, трябва да отговарят на нуждите на граждани и държавни регулатори, на очакванията на различни външни заинтересовани страни, особено с оглед на нарастващата роля на тези организации в застъпничеството и участието във вземане на решения в общността. В крайна сметка организациите с идеална цел също трябва да гарантират, че могат да изпълнят това, което обещават (Cutt, Murray, 2000). В този смисъл най-сложните усилия по отношение на отчетността са свързани със самоотчетността. Тя включва отношенията между изпълнителните и стратегическите органи, работата на платените служители, ефективността на доброволците (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Браун, Мур и Хонан (Brown, Moore, Honan, 2003) идентифицират три различни форми на отчетност. Отчетността, базирана на връзката принципал – агент, подчинява интереса на агента на този на принципала, който има юридическо, икономическо и може би морално право да го изисква. Това е типичната форма на външна отчетност, която обикновено се налага от държавни или други финансиращи органи. При отчетността организацията трябва да се съобрази основно с изискванията на финансиращия и по-малко да съблюдава очакванията на прилежащата си общност. Отчетността неизменно включва финансова обосновка за разходването на средствата,

предоставени от принципала. Втората форма на отчетност стъпва на договорни отношения, които поне теоретично предполагат взаимна и равноправна връзка, основана на конкретен и обикновено тесен набор от договорени дейности и резултати. Това не се вписва съвсем директно в контекста на гражданския сектор дори когато има подписан договор за услуги (Fowler, 2002). Третата форма на отчетност според авторите предполага реципрочно доверие, уважение и влияние и включва широка обща ангажираност, обикновено базирана на неформалното, морално убеждение на мрежите. Тя включва колективна отчетност, договорена въз основа на ангажимент към мисия, споделени ценности, гъвкави операции и „обширни запаси от социален капитал“. Структурата трябва да е подчинена на изискването за широкото участие на много заинтересовани страни в дейността на организацията. В този случай прозрачността е особено важна.

Прозрачността трябва да гарантира, че получените средства не се отклоняват от социалната мисия. Тя осигурява по-голяма видимост за действията на организацията и избягва появата на подозрения и обвинения в нередности. Под прозрачност в организациите с идеална цел се има предвид моралната практика за отчетност, при която тези организации трябва да разкрият информация за дейностите, които извършват, и ресурсите, които използват за постигане на социалната си цел и своята мисия (Leat, 1988).

Може да се приеме, че ключовите заинтересовани страни на една организация имат легитимност да изискват предоставянето на определени качествени дейности и услуги от тях и най-вече да са запознати с управлението на ресурсите. Прозрачността е упражняване на отговорност, която организациите трябва да имат, като фокусират вниманието си върху това как да отговорят на очакванията и исканията на заинтересованите страни и така да осигуряват организационна легитимност (Ortega-Rodríguez, Licerán-Gutiérrez, Moreno-Albarrac, 2020).

Ефективността на организациите с идеална цел е в голяма степен и социална конструкция. Тя е това, което мислят значимите заинтересовани страни. Тази перспектива предизвиква мнозина, които искат ефективността да бъде обективно състояние, което може да се види, измери и разбере по един и същи начин от всеки. В света на организациите с идеална цел има дейности и оценки на дейности, като годишни доклади; доклади за резултатите от програма; истории, разказани от изпълнителните директори на членове на борда, финансиращи и други, но те не означават много без нечия субективна интерпретация (Ebrahim, 2016). Така ефективността на организациите с идеална цел е обвързана с многото заинтересовани страни, които често имат противоречиви очаквания (Moore, 2003). Тези заинтересованите страни включват външни за организацията субекти, като публични

органи, клиенти, донори, получатели на социалните придобивки, както и професионално ядро от мениджъри и постоянни служители, управителен съвет от експерти и представители на общността и др.

Идеята за по-широко застъпване на участниците в организацията с идеална цел може да бъде извлечена от теорията на заинтересованите страни (Freeman, 1973). Тя препоръчва в управлението да се включи широк спектър от различни заинтересовани страни, за по-лесно справяне с различните проблеми на външната среда. Надзорният или управителният орган е преди всичко форум, на който противоречивите интересите се групират и се договарят организационните цели и насоки (Cornforth, 2003). Широчината на взаимоотношенията предпазва организацията от промени в околната среда. Въпреки това организациите с идеална цел често са склонни да се вглъбяват в себе си (Drucker, 1990).

