

ORGANIZACIJSKA ODPORNOST NEVLADNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU KULTURNE IN TEHNIŠKE DEDIŠČINE: RAZVOJ IN EMPIRIČNA VALIDACIJA INTEGRIRANEGA MODELA

PETRA CAJNKO¹, MAJA ČEH², INA OLUP³, ROBERT ŽIŽEK⁴,
SIMON SUKIČ⁵ IN MATEJ POŽARNIK⁶

Sprejeto

15. 6. 2026

Recenzirano

27. 7. 2026

Izdano

14. 8. 2026

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za naravoslovje in matematiko, Maribor, Slovenija, e-pošta: petra.cajnko@um.si.

² ŠIC, Maribor, Slovenija, e-pošta: maja.ceh@sicm.si.

³ ŠIC, Maribor, Slovenija, e-pošta: ina.olup@sicm.si.

⁴ SIMI & Partners, Murska Sobota, Slovenija, e-pošta: zizek2@gmail.com.

⁵ Združenje Pomurska Akademsko Znanstvena Unija, Murska Sobota, Slovenija, e-pošta: sukic.simon@gmail.com.

⁶ ŠIC, Maribor, Slovenija, e-pošta: matej.pozarnik@sicm.si.

DOPISNA AVTORICA

petra.cajnko@um.si

Ključne besede:

nevladne organizacije, organizacijska odpornost, organizacijski management, organizacijske zmogljivosti, organizacijsko učenje, kulturna dediščina, tehniška dediščina, mešana metodologija.

Povzetek Nevladne organizacije na področju kulturne in tehniške dediščine pomembno prispevajo k ohranjanju dediščine, prenosu znanja in razvoju lokalnih skupnosti, pri čemer se soočajo z vse večjimi organizacijskimi in družbenimi izzivi. Namen raziskave je bil preučiti dejavnike organizacijske odpornosti teh organizacij ter razviti in empirično validirati integrirani model organizacijske odpornosti. Raziskava je temeljila na kombinaciji kvantitativnega anketiranja in kvalitativnih polstrukturiranih intervjujev. Ugotovitve kažejo, da organizacijska odpornost izhaja iz medsebojnega delovanja organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev in organizacijske učinkovitosti. Razviti model predstavlja prispevek k razumevanju upravljanja nevladnih organizacij ter ponuja uporabno podlago za načrtovanje njihovega trajnostnega razvoja in oblikovanje podpornih politik.



ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF CULTURAL AND TECHNICAL HERITAGE: DEVELOPMENT AND EMPIRICAL VALIDATION OF AN INTEGRATED MODEL

PETRA CAJNKO¹, MAJA ČEH², INA OLUP³, ROBERT ŽIŽEK⁴,
SIMON SUKIČ⁵ IN MATEJ POŽARNIK⁶

Accepted
15. 6. 2026

Revised
27. 7. 2026

Published
14. 8. 2026

¹ University of Maribor, Faculty of Natural Sciences and Mathematics, Maribor, Slovenia, e-mail: petra.cajnko@um.si.

² ŠIC, Maribor, Slovenia, e-mail: maja.ceh@sicm.si.

³ ŠIC, Maribor, Slovenia, e-mail: ina.olup@sicm.si.

⁴ SIMI & Partners, Murska Sobota, Slovenia, e-mail: rzizek2@gmail.com.

⁵ Združenje Pomurska Akademska Znanstvena Unija, Murska Sobota, Slovenia, e-mail: sukic.simon@gmail.com.

⁶ ŠIC, Maribor, Slovenia, e-mail: matej.pozarnik@sicm.si.

CORRESPONDING AUTHOR

petra.cajnko@um.si

Abstract Non-governmental organizations in the field of cultural and technical heritage play a key role in preserving heritage and supporting local communities while facing increasing organizational and societal challenges. This study examines the factors influencing their organizational resilience and develops an empirically validated integrated resilience model. A mixed-methods approach was employed, combining a quantitative survey with semi-structured interviews. The findings show that organizational resilience emerges from the interaction of organizational management, capabilities, learning, competence development, volunteering, partnerships, and organizational effectiveness. The proposed model advances the understanding of non-governmental organization management and provides a practical framework for strengthening organizational resilience and supporting sustainable sector development.

Keywords:

non-governmental organizations, organizational resilience, organizational management, organizational capacity, organizational learning, cultural heritage, technical heritage, mixed methods research.

1 Uvod

Nevladne organizacije (NVO) predstavljajo enega ključnih nosilcev razvoja civilne družbe, saj pomembno prispevajo k ustvarjanju socialnega kapitala, spodbujanju aktivnega državljanstva, razvoju prostovoljstva ter izvajanju dejavnosti v javnem interesu. Njihovo delovanje presega izvajanje posameznih programov, saj zelo vplivajo na družbeno kohezijo, vključevanje prebivalcev, medgeneracijsko sodelovanje in trajnostni razvoj lokalnih skupnosti (Salamon & Sokolowski, 2016; Anheier & Toepler, 2023). Posebej pomembna je njihova vloga na področju kulturne in tehniške dediščine, kjer poleg ohranjanja materialne in nesnovne dediščine omogočajo prenos znanja med generacijami, krepijo lokalno identiteto ter povezujejo strokovno in prostovoljsko delovanje.

Sodobno organizacijsko okolje od NVO zahteva vse večjo prilagodljivost in razvoj organizacijskih zmogljivosti. Organizacije se soočajo s staranjem članstva, težavami pri vključevanju mlajših generacij, omejenimi finančnimi in kadrovskimi viri, naraščajočimi administrativnimi zahtevami financerjev, digitalno preobrazbo ter potrebo po profesionalizaciji upravljanja (Hwang & Powell, 2009; Light, 2004). Takšne spremembe zahtevajo sistematičen razvoj organizacijskih zmogljivosti, prilagodljivih načinov upravljanja ter sposobnosti dolgoročnega organizacijskega razvoja.

Prav v tem kontekstu postaja organizacijska odpornost eden ključnih konceptov sodobnih organizacijskih raziskav. Organizacijska odpornost pomeni sposobnost organizacije, da se učinkovito odziva na spremembe, se iz njih uči, prilagaja svoje delovanje ter hkrati ohranja temeljno identiteto in poslanstvo (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Pri NVO odpornost ni pomembna zgolj zaradi odzivanja na krizne dogodke, temveč zaradi njihove sposobnosti dolgoročnega zagotavljanja družbeno pomembnih dejavnosti v spreminjajočem se družbenem, ekonomskem in institucionalnem okolju. Organizacijska odpornost zato predstavlja pomemben pogoj njihove trajnosti, legitimnosti in razvoja.

Poseben pomen ima organizacijska odpornost pri organizacijah, ki delujejo na področju kulturne in tehniške dediščine. Večina dejavnosti temelji na prostovoljskem delu, organizacije pa praviloma razpolagajo z omejenimi finančnimi in kadrovskimi viri. Njihova dolgoročna uspešnost zato ni odvisna zgolj od

materialnih virov. Enako pomembni so sposobnost povezovanja ljudi, ohranjanje organizacijskega znanja, razvoj partnerstev ter prilagajanje novim družbenim okoliščinam ob hkratnem ohranjanju temeljnega poslanstva.

V zadnjem desetletju organizacijska odpornost predstavlja eno osrednjih raziskovalnih področij organizacijskih ved. Večina raziskav se osredotoča na gospodarske organizacije, javni sektor ali velike neprofitne organizacije, medtem ko empirične raziskave manjših prostovoljskih NVO ostajajo razmeroma redke (Duchek, 2020; Linnenluecke, 2017). Obstoječa literatura praviloma obravnava posamezne organizacijske dejavnike, kot so organizacijske zmogljivosti, organizacijsko učenje, prostovoljstvo ali partnerstva, bistveno redkeje pa analizira njihovo medsebojno povezanost pri oblikovanju organizacijske odpornosti.

Vrzel je še izrazitejša na področju kulturne in tehniške dediščine, kjer primanjkuje empiričnih raziskav, ki bi celovito pojasnjevale medsebojno delovanje organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev in organizacijske učinkovitosti pri oblikovanju organizacijske odpornosti.

Raziskava izhaja iz raziskovalne teze, da organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine ni mogoče zadovoljivo pojasniti z analizo posameznih organizacijskih dejavnikov. Organizacijska odpornost nastaja kot rezultat medsebojno povezanih organizacijskih procesov, ki vključujejo organizacijski management, organizacijske zmogljivosti, organizacijsko učenje, razvoj kompetenc, prostovoljstvo, partnerstva in organizacijsko učinkovitost. Preučevanje njihovih medsebojnih odnosov omogoča celovitejše razumevanje dolgoročne uspešnosti organizacij ter predstavlja izhodišče za razvoj empirično validiranega integriranega modela organizacijske odpornosti.

Namen raziskave je bil razviti in empirično validirati integrirani model organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine z uporabo kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metodologije. Integracija takšnih podatkov omogoča celovitejše razumevanje organizacijskih procesov, ki oblikujejo organizacijsko odpornost, ter razvoj empirično podprtega raziskovalnega modela.

Raziskava prispeva k razvoju teorije upravljanja NVO na več ravneh. Njen osrednji znanstveni prispevek predstavlja razvoj in empirična validacija integriranega modela organizacijske odpornosti nevladnih organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine. Razvit model ne predstavlja zgolj sinteze obstoječih teoretičnih spoznanj, temveč je rezultat integracije kvantitativnih in kvalitativnih empiričnih ugotovitev, ki pojasnjujejo medsebojne povezave med ključnimi organizacijskimi procesi.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska odpornost NVO

Organizacijska odpornost (organizational resilience) predstavlja eno osrednjih raziskovalnih področij sodobnih organizacijskih ved, saj pojasnjuje, kako organizacije ohranjajo uspešno delovanje v razmerah negotovosti, sprememb in nepredvidljivih dogodkov. Koncept se je sprva razvijal na področju kriznega managementa, upravljanja tveganj in organizacijskega preživetja, danes pa ga literatura vse pogosteje obravnava kot razvojno sposobnost organizacije, ki presega zgolj odzivanje na krizne razmere (Lengnick-Hall et al., 2011; Linnenluecke, 2017).

Zgodnejše raziskave so odpornost razumele kot sposobnost organizacije, da po motnji ali kriznem dogodku ponovno vzpostavi stabilno delovanje oziroma se čim hitreje vrne v stanje pred nastankom motnje. Takšno razumevanje izhaja iz inženirskega in sistemskega pristopa, kjer je bila odpornost povezana z robustnostjo organizacijskih struktur, kontinuiteto delovanja in sposobnostjo obvladovanja tveganj (Linnenluecke, 2017). Razvoj organizacijskih teorij pa je pokazal, da sodobnega organizacijskega okolja ni več mogoče razumeti zgolj skozi prizmo posameznih kriznih dogodkov. Organizacije delujejo v razmerah stalnih tehnoloških, družbenih, ekonomskih in institucionalnih sprememb, zato postaja sposobnost dolgoročnega prilagajanja pomembnejša od zgolj uspešnega odzivanja na posamezne motnje.

Sodobni pristopi organizacijsko odpornost opredeljujejo kot dinamično organizacijsko zmogljivost, ki organizaciji omogoča zaznavanje sprememb, učenje iz izkušenj, prilagajanje organizacijskih procesov ter razvoj novih sposobnosti za dolgoročno delovanje (Duchek, 2020). Takšno razumevanje predstavlja pomemben konceptualni premik. Odpornost ni več obravnavana kot statična organizacijska

lastnost, temveč kot razvojni proces, ki vključuje sposobnost predvidevanja sprememb (anticipation), učinkovitega odzivanja (coping) in organizacijskega prilagajanja (adaptation) (Duchek, 2020). Organizacije zato odpornost gradijo postopno – skozi vsakodnevno upravljanje, organizacijsko učenje, razvoj kompetenc, sodelovanje ter nenehno izboljševanje organizacijskih procesov.

Lengnick-Hall et al. (2011) poudarjajo, da razvoj odpornosti temelji na treh medsebojno povezanih skupinah organizacijskih zmogljivosti: kognitivnih, vedenjskih in kontekstualnih. Kognitivne zmogljivosti omogočajo pravočasno zaznavanje sprememb in razumevanje njihovega pomena, vedenjske omogočajo prilagajanje organizacijskih procesov, kontekstualne pa ustvarjajo organizacijsko okolje, ki spodbuja sodelovanje, učenje in inovativnost. Odpornost tako ni rezultat posamezne aktivnosti ali organizacijskega vira, temveč njihovega usklajenega delovanja.

Čeprav je bila večina raziskav opravljenih na področju gospodarskih organizacij, se v zadnjih letih vse več pozornosti namenja tudi nevladnemu sektorju. Organizacijsko okolje NVO se namreč zelo razlikuje od profitnega sektorja. Organizacije praviloma delujejo z omejenimi finančnimi in kadrovskimi viri, pomemben del dejavnosti izvajajo prostovoljci, njihova uspešnost pa je tesno povezana z uresničevanjem poslanstva, družbenim učinkom, legitimnostjo v lokalnem okolju ter sposobnostjo povezovanja različnih deležnikov (Anheier & Toepler, 2023; Salamon & Sokolowski, 2016).

Zaradi teh posebnosti odpornosti NVO ni mogoče pojasnjevati zgolj s koncepti, razvitimi za gospodarske organizacije. Ključno vlogo imajo organizacijska kultura, prostovoljstvo, medgeneracijski prenos znanja, kakovost partnerstev, lokalna vpetost ter sposobnost mobilizacije skupnosti. Dolgoročna uspešnost zato ni odvisna od finančne stabilnosti organizacije, temveč od njene sposobnosti povezovanja ljudi, znanja, odnosov in organizacijskih procesov v trajnostno razvojno celoto.

To je posebej značilno za NVO na področju kulturne in tehniške dediščine. Njihovo delovanje temelji na ohranjanju zgodovinskega znanja, prostovoljskem delu, lokalni identiteti ter medgeneracijskem prenosu izkušenj. Odpornost v takšnem okolju pomeni sposobnost organizacije, da ob uvajanju novih organizacijskih praks,

digitalnih rešitev, novih oblik sodelovanja ali sprememb financiranja ohranja svoje temeljno poslanstvo, organizacijsko identiteto in družbeno vlogo.