Управлението на заинтересованите страни в организацията може да бъде погледнато от две различни гледни точки. От една страна, концепцията на заинтересованите страни може да бъде нормативно-етично ориентирана. Тогава фокусът е върху въпроса какви морални задължения има организацията по отношение на различните заинтересовани страни. Всички заинтересовани в една организация се оценяват като важни и интересите им се зачитат със сходна тежест (Jones, Wicks, 1999). Втората възможна ориентация на управлението на заинтересованите страни твърди, че страните не бива да се тълкуват като еднакво важни, още повече че техните позиции често имат конфликтен характер, а третирането на всички заинтересовани страни еднакво няма смисъл при това условие (Mitchell, Agle, Wood, 1997).

ПОДХОДИ ЗА ВЪТРЕШНА И ВЪНШНА ВЕРИФИКАЦИЯ НА ЕФЕКТИВНОСТТА

Все по-широко е съгласието, че работата на организациите с идеална цел трябва и може да се измери. Изправени пред засилен натиск от липсата на финансиране и конкуренцията в сектора, организациите търсят различни начини да демонстрират своята ефективност и отчетност пред донорите, бенефициентите и другите заинтересовани страни. В последните години се налагат нови, повече или по-малко структурирани, форми за външна оценка и сравнителен анализ на организациите. Сред тези форми за демонстриране на ефективност и прилагане на по-голяма отчетност са създаването на стандарти, приемането на етични кодекси, специално създадени рейтингови агенции и системи за бенчмаркинг.

Някои от тези форми на саморегулация и външна оценка са водени и от виждането, че като социални и политически участници организациите с идеална цел трябва да се придържат към етичните правила и след като изискват от администрацията и

компаниите прозрачност и оповестяване, те трябва да следват същите принципи. Така те трябва да се стремят да бъдат агенти на промяната не само по отношение на социалните резултати, но и при зачитане на нагласите и ценностите на обществото.

Организациите с идеална цел все повече се насочват към общи стандарти за ефективност и отчетност. Саморегулацията включва усилия за разработване на стандарти или кодекси за поведение и изпълнение. Тези стандарти са възникнали отчасти като опит за подобряване на имиджа на сектора (в резултат на публични скандали или увеличени претенции към тях), а в някои случаи и в резултат на желанието им да предотвратят потенциално рестриктивно правителствено регулиране. Стандартите и тяхното сертифициране са най-утвърдени в секторите на образованието и здравеопазването, където има смесица от правителствен надзор и саморегулация и комбинация от публични, частни и граждански актьори (Ebrahim, 2016). Една от основните критики на такива инициативи е, че те се фокусират върху отчетността „от горе“, а не върху отчетността „от долу“. В противовес на това за много организации е по-важно да бъдат прозрачни и да се отчетат пред хората, за които се застъпват, пред бенефициентите на услугите, които предоставят, и т.н. (Desse, 2012).

Саморегулирането може да бъде постигнато в континуум между две крайности: кодекси за поведение, от една страна, и системи за акредитация и сертифициране, от друга. Правени са различни опити за саморегулиране на организациите чрез кодекси за поведение, етични кодекси, правила за поведение, препоръки, добри практики и др. Тези документи служат за различни цели – определят кое е прието или приемливо поведение, насърчават високи стандарти за практика, осигуряват критерии за самооценка, установяват рамки за поведението и отговорностите на членовете и доброволците, помагат да се избегнат проблемите на колективните действия (когато са засегнати различни организации) и др. (Argandona, 2007). Кодексите за поведение са механизми за саморегулиране, при които групи организации се договарят за стандарти, уреждащи тяхното поведение, като всеки обещава да спазва установените норми.

Системите за акредитация и сертифициране са външно регулиране, включващо независими външни прегледи за съответствие на организацията с предварително установени стандарти и норми. Кодексите са доброволни и нямат механизми за прилагане. Механизмите за сертифициране подлежат на външен контрол и са по-строги, въпреки че невинаги разполагат със средства за изпълнение. Общопризнато е, че първият кодекс е в областта на хуманитарната помощ – Кодексът на поведение за Международното движение на Червения кръст и Червения полумесец при бедствия.