Pregled literature kaže, da različni avtorji poudarjajo različne dejavnike razvoja organizacijske odpornosti. Light (2004) izpostavlja pomen organizacijskih zmogljivosti, Argyris in Schön (1996) organizacijsko učenje, Brown (2005) kakovost upravljanja, Brudney in Meijs (2014) prostovoljstvo, Bryson et al. (2015) partnerstva, Herman in Renz (2008) pa organizacijsko učinkovitost. Večina raziskav navedene dejavnike obravnava ločeno, bistveno redkeje pa pojasnjuje njihovo medsebojno povezanost pri oblikovanju organizacijske odpornosti NVO.

Na tej podlagi pričujoča raziskava organizacijsko odpornost obravnava kot integrativni razvojni konstrukt, ki nastaja skozi medsebojno delovanje organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev in organizacijske učinkovitosti. Takšno razumevanje predstavlja teoretično izhodišče raziskave ter osnovo za razvoj in empirično validacijo integriranega modela organizacijske odpornosti.

2.2 Organizacijske zmogljivosti kot temelj organizacijske odpornosti

Organizacijske zmogljivosti (organizational capacity) predstavljajo eno temeljnih teoretičnih izhodišč za razumevanje dolgoročnega razvoja NVO. Označujejo sposobnost organizacije, da učinkovito mobilizira, povezuje in usklajuje človeške, finančne, materialne, informacijske ter organizacijske vire za uresničevanje svojega poslanstva (Light, 2004; Sobeck & Agius, 2007). V sodobni literaturi organizacijske zmogljivosti niso razumljene kot statična zaloga virov, temveč kot dinamična sposobnost organizacije, da vire razvija, prilagaja in uporablja glede na spreminjajoče se potrebe notranjega in zunanjega okolja.

Light (2004) organizacijske zmogljivosti razume kot dolgoročni razvojni proces, ki vključuje kakovost vodenja, organizacijskih struktur, notranjih procesov in razvoja človeških virov. Podobno Sobeck in Agius (2007) poudarjata, da zmogljivosti nastajajo skozi medsebojno povezovanje vodstva, organizacijskih sistemov, kompetenc in odnosov z zunanjimi deležniki. Skupna ugotovitev obeh pristopov je,

da dolgoročna uspešnost organizacije temelji na usklajenem razvoju različnih organizacijskih področij.

Takšno razumevanje je posebej ključno pri NVO, katerih razvoj ni neposredno odvisen od velikosti organizacije, števila zaposlenih ali obsega finančnih virov. Njihove zmogljivosti zelo oblikujejo prostovoljstvo, medsebojno zaupanje, organizacijska kultura, sodelovanje z lokalnim okoljem ter razvite mreže partnerstev (Anheier & Toepler, 2023). Organizacijsko sposobnost zato prav tako določajo tudi socialni in relacijski viri, ki jih klasični kazalniki organizacijske uspešnosti pogosto ne zajamejo.

Organizacijske zmogljivosti so tesno povezane z organizacijsko učinkovitostjo (organizational effectiveness). Herman in Renz (2008) opozarjata, da učinkovitosti NVO ni mogoče presojati zgolj na podlagi finančnih rezultatov ali obsega izvedenih aktivnosti. Gre za večdimenzionalni konstrukt, ki vključuje uspešno uresničevanje poslanstva, kakovost izvajanja programov, zadovoljstvo različnih deležnikov, legitimnost organizacije ter njeno sposobnost dolgoročnega delovanja.

Podobno Brown (2005) poudarja, da je organizacijska učinkovitost tesno povezana s kakovostjo upravljanja. Organizacije z jasno razdeljenimi odgovornostmi, vključujočim odločanjem, učinkovitim nadzorom in strateškim načrtovanjem praviloma uspešneje mobilizirajo razpoložljive vire ter dolgoročno uresničujejo svoje poslanstvo. Organizacijska učinkovitost zato ni zgolj posledica razpoložljivih virov, temveč kakovosti njihovega upravljanja.

Sodobni pristopi zato organizacijskih zmogljivosti in organizacijske učinkovitosti ne obravnavajo kot ločenih pojavov, temveč kot medsebojno povezana organizacijska procesa. Organizacijske zmogljivosti predstavljajo razvojni potencial organizacije, organizacijska učinkovitost pa odraža sposobnost njegovega prenosa v konkretne rezultate in družbene učinke. Med obema konstruktoma obstaja dinamičen odnos: razvoj zmogljivosti krepi učinkovitost organizacije, uspešno delovanje pa ustvarja pogoje za nadaljnje izboljševanje organizacijskih zmogljivosti.

Pri NVO na področju kulturne in tehniške dediščine je takšna povezanost še posebej izrazita. Njihova uspešnost praviloma ni odvisna od velikosti organizacije ali obsega financiranja, temveč od sposobnosti povezovanja ljudi, znanja, partnerstev,

prostovoljskega dela in lokalnega okolja. Tudi organizacije z omejenimi materialnimi viri lahko ustvarjajo pomembne družbene učinke, če razpolagajo z razvitimi organizacijskimi procesi, visoko stopnjo zaupanja med člani ter jasno organizacijsko identiteto.

V pričujoči raziskavi organizacijske zmogljivosti razumemo kot dinamične razvojne sposobnosti organizacije, ki omogočajo učinkovito mobilizacijo in povezovanje notranjih ter zunanjih virov za uresničevanje njenega poslanstva. Organizacijska učinkovitost predstavlja izraz njihove uspešne uporabe in se kaže v sposobnosti organizacije, da dolgoročno zagotavlja kakovostne programe, ustvarja družbene učinke, razvija partnerstva ter ohranja organizacijsko kontinuiteto. Organizacijske zmogljivosti tako predstavljajo eno ključnih teoretičnih izhodišč organizacijske odpornosti, saj ustvarjajo pogoje za organizacijsko učenje, razvoj kompetenc, učinkovito upravljanje prostovoljcev ter prilagajanje spremembam.

2.3 Organizacijsko učenje, prostovoljstvo in razvoj kompetenc

Organizacijsko učenje (organizational learning) predstavlja eno ključnih razvojnih sposobnosti organizacij, saj omogoča ustvarjanje, prenos in uporabo znanja, ki podpira prilagajanje spremembam ter dolgoročni organizacijski razvoj (Argyris & Schön, 1996). V sodobni organizacijski teoriji organizacije niso razumljene kot statični sistemi, temveč kot učeče se skupnosti, katerih uspešnost temelji na sposobnosti neprekinjenega razvoja znanja, refleksije izkušenj in uvajanja izboljšav.

Argyris in Schön (1996) organizacijsko učenje opredeljujeta kot proces, v katerem organizacija na podlagi izkušenj prepozna razkorak med pričakovanimi in dejanskimi rezultati ter na tej osnovi spreminja svoje delovanje. Pri tem razlikujeta med učenjem prve zanke (single-loop learning), ki izboljšuje obstoječe organizacijske prakse, in učenjem druge zanke (double-loop learning), pri katerem organizacija kritično presoja lastne predpostavke, vrednote in načine delovanja. Takšno učenje omogoča ne le učinkovitejše izvajanje dejavnosti, temveč tudi dolgoročno organizacijsko prilagajanje.