Стандартите обикновено предвиждат инструменти (кодове, доклади, одити и др.) и процеси за ефективност и отчетност (оценки, консултации, механизми за подаване на жалби и др.). В подобни стандарти обаче ефективността се разбира повече като

дисциплинарен механизъм, а не като двигател за промяна, осигуряваща непрекъснато подобряване на процесите и решенията.

Рейтинговите агенции като американските Guide Star и Charity Navigator правят мащабни оценки на ефективността на организациите с идеална цел, но техните модели също разчитат в голяма степен на финансовите коефициенти (Liket, Maas, 2015). В много европейски страни се прилага сертифициране на благотворителни организации. Външни организации (в повечето случаи също неправителствени, но понякога и правителствени органи) определят списък с критерии, които да бъдат покривани с оглед получаване на етикет или сертификат. Тези сертифициращи организациите са отговорни за контрола и наблюдението на действията на организациите и могат по всяко време да отнемат етикета си, ако преценят, че критериите не се спазват. Тези организациите са предимно национални или регионални (IDEAS 6, Франция; NGO Monitor, Израел; Британската фондация (междуправителствена организация). Системата за сертифициране в Нидерландия е добила широка популярност – особено сред онези, които даряват за благотворителни каузи. Системата е разработена, за да смекчи липсата на доверие в благотворителните организации (Ortmann, Myslivecek, 2009).

В основата на редица системи за етикетиране и сертифициране е и идентифицирането на конкретни успешни организации и практики. Терминът „най-добри практики“ се използва интензивно в модела на Европейската филантропска фондация за управление на качеството (EFQM). Качеството не се счита за характеристика на услугата или на конкретно поведение, а по-скоро като свойство на цялата организация. Друга примерна практика е моделът за управление на НПО от Фрайбург (FMM). Тя е част от стремежа да се популяризира „ориентацията към управлението“ в гражданските организации и знанията за него. Отправната точка е разбирането за организацията като система от различни обменни взаимоотношения. Обръща се внимание на органите за управление, структурата и управлението на ресурси с акцент върху човешките. Отделно се акцентира на външната среда, като социалната система, външните доставчици на ресурси, както и бенефициентите (Helmig, Purtschert, 2006).

Американското общество на ръководителите на асоциации (American Society of Association Executives, 2006) обобщава данни от четиригодишно проучване на „изключително добре“ представящи се организации с идеална цел. Те идентифицират критични фактори, които разграничават „изключителните“ от другите организации в три широки категории: ангажираност с целта (култура, водена от обратната връзка със заинтересованите страни; привеждане на продуктите и услугите в съответствие с мисията); ангажимент за анализ и обратна връзка (стратегии, управлявани от данни: събиране, разпространение и анализ на данни за учене и оформяне на бъдещи насоки;

диалог и ангажираност за непрекъснатата дискусия между персонала и доброволците за мисията на неправителствената организация и приоритетите ѝ; главен изпълнителен директор, отличаващ се като брокер на идеи) и ангажимент за действие (организационна адаптивност чрез учене, промяна, гъвкаво отпадане и добавяне на програми; изграждане на общност за привличане на партньори и институции, които са съпричастни с мисията и целта на организациите).

В организациите с идеална цел техниките за сравнителен анализ са привлекателни, тъй като споделят обща философия на социалната справедливост и социалното обслужване. Бенчмаркингът е важен и защото поради ограничени си ресурси организациите трябва да намерят иновативни и ефективни начини за работа. Дали обаче добрите практики съществуват, или са случайно наслагване на обстоятелства в рамките на определен контекст – личен, исторически, културен, икономически, политически или технологичен, остава отворен въпрос. Затова според някои автори единствената универсална „най-добра практика“ е ангажимент за разработване на информационна система, търсеща подобрения, които са ефективни за конкретната ситуация (Helmig, Purtschert, 2006).

Според други автори в изследванията често се злоупотребява с термина „бенчмаркинг“ (Hall, Poister, Aristigueta, 2014). Някои организациите поставят цели за бъдещите години в своите стратегически планове и след това измерват напредък чрез разглеждане на цели, които наричат „еталони“. Но в правилното си определение, бенчмаркингът задължително включва сравнения между организации, било то на макро- (цяла организация) или на микрониво (програма или функция). Това изисква събиране на данни от множество организации, за да се прецени ефективността на организацията спрямо другите. Бенчмаркингът в този си вид обаче изисква по-голяма инвестиция на време и усилия, отколкото сравняването на финансовите резултати.

Въпреки хетерогенността на гражданския сектор и различните практики и видове организации се правят опити за обобщаване на факторите за ефективна успешна гражданска организация. Хелмиг и Пуртшерт (Helmig, Purtschert, 2006) формулират седем фактора, предразполагащи към успех и ефективност:

- Ориентация към целта – фирмата има проста насока към рационални действия, а в организацията ориентацията към идеална цел е водеща.
- Ориентация едновременно към ефективност и ефикасност – целите в гражданския сектор много често са качествени. Липсва доминираща цел и на нейно място има цяла система, включваща дори потенциално противоречиви цели. Ефектът (ефективността) или постигането на желан резултат с възможно най-малко реални средства (ефикасността) са две различни, но неизменно присъстващи заедно философии.

- Ориентация към бъдещето – това са организации за промяна и в този смисъл визията за промени и желано състояние е ключова.
- Маркетингова ориентация – съществува опасност от силно вътрешно центрирано изпълнение на задачите и външната ориентация на услугите е от съществено значение за успешното управление.
- Ясно позициониране на организацията и нейните постижения – организацията трябва да осъзнае и дефинира своята зона на действие и влияние. Нито една организация не може да постигне високи резултати, ако се опитва „да бъде всичко за всички хора“.
- Ефективно управление на съвместните отношения със заинтересованите страни – оцеляването на една организация зависи от покриването на нуждите на партньорите.
- Ориентация към иновации – в процесите на адаптация организациите отразяват развитието във външната среда и се стремят да предефинират проблеми и практики „отново и отново“ (Helmig, Purtschert, 2006).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На база на различните системи за оценка и сертифициране и литературния преглед могат да се изведат редица конкретни детерминанти, които са свързани с организационната ефективност: наличие на стратегически план; наличие на годишен отчет (включително резултати във връзка с целите; финансов доклад; бюджет за следващата година и др.); подробно изявление на мисията (включително основна целева група, бенефициенти; предвидена социална промяна; основни дейности); връзка и логика между изявлението на мисията и основните дейности; SMART цели на тактическо и оперативно равнище; изследване и стратегическо разглеждане на други организации с подобна мисия; стратегическо обмисляне на алтернативни дейности за напредък; сътрудничество с други организации, развитие на партньорства и мрежи; изследване и анализ на риска и промяната; ясно разделяне на правомощията между управителния съвет и другите управителни органи; дизайн, основан на доказателства и събиране на информация (изследвания, предишен опит, оценки на дейности); активни механизми за мониторинг на дейностите; постоянна оценка, включваща отрицателни и положителни ефекти върху други хора, организации и околната среда; измерване на въздействието; външно оценяване; маркетингова програма и бюджет; стратегия и процедури за привличане и работа с доброволци, включително цялостна система за мотивация; система и концепция за източниците на финансиране, включително диференциацията им; обучение и развитие на персонала и др.

БИБЛИОГРАФИЯ

Abramson, A., Benjamin, L., Toepler, S. (2014) Metro Teen AIDS: Serve and Advocate, in, R. Cnaan, R., Vinokur-Kaplan, D. (eds.) Cases in Innovative Nonprofits: Organizations that Make a Difference, Thousand Oaks, Sage, 229–242.

Akingbola, K., Rogers, S., Baluch, A. (2019) Change Management in Nonprofit Organizations. Theory and Practice, Springer Nature Switzerland, AG 2019.

Allison, M., Kaye, J. (2015) Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide for Dynamic Times, Wiley Nonprofit Authority, New Jersey, Wiley.

American Society of Association Executives (2006) 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't, Washington, DC, American Society of Association Executives.

Anheier, H. (2005) Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy, London, UK, Routledge.

Anheier, H. (2000) Managing Non-Profit Organisations: Towards a New Approach. Civil Society Working Paper series (1), Centre for civil society, London School of Economics and Political Science, London, UK.

Anthony, R., Young, D. (1993) Management Control in Nonprofit Organizations, Burr Ridge, Irwin.

Argandona, A. (2007) Ethical Management Systems for Hot-For-Profit Organizations, Working Paper, 693, May, 2007, IESE, Business School – University of Navarra.

Baluch, A. (2012) Human Resource Management in Nonprofit Organizations, Taylor & Francis Group, Routledge.