Podobno Yang, Watkins in Marsick (2004) poudarjajo, da organizacijsko učenje presega individualno izobraževanje zaposlenih ali članov. Učeča se organizacija razvija kulturo sodelovanja, izmenjave znanja, skupnega reševanja problemov ter

ustvarja organizacijski spomin, ki omogoča ohranjanje znanja tudi ob menjavi posameznih članov.

Pomen organizacijskega učenja je posebej izrazit pri NVO, kjer pomemben del znanja nastaja skozi praktične izkušnje, prostovoljsko delo in sodelovanje različnih generacij članov. Organizacijsko znanje pogosto ni formalizirano v pravilnikih ali informacijskih sistemih, temveč obstaja v obliki izkušenj, spretnosti, vrednot in neformalnih praks, ki se prenašajo skozi skupno delo, mentorstvo in vsakodnevno sodelovanje. Organizacijsko učenje zato ni zgolj proces pridobivanja novih informacij, temveč tudi proces ohranjanja organizacijske identitete in kontinuitete delovanja.

V tem kontekstu postane prostovoljstvo eden ključnih dejavnikov organizacijskega razvoja. Tradicionalni pristopi prostovoljstvo obravnavajo kot način zagotavljanja človeških virov za izvajanje programov NVO (Brudney & Meijs, 2014). Sodobnejše raziskave pa opozarjajo, da prostovoljcev ni mogoče razumeti zgolj kot organizacijski vir. Brudney in Meijs (2009) poudarjata, da je prostovoljska energija omejen, vendar obnovljiv organizacijski vir, katerega razvoj zahteva sistematično pridobivanje, vključevanje, usposabljanje, podporo in priznanje prostovoljcem. Organizacije, ki vlagajo v razvoj prostovoljcev, dolgoročno krepijo svojo organizacijsko sposobnost in odpornost.

Pri NVO na področju kulturne in tehniške dediščine prostovoljstvo pridobi še dodatno razsežnost. Prostovoljci niso zgolj izvajalci posameznih aktivnosti, temveč nosilci zgodovinskega spomina organizacije, praktičnega znanja, lokalnih povezav in organizacijske kulture. Skozi njihovo sodelovanje se prenašajo tehnične spretnosti, organizacijske vrednote, neformalna pravila delovanja in dolgoletne izkušnje, ki jih pogosto ni mogoče v celoti formalizirati. Prostovoljstvo tako predstavlja enega ključnih mehanizmov organizacijskega učenja.

Takšno razumevanje razširja tudi pojem razvoja kompetenc. Kompetence ne vključujejo zgolj strokovnega znanja posameznikov, temveč tudi sposobnost sodelovanja, komuniciranja, reševanja problemov, projektnega vodenja, uporabe digitalnih orodij ter učinkovitega sodelovanja z različnimi deležniki. Razvoj kompetenc zato predstavlja neprekinjen organizacijski proces, ki omogoča

prilagajanje novim zahtevam okolja in dolgoročno krepitev organizacijskih zmogljivosti.

Pri NVO razvoj kompetenc presega formalna izobraževanja. Pomemben del učenja poteka skozi mentorstvo, skupno delo, sodelovanje v projektih, organizacijo dogodkov ter medgeneracijski prenos znanja. Takšni procesi omogočajo postopni prenos odgovornosti na nove člane in zmanjšujejo tveganje izgube organizacijskega znanja ob umiku dolgoletnih prostovoljcev.

2.4 Upravljanje in profesionalizacija NVO

Upravljanje NVO (nonprofit management) predstavlja enega ključnih dejavnikov njihove dolgoročne uspešnosti, saj določa način oblikovanja organizacijskih ciljev, razporejanja virov, vključevanja članov, sodelovanja z deležniki ter uresničevanja organizacijskega poslanstva. Za razliko od profitnih organizacij uspešnosti nevladnih organizacij ni mogoče presojati skozi ekonomske kazalnike, temveč skozi njihovo sposobnost ustvarjanja družbene vrednosti, vključevanja skupnosti ter uresničevanja javnega interesa (Anheier & Toepler, 2023; Salamon & Sokolowski, 2016).

Posebnost upravljanja NVO je usklajevanje različnih interesov članov, prostovoljcev, financerjev, lokalne skupnosti in drugih deležnikov. Brown (2005) poudarja, da organizacije z jasno razdeljenimi odgovornostmi, vključujočim odločanjem, strateškim načrtovanjem ter učinkovitim nadzorom praviloma uspešneje mobilizirajo razpoložljive vire, razvijajo partnerstva in dolgoročno uresničujejo svoje poslanstvo. Upravljanje zato ne določa zgolj organizacijske strukture, temveč ustvarja pogoje za razvoj organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja in organizacijske odpornosti.

V zadnjih dveh desetletjih postaja vse pomembnejše tudi vprašanje profesionalizacije NVO. Profesionalizacija pomeni postopno uvajanje strateškega načrtovanja, projektnega managementa, finančnega upravljanja, vrednotenja programov, razvoja človeških virov ter drugih sistematičnih organizacijskih praks (Hwang & Powell, 2009). Takšen razvoj krepi organizacijske zmogljivosti in izboljšuje sposobnost organizacij za učinkovito uresničevanje njihovega poslanstva. Hkrati pa Hwang in Powell (2009) opozarjata, da lahko pretirana birokratizacija oslabi prostovoljsko

kulturo, organizacijsko prilagodljivost in povezanost organizacije z lokalnim okoljem.

To vprašanje je posebej zanimivo pri NVO na področju kulturne in tehniške dediščine. Njihovo delovanje temelji na prostovoljstvu, neformalnem sodelovanju in močni organizacijski identiteti. Popolna formalizacija organizacijskih procesov bi lahko zmanjšala spontanost sodelovanja in pripravljenost članov za prostovoljsko delo. Po drugi strani pa vse zahtevnejše projektno okolje, digitalna preobrazba, administrativne zahteve financerjev in večja pričakovanja javnosti od organizacij zahtevajo razvoj novih organizacijskih znanj ter bolj sistematične pristope k upravljanju.

Sodobno upravljanje NVO zato temelji na iskanju ravnotežja med profesionalizacijo in ohranjanjem prostovoljske identitete. Organizacije morajo razvijati organizacijske procese, ki izboljšujejo kakovost upravljanja, preglednost, učinkovitost in razvoj kompetenc, ob tem pa ohranяти kulturo sodelovanja, pripadnosti in družbenega poslanstva. Profesionalizacija je uspešna le, kadar podpira prostovoljsko delovanje in krepi sposobnost organizacije za dolgoročno uresničevanje njenega poslanstva.

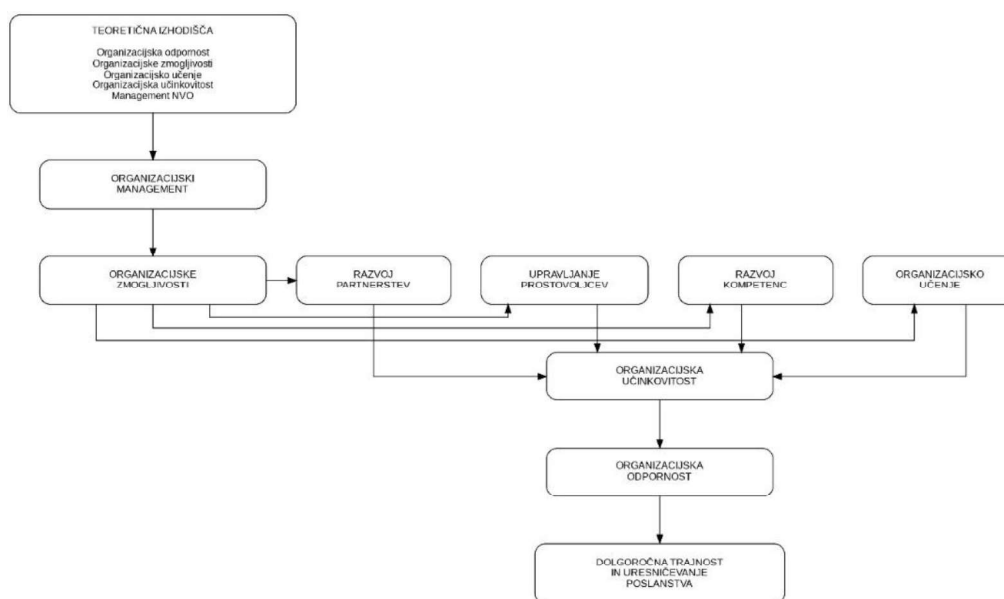
2.5 Sinteza teoretičnih izhodišč in razvoj konceptualnega okvira raziskave

Sodobna organizacijska teorija organizacijsko odpornost vse pogosteje razume kot dinamičen razvojni proces, ki nastaja skozi postopno krepitev organizacijskih sposobnosti, organizacijskega učenja, kakovosti upravljanja in sodelovanja z različnimi deležniki (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Pri NVO je takšno razumevanje še posebej pomembno, saj njihovo dolgoročno delovanje temelji na uspešnem povezovanju ljudi, znanja, prostovoljstva, partnerstev in organizacijskih procesov, ne zgolj na razpoložljivosti materialnih virov.

Na podlagi pregleda literature je mogoče oblikovati integrativno razumevanje organizacijske odpornosti, v katerem posamezni organizacijski dejavniki ne delujejo samostojno, temveč kot medsebojno povezan sistem. Organizacijski management predstavlja izhodišče organizacijskega razvoja, saj usmerja oblikovanje organizacijskih zmogljivosti. Te ustvarjajo pogoje za organizacijsko učenje, razvoj kompetenc, učinkovito upravljanje prostovoljcev in razvoj partnerstev, kar se odraža

v večji organizacijski učinkovitosti. Njihovo medsebojno delovanje postopno oblikuje organizacijsko odpornost kot sposobnost organizacije za dolgoročno prilagajanje spremembam ob hkratnem ohranjanju njenega poslanstva.

Na podlagi teh teoretičnih izhodišč je bil oblikovan konceptualni okvir raziskave (Slika 1), ki predstavlja izhodišče empiričnega dela članka. Konceptualni okvir predpostavlja, da kakovost organizacijskega managementa vpliva na razvoj organizacijskih zmogljivosti, te pa omogočajo razvoj organizacijskega učenja, kompetenc, prostovoljstva in partnerstev ter posledično prispevajo k večji organizacijski učinkovitosti. Medsebojno delovanje navedenih dejavnikov ustvarja pogoje za razvoj organizacijske odpornosti, ki organizaciji omogoča dolgoročno trajnost, prilagajanje spremembam in učinkovito uresničevanje njenega poslanstva.



Slika 1: Konceptualni okvir raziskave

Vir: Lastna zasnova avtorjev na podlagi pregleda literature.

Predstavljeni konceptualni okvir predstavlja teoretično osnovo empirične raziskave. Njegova vloga je usmerjati analizo odnosov med proučevanimi konstrukti ter zagotoviti izhodišče za razvoj in empirično validacijo integriranega modela organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine.

3 Metodologija

3.1 Raziskovalni načrt

Raziskava je bila zasnovana kot empirična raziskava z uporabo metodologije (convergent mixed methods design), ki združuje kvantitativni in kvalitativni raziskovalni pristop. Izbira takšne metodologije je temeljila na predpostavki, da organizacijske odpornosti NVO ni mogoče celovito pojasniti zgolj s kvantitativnimi ali zgolj s kvalitativnimi podatki. Povezovanje obeh raziskovalnih pristopov omogoča celovitejše razumevanje organizacijskih procesov ter povečuje verodostojnost raziskovalnih ugotovitev (Creswell & Plano Clark, 2018).

Tabela 1: Metodološka matrika raziskave

Raziskovalni element	Kvantitativni del	Kvalitativni del	Integracija
Namen	Ugotoviti organizacijske značilnosti in razvojne vzorce.	Pojasniti organizacijske procese in izkušnje organizacij.	Celovita razlaga organizacijske odpornosti.
Metoda	Anketni vprašalnik.	Pol strukturirani intervjuji.	Integracija rezultatov.
Udeleženci	Predstavniki nevladnih organizacij kulturne in tehniške dediščine.	Predstavniki izbranih nevladnih organizacij.	Skupna interpretacija ugotovitev.
Zbiranje podatkov	1KA (maj–junij 2026).	Osebno, Teams in telefon (maj–junij 2026).	Povezovanje rezultatov.
Analiza	Deskriptivna statistika.	Tematska analiza.	Razvoj empirično validiranega modela.

vir: Lastna raziskava (2026).

3.2 Raziskovalni načrt

Raziskava je bila izvedena med NVO, ki delujejo na področju kulturne in tehniške dediščine v statističnih regijah Pomurje in Podravje. Raziskovalni vzorec je bil

oblikovan z namenskim vzorčenjem (purposive sampling), saj je bil cilj vključiti organizacije, katerih dejavnost prispeva k ohranjanju kulturne oziroma tehniške dediščine ter razvoju lokalnih skupnosti. Takšen pristop je omogočil vključitev organizacij z različnimi organizacijskimi značilnostmi, velikostjo, stopnjo organizacijske razvitosti in vsebinsko usmeritvijo.

V raziskavo so bile vključene organizacije s področja kulturne dediščine (kulturna, kulturno-umetniška, turistična in druga društva, povezana z ohranjanjem kulturne dediščine) ter organizacije s področja tehniške dediščine in tehniške kulture (društva tehniške dediščine, starodobniška društva ter strokovna tehniška in inženirska društva). Takšna vsebinska raznolikost je omogočila primerjavo različnih organizacijskih okolij in prepoznavanje skupnih dejavnikov organizacijske odpornosti.

Kvantitativni del raziskave je temeljil na podatkih, zbranih s strukturiranim vprašalnikom. Pred začetkom zbiranja podatkov je bilo kontaktiranih 164 organizacij s področja kulturne dediščine ter 60 organizacij s področja tehniške dediščine. V raziskavi je sodelovalo 38 organizacij s področja kulturne dediščine in 14 organizacij s področja tehniške dediščine, skupaj 52 nevladnih organizacij.