Barbeito, C. (2006) Human Resources Policies and Procedures for Nonprofit Organizations, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, Inc.

Barnard, C. (1968) The Functions of the Executive, Cambridge, Harvard University Press.

Benjamin, L., Misra, K. (2006) Doing Good Work: Implications of Performance Accountability for Practice in the Nonprofit Sector, International Journal of Rural Management, 2, 147–162.

Bradshaw, P., Hayday, B., Armstrong, R. (2007) Non-profit Governance Models: Problems and Prospects, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 12 (3), Article 5.

Brown, D., Moore, M., Honan, J. (2003) Strategic Accountability for International NGOs, Cambridge, MA, Hauser Center for Nonprofit Organisations, Harvard University.

Brudney, J., Martinez, M. (2010) Teaching Administrative Ethics in Nonprofit Management: Recommendations to Improve Degrees, Certificates, and Concentration Programs, Journal of Public Affairs Education, 16 (2), 181–206.

Cascio, W., Boudreau, J. (2008) Investing in People: The Financial Impact of Human Resource Initiatives., Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.

Chambers, R. (1994) Challenging the Professions, London: Intermediate Technology Publications.

- Cornforth, C. (2003) Introduction the Changing Context of Governance-emerging Issues and Paradoxes, in Comforth, C. (ed.) *The Governance of Public and Non-profit Organisations*, London, Routledge, 1–20.
- Cutt, J., Murray, V. (2000) *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*, London, EC4P, Routledge.
- Denhardt, J., Aristigueta, M., Rawlings, K. (2020) *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*, Fifth Edition, SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Desse, F. (2012) *The Role and Structure of Civil Society Organizations in National and Global Governance, Challenges for Europe in the world in 2030*, AUGUR, SSH-CT-2009-244565, Collaborative Project.
- Die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke der Schweiz (2006) *Swiss NPO–Code, Corporate Governance - Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*, vom 31 März 2006.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- Drucker, P. (1990) *Managing the Non-Profit Organisation Principles and Practices*, Harper Collins, New York.
- Drucker, P. (1989) *What Business Can Learn from Nonprofits*, *Harvard Business Review*, July–August, 88–93.
- Ebrahim, A. (2016) *The Many Faces of Nonprofit Accountability*, in Renz, D., Herman, R. (eds.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Fourth Edition, Hoboken, N.J., John Wiley & Sons, 102–123.
- Ebrahim, A. (2005) *Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 56–87.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Forbes, D. (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. (2002) *Options, Strategies and Trade-Offs in Resource Management*, in Edwards, M., Fowler A., *Earthscan Reader on NGO Management*, Earthscan Publications.
- Freeman, J. (1973) *The Tyranny of Structurelessness*, *Berkeley Journal of Sociology*, 17, 151–164.
- Golensky, M., Hager, M. (2020) *Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations. Theory and Practice*, Second edition, Oxford University Press.
- Hall, J., Poister, T., Aristigueta, M. (2014) *Managing and Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations: An Integrated Approach*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hasan, S., Onyx, J. (2008) *Comparative Third Sector. Governance in Asia. Structure, Process, and Political Economy*, Springer Science, Business Media, LLC.
- Helmig, B., Purtschert, R. (2006) *Nonprofit Management Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

- Herman, R., Renz, D. (2004) *Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations*, a Panel Study, *Public Administration Review*, 64, 694–704.
- Herzka, M. (2017) *Gute Führung Ethische Herausforderungen im Nonprofi-Management*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hudson, M. (1999) *Managing Without Profit*, London, Penguin.
- Hull, C., Lio, B. (2006) *Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations*, *Journal of Change Management*, 6 (1), 53–65.
- Jeavons, T. (2016) *Ethics in Nonprofit Management: Core Values and Key Practices*, in Renz, D. (ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 188–216.
- Jones, T., Wicks, A. (1999) *Convergent Stakeholder Theory*, *Academy of Management Review*, 24 (2), 206–221.
- Kaplan, R. (2001) *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 353–370.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996) *Strategic Learning & the Balanced Scorecard*, *Strategy & Leadership*, 24 (5), 18–24.
- Korten, D. C. (1990) *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*, West Hartford, Kumarian Press.
- Leat, D. (1988) *The Voluntary Sector and Accountability*, London, NCVO.
- Lecy, J., Schmitz, H., Swedlund, H. (2011) *Non-governmental and Not-for-profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23 (2), 434–457.
- Letts, C., Ryan, W., Grossman, A. (1999) *High Performance Nonprofit Organizations*, N.Y., John Wiley and Sons, Inc.
- Lewis, D. (2001) *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, London, UK, Routledge.
- Liket, K., Maas, K. (2015) *Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (2) 268–296.
- Lohmann, R. (1992) *The Commons: New Perspectives on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, San Francisco, Jossey-Bass.
- March, J., Simon, H. (1958) *Organizations*, New York, Wiley.
- Mintzberg, H. (2010) *Managing on three planes*, *Leader to Leader*, 57, 29–33.
- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–896.
- Moore, M. (2003) *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to “Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations” by Robert Kaplan*, Working Paper 18, Cambridge, MA, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.