Kvalitativni del raziskave je obsegal 18 pol strukturiranih intervjujev s predstavniki izbranih organizacij. V raziskavo so bili namensko vključeni predsedniki društev, člani vodstvenih organov oziroma posamezniki, ki dobro poznajo organizacijsko delovanje svojih organizacij ter sodelujejo pri sprejemanju razvojnih odločitev. Izbor intervjuvancev je sledil načelu vsebinske raznolikosti, saj so bile vključene organizacije različnih velikosti, področij delovanja in stopenj organizacijske razvitosti.

Čeprav raziskovalni vzorec ni reprezentativen za celotno populacijo slovenskih NVO, njegova raznolikost omogoča kakovosten vpogled v organizacijske značilnosti, razvojne potrebe in dejavnike organizacijske odpornosti organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine. Namen raziskave namreč ni bil statistično posploševanje rezultatov, temveč razvoj in empirična validacija integriranega modela organizacijske odpornosti.

Tabela 2: Značilnosti raziskovalnega vzorca

Element	Kvantitativni del raziskave	Kvalitativni del raziskave
Raziskovalni pristop	strukturirani vprašalnik	pol strukturirani intervjuji
Področje raziskave	kulturna in tehniška dediščina	kulturna in tehniška dediščina
Način vzorčenja	namensko	namensko
Obdobje zbiranja podatkov	maj–junij 2026	maj–junij 2026
Kulturna dediščina	38 organizacij	9 intervjujev
Tehniška dediščina	14 organizacij	9 intervjujev
Skupaj	52 organizacij	18 intervjujev
Ključni sodelujoči	Predsedniki društev oziroma člani vodstva.	Predsedniki društev oziroma člani vodstva.

vir: Lastna raziskava (2026).

3.3 Raziskovalni instrumenti

Za zbiranje empiričnih podatkov sta bila uporabljena dva medsebojno dopolnjujoča se raziskovalna instrumenta: strukturirani vprašalnik za kvantitativni del raziskave in pol strukturirani intervju za kvalitativni del raziskave. Oba instrumenta sta bila razvita na podlagi pregleda znanstvene literature, teoretičnih izhodišč ter konceptualnega okvira raziskave.

Oba raziskovalna instrumenta sta bila vsebinsko usklajena in sta izhajala iz enakih raziskovalnih konstruktov, kar je omogočilo neposredno primerjavo kvantitativnih in kvalitativnih ugotovitev ter njihovo integracijo v skladu z načeli konvergentne mešane metodologije (Creswell & Plano Clark, 2018).

Strukturirani vprašalnik

Kvantitativni del raziskave je bil izveden s strukturiranim vprašalnikom, pripravljenim v spletnem okolju 1KA. Vprašalnik je bil namenjen sistematičnemu zbiranju podatkov o organizacijskih značilnostih NVO ter je vključeval kombinacijo zaprtih vprašanj, Likertovih ocenjevalnih lestvic in posameznih odprtih vprašanj. Obravnaval je ključne raziskovalne konstrukte: organizacijski management, organizacijske zmogljivosti, organizacijsko učenje, razvoj kompetenc,

prostovoljstvo, partnerstva, organizacijsko učinkovitost in organizacijsko odpornost.

Pol strukturirani intervju

Kvalitativni del raziskave je bil izveden s pol strukturiranimi intervjuji. Oseba, ki je vodila intervjuje je bila vsebinsko usklajena z vprašalnikom in je obravnavala iste raziskovalne konstrukte, pri čemer je omogočala poglobljeno raziskovanje organizacijskih procesov, razvojnih izzivov, organizacijske kulture, medgeneracijskega prenosa znanja ter izkušenj sogovornikov. Intervjuji so bili izvedeni osebno, prek platforme Microsoft Teams in po telefonu, odvisno od možnosti posameznih sodelujočih organizacij. Pogovori niso bili snemani, po njihovi izvedbi pa so bili pripravljeni dobesedni zapisi, ki so predstavljali osnovo za kvalitativno analizo.

Operacionalizacija raziskovalnih konstruktov

Pomembna značilnost raziskovalnega načrta je bila vsebinska usklajenost obeh raziskovalnih instrumentov. Kvantitativni in kvalitativni del raziskave sta izhajala iz istih teoretičnih konstruktov, zato je bilo mogoče rezultate obeh metod neposredno primerjati in interpretirati v okviru enotnega konceptualnega modela.

Tabela 3: Operacionalizacija raziskovalnih konstruktov

Teoretični konstrukt	Vprašalnik	Intervju
Organizacijski management	✓	✓
Organizacijske zmogljivosti	✓	✓
Organizacijsko učenje	✓	✓
Razvoj kompetenc	✓	✓
Prostovoljstvo	✓	✓
Partnerstva	✓	✓
Organizacijska učinkovitost	✓	✓
Organizacijska odpornost	✓	✓

vir: Lastna raziskava (2026).

Raziskovalna instrumenta sta bila zasnovana komplementarno. Vprašalnik je omogočil sistematično identifikacijo organizacijskih značilnosti in razvojnih vzorcev, intervjuji pa poglobljeno razlago organizacijskih praks, odnosov in izkušenj

sodelujočih organizacij. Takšna metodološka zasnova je omogočila celovitejšo interpretacijo rezultatov ter povečala verodostojnost empiričnih ugotovitev.

3.4 Potek zbiranja podatkov

Empirični podatki so bili zbrani v okviru raziskovalnega projekta »Učinkoviti, inovativni in povezani: Kultura in tehnika za NVO prihodnosti (UčinkovitNVO+)«, katerega namen je bil prepoznati ključne dejavnike organizacijske učinkovitosti, profesionalizacije in organizacijske odpornosti nevladnih organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine. Zbiranje podatkov je potekalo med majem in junijem 2026 skladno z načeli konvergentne mešane metodologije.

Kvantitativni del raziskave je bil izveden s spletnim vprašalnikom, pripravljenim v raziskovalnem okolju 1KA. Povabilo k sodelovanju je bilo posredovano izbranim NVO po elektronski pošti, skupaj z informacijami o namenu raziskave, prostovoljnem sodelovanju, anonimnosti in uporabi zbranih podatkov. Respondenti so vprašalnik izpolnjevali samostojno, odgovori pa so bili samodejno shranjeni v podatkovni bazi sistema 1KA.

Kvalitativni del raziskave je potekal vzporedno s kvantitativnim delom. Pol strukturirani intervjuji so bili izvedeni osebno, prek videokonferenčne platforme Microsoft Teams ali po telefonu, odvisno od organizacijskih možnosti posamezne organizacije in razpoložljivosti sogovornikov. Pred začetkom intervjujev so bili vsi sodelujoči seznanjeni z namenom raziskave, načinom obdelave podatkov ter zagotavljanjem anonimnosti. Intervjuji niso bili snemani, po njihovi izvedbi pa so bili pripravljeni dobesedni pisni zapisi, ki so predstavljali osnovo za nadaljnjo kvalitativno analizo.

Integracija obeh sklopov podatkov je bila izvedena v fazi interpretacije rezultatov ter je omogočila metodološko triangulacijo in celovitejše razumevanje organizacijske odpornosti nevladnih organizacij.

3.5 Analiza podatkov

Analiza podatkov je bila izvedena ločeno za kvantitativni in kvalitativni del raziskave, nato pa so bile ugotovitve obeh raziskovalnih pristopov povezane v enotno

interpretacijo rezultatov. Takšen pristop je skladen s konvergentnim modelom mešane metodologije, katerega namen je povezovanje različnih vrst podatkov za celovitejše razumevanje raziskovanega pojava (Creswell & Plano Clark, 2018).

Kvantitativna analiza

Podatki, zbrani s strukturiranim vprašalnikom, so bili po zaključku zbiranja izvoženi iz raziskovalnega okolja 1KA in pripravljeni za statistično obdelavo. Analiza je temeljila na metodah deskriptivne statistike, pri čemer so bile uporabljene frekvenčne porazdelitve, deleži, aritmetične sredine ter drugi opisni statistični kazalniki. Analiza je bila usmerjena v prepoznavanje organizacijskih značilnosti, razvojnih potreb in dejavnikov organizacijske odpornosti sodelujočih organizacij.

Kvalitativna analiza

Kvalitativni podatki so bili analizirani po načelih tematske analize (Braun & Clarke, 2006). Po pripravi dobesednih zapisov intervjujev je sledilo odprto kodiranje, združevanje kod v tematske kategorije ter njihova interpretacija glede na raziskovalna vprašanja in konceptualni okvir raziskave. Tematska analiza je omogočila prepoznavanje ključnih organizacijskih procesov, razvojnih izzivov in primerov dobrih praks, ki pojasnjujejo rezultate kvantitativnega dela raziskave.

Integracija rezultatov

Po zaključeni ločeni analizi kvantitativnih in kvalitativnih podatkov je bila izvedena njihova integracija. Kvantitativne ugotovitve so omogočile prepoznavanje splošnih organizacijskih vzorcev, kvalitativne ugotovitve pa njihovo poglobljeno razlago v organizacijskem kontekstu. Integracija obeh sklopov podatkov je predstavljala podlago za razvoj in empirično validacijo integriranega modela organizacijske odpornosti nevladnih organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine.

3.6 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Kakovost raziskave je bila zagotavljana skozi vse faze raziskovalnega procesa, od načrtovanja raziskave do interpretacije rezultatov. Pri zasnovi raziskave so bila upoštevana metodološka priporočila za uporabo mešane metodologije (Creswell & Plano Clark, 2018) ter kriteriji kakovosti kvalitativnega raziskovanja (Lincoln & Guba, 1985).

Ključni mehanizem zagotavljanja kakovosti je predstavljala metodološka triangulacija, saj je bil raziskovalni problem obravnavan z uporabo dveh medsebojno dopolnjujočih se raziskovalnih pristopov. Kvantitativni del raziskave je omogočil prepoznavanje splošnih organizacijskih značilnosti in razvojnih vzorcev, kvalitativni del pa njihovo poglobljeno razlago v organizacijskem kontekstu. Primerjava ugotovitev obeh metod je prispevala k večji verodostojnosti interpretacije rezultatov.

Kakovost raziskave je bila dodatno podprta z vsebinsko usklajenostjo raziskovalnih instrumentov, saj sta vprašalnik in intervju izhajala iz enotnega konceptualnega okvira ter obravnavala iste raziskovalne konstrukte. Transparentnost raziskovalnega postopka je bila zagotovljena z natančnim opisom raziskovalnega načrta, vzorca, raziskovalnih instrumentov, zbiranja podatkov in analize, kar omogoča sledljivost raziskovalnega procesa.

Ker je raziskava temeljila na namenskem vzorčenju, njeni rezultati niso namenjeni statističnemu posploševanju na celotno populacijo NVO. Raznolikost vključenih organizacij in integracija kvantitativnih ter kvalitativnih podatkov pa omogočata analitično posploševanje ugotovitev na primerljive organizacijske kontekste (Yin, 2018).

3.7 Etični vidiki raziskave

Raziskava je bila izvedena ob upoštevanju temeljnih etičnih načel družboslovnega raziskovanja, zlasti načel prostovoljnosti sodelovanja, anonimnosti, zaupnosti podatkov ter odgovornega ravnanja z zbranimi informacijami.

Pred začetkom zbiranja podatkov so bili vsi sodelujoči seznanjeni z namenom raziskave, načinom izvedbe raziskovalnega procesa, predvideno uporabo rezultatov ter svojo pravico, da lahko sodelovanje kadarkoli zavrnejo ali prekinijo brez kakršnih koli posledic. Sodelovanje v anketni raziskavi in intervjujih je temeljilo na prostovoljni odločitvi posameznih organizacij oziroma njihovih predstavnikov.

Pri obdelavi podatkov je bila zagotovljena anonimnost sodelujočih organizacij in intervjuvancev. Rezultati so predstavljeni na agregirani ravni, pri čemer niso uporabljeni podatki ali opisi, ki bi omogočali identifikacijo posamezne organizacije ali posameznika.

Zbrani podatki so bili uporabljeni izključno za namene raziskave in pripravo znanstvenega članka. Interpretacija rezultatov je temeljila na načelih raziskovalne integritete, objektivnosti in metodološke transparentnosti, pri čemer predstavljene ugotovitve izhajajo iz empirično zbranih podatkov.

4 Empirična analiza

Empirična analiza temelji na integraciji kvantitativnih podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, in kvalitativnih podatkov, zbranih s pol strukturiranimi intervjuji. Rezultati so predstavljeni po posameznih vsebinskih področjih, ki sledijo konceptualnemu okviru raziskave. Pri vsakem področju so najprej predstavljene ugotovitve kvantitativne analize, nato kvalitativne ugotovitve, na koncu pa kratka sinteza empiričnih rezultatov. Namen poglavja je predstaviti ugotovitve raziskave, medtem ko je njihova interpretacija obravnavana v razpravi.

4.1 Organizacijske zmogljivosti nevladnih organizacij

Kvantitativna analiza

Rezultati te raziskave kažejo, da sodelujoče NVO razpolagajo z različno razvitimi organizacijskimi zmogljivostmi, vendar se pri organizacijah kulturne in tehniške dediščine kažejo podobni razvojni vzorci. Med najpomembnejšimi prednostmi organizacije izpostavljajo visoko stopnjo prostovoljskega angažiranja članov, dobro sodelovanje z lokalnim okoljem ter močno organizacijsko identiteto.

Kot ključni razvojni izzivi se pojavljajo omejene kadrovske in infrastrukturne zmogljivosti, pomanjkljiva digitalna podpora ter potreba po sistematskem načrtovanju organizacijskega razvoja. Organizacije kulturne dediščine so posebej opozorile na neustrezne prostorske pogoje in potrebo po krepitvi vodstvenih kompetenc, medtem ko organizacije tehniške dediščine kot razvojno področje izpostavljajo razvoj partnerstev in intenzivnejše sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, izobraževalnimi ustanovami ter drugimi organizacijami.

Na splošno rezultati kažejo, da organizacijske zmogljivosti proučevanih organizacij temeljijo na človeških in socialnih virih, manj pa na materialnih zmogljivostih, kar

potrjuje vlogo prostovoljstva, sodelovanja in organizacijskega znanja pri njihovem delovanju.

Kvalitativna analiza

Intervjuji dopolnjujejo rezultate kvantitativne raziskave in kažejo, da predstavniki organizacij organizacijske zmogljivosti razumejo kot sposobnost povezovanja ljudi, znanja in lokalnega okolja. Večina sogovornikov poudarja, da dolgoročno uspešnost organizacije omogočajo predanost članov, medsebojno zaupanje, pripravljenost na sodelovanje ter sposobnost prilagajanja razpoložljivim virom.

Predstavniki organizacij kulturne dediščine posebej poudarjajo pomen postopnega prenosa organizacijskih izkušenj in razvoja partnerstev z lokalnimi institucijami, medtem ko sogovorniki iz organizacij tehniške dediščine izpostavljajo strokovno znanje članov ter zagotavljanje kontinuitete delovanja z vključevanjem mlajših generacij.

Skupna ugotovitev intervjujev je, da organizacijske zmogljivosti niso razumljene kot skupek posameznih virov, temveč kot sistem medsebojno povezanih organizacijskih procesov, ki omogočajo dolgoročno uresničevanje poslanstva organizacije.

4.2 Organizacijsko učenje, prostovoljstvo in razvoj kompetenc

Kvantitativna analiza

Rezultati te raziskave kažejo, da sodelujoče NVO organizacijsko učenje razumejo kot enega ključnih dejavnikov dolgoročnega razvoja. Organizacije novo znanje pridobivajo skozi praktične izkušnje, sodelovanje pri projektih, medsebojno izmenjavo izkušenj ter sodelovanje z drugimi organizacijami, medtem ko formalna izobraževanja predstavljajo podporni mehanizem razvoja kompetenc.

Raziskava kaže, da organizacije največ pozornosti namenjajo usposabljanju članov za izvajanje osnovnih dejavnosti društva, manj pa sistematičnemu razvoju vodstvenih, organizacijskih in digitalnih kompetenc. Med najpogostejše izraženimi razvojnimi potrebami izstopajo projektni management, pridobivanje finančnih virov, uporaba digitalnih orodij ter učinkovitejše vključevanje mlajših generacij.

Pomemben dejavnik organizacijskega razvoja predstavlja prostovoljstvo. Večina organizacij prostovoljce prepoznava kot temelj svojega delovanja, opozarja pa prav tako na težave pri pridobivanju in dolgoročnem vključevanju novih, mlajših članov. Rezultati zato kažejo na potrebo po bolj sistematičnih pristopih k razvoju kompetenc, mentorstvu in upravljanju prostovoljcev.

Kvalitativna analiza

Intervjuji dopolnjujejo kvantitativne rezultate in kažejo, da organizacije organizacijsko učenje razumejo kot neprekinjen proces, ki temelji na sodelovanju članov, skupnem reševanju organizacijskih izzivov ter prenosu izkušenj med generacijami.

Predstavniki organizacij poudarjajo, da največ organizacijskega znanja nastaja pri vsakodnevnem delu društva. Posebno vlogo ima mentorstvo izkušenejših članov, ki na nove prostovoljce prenašajo strokovno znanje, organizacijske izkušnje in organizacijsko kulturo. Pri organizacijah kulturne in tehniške dediščine je medgeneracijski prenos znanja prepoznan kot eden ključnih pogojev za ohranjanje organizacijske kontinuitete.

Intervjuvanci prostovoljstvo razumejo kot bistveno več kot le opravljanje posameznih nalog. Prostovoljci prispevajo k ohranjanju organizacijskega spomina, razvoju organizacijske kulture in povezovanju organizacije z lokalnim okoljem. Kot enega največjih razvojnih izzivov sogovorniki izpostavljajo vključevanje mlajših generacij, ki zahteva nove načine komuniciranja, večjo uporabo digitalnih orodij ter bolj prilagodljive oblike sodelovanja.

4.3 Organizacijski management, partnerstva in profesionalizacija

Kvantitativna analiza

Rezultati te raziskave kažejo, da sodelujoče NVO organizacijski management razumejo kot pomemben dejavnik svojega dolgoročnega razvoja. Uspešno delovanje povezujejo z jasno razdelitvijo odgovornosti, vključevanjem članov v odločanje ter aktivno vlogo vodstva pri načrtovanju in usklajevanju organizacijskih aktivnosti. Organizacije poudarjajo pomen dolgoročnega načrtovanja in prilagajanja spremembam.

Pomembno razvojno področje predstavljajo partnerstva. Organizacije najpogosteje sodelujejo z občinami, javnimi zavodi, drugimi društvi in izobraževalnimi ustanovami, pri čemer partnerstva razumejo kot priložnost za skupno izvajanje projektov, pridobivanje novih znanj ter krepitev prepoznavnosti svojega delovanja. Rezultati kažejo na možnosti za nadaljnjo krepitev medsektorskega sodelovanja.

Raziskava kaže tudi, da organizacije vse več pozornosti namenjajo profesionalizaciji, na področjih projektnega managementa, finančnega načrtovanja, uporabe digitalnih orodij in komuniciranja. Pri tem poudarjajo, da mora profesionalizacija podpirati prostovoljsko naravo organizacij in prispevati k izboljševanju organizacijskih praks.

Kvalitativna analiza

Intervjuji potrjujejo pomen organizacijskega managementa za dolgoročno delovanje NVO. Predstavniki organizacij uspešno vodenje povezujejo s sodelovanjem, medsebojnim zaupanjem, odprto komunikacijo in vključevanjem članov v sprejemanje odločitev. Vodstveno vlogo razumejo kot povezovanje ljudi, usklajevanje različnih interesov ter ustvarjanje spodbudnega organizacijskega okolja.

Pomemben poudarek intervjujev predstavljajo tudi partnerstva. Sodelovanje z občinami, muzeji, šolami, razvojnimi institucijami in drugimi organizacijami sogovorniki prepoznavajo kot pomemben vir znanja, izkušenj in razvojnih priložnosti, pri čemer poudarjajo pomen dolgoročnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in skupnih ciljih.

Intervjuvanci profesionalizacijo razumejo kot izboljševanje kakovosti organizacijskega delovanja, razvoj vodstvenih in organizacijskih kompetenc ter učinkovitejše upravljanje projektov. Ob tem poudarjajo, da mora profesionalizacija ohranjati prostovoljsko kulturo, organizacijsko identiteto in družbeno poslanstvo organizacije.

4.4 Organizacijska učinkovitost kot rezultat organizacijskega razvoja

Kvantitativna analiza

Rezultati raziskave kažejo, da sodelujoče NVO organizacijsko učinkovitost razumejo bistveno širše od doseganja posameznih projektnih ali finančnih rezultatov. Svojo uspešnost povezujejo z uresničevanjem poslanstva, kakovostjo izvedenih

programov, zadovoljstvom članov, sodelovanjem z lokalnim okoljem ter dolgoročnim razvojem organizacije.

Organizacije učinkovitost