- Nanus, B., Dobbs, S. (1999) *Leaders Who Make a Difference: Essential Strategies for Meeting the Nonprofit Challenge*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., Moreno-Albarrac, A. (2020) Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review, *Sustainability*, 12 (14), 1–21.
- Ortmann, A., Myslivecek, J. (2009) Certification and Self-regulation of Nonprofits, and the Institutional Choice between Them, in Seaman, B. (ed.) *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management*, Edward Elgar Publishing Limited, Chapter 19.
- Oster, S. (1995) *Strategic Management for Nonprofit Organisations – Theory and Cases*, New York and London, Oxford University Press.
- Packard, T. (2010) Staff Perceptions of Variables Affecting Performance in Human Service Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 971–990.
- Pallotta, D. (2008) *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*, Medford, MA, Tufts University Press.
- Paton, R. (1991) The Social Economy: Value-Based Organisations in the Wider Society, in Batsleer, J., Cornforth, C., Paton, R. (eds) *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Milton Keynes, Open University Press, Addison-Wesley,
- Phills, J. (2005) *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, Inc.
- Porter, M. (1996) What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
- Pynes, J. (2009) *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations a Strategic Approach*, N.J., John Wiley & Sons, Inc.
- Reichard, C. (2001) New Approaches to Public Management, in König, K., Siedentopf, H. (eds.), *Public Administration in Germany*, Baden-Baden, Nomos Ges, 541–556.
- Riddell, R., Robinson, M. (1995) *NGOs and Rural Poverty Alleviation*, Oxford, Clarendon Press.
- Rierson, B., Miller, P. (2006) A question of Leadership: What Lessons Can the Corporate Sector Learn from the Nonprofit Sector about Relational Leadership – Being in Touch with the Inter and Intra-relationships that Affect and Influence an Organization?, *Leadership in Action*, 26 (5), 12–13.
- Rusteberg, E., Appel, A., Dąbrowska, J. (2004) Evaluation in Nonprofit Civil Society Organizations, in Zimmer A., Priller E. (eds) *Future of Civil Society*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 525–547.
- Salamon, L., Sokolowski, W. (2016) *The Size and Scope of the European Third Sector*, TSI Working Paper No.12, Seventh Framework Programme, European Union, Brussels, Third Sector Impact.
- Scott, K., Zukin, C., Andolina, M., Jenkins, K. (2002) *The Civic and Political Health of a Nation: A Generational Portrait*, University of Maryland, School of Public Policy, Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement.
- Smith, S. (2010) Hybridization and Nonprofit Organisations: the Governance Challenge, *Policy and Society*, 29 (3), 219–229.

Sowa, J., Word, J. (2017) Introduction, in Sowa, J., Word, J. (eds.) *The Nonprofit Human Resource Management Handbook From Theory to Practice*, New York, Routledge.

Sowa, J., Selden, S., Sandfort, J. (2004) No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711–728.

Spitzer, D. (2007) *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, New York, NY, AMACOM Books.

Tonkiss, F., Passey A. (1999) Trust, Confidence and Voluntary Organisations: Between Values and Institutions, *Sociology*, 33 (2), 257–274.

Turbide, J., Laurin, C. (2014) Governance in the Arts and Culture Nonprofit Sector: Vigilance or Indifference?, *Administrative Sciences*, 2014 (4), 413–431.

Worth, M. (2019) *Nonprofit Management Principles and Practice*, The George Washington University, CQ Press, SAGE Publications, Inc.

Wright, G. (1992) *The Not-for-profit CEO: A Survivor's Manual*, Portland, Oreg, C3 Publications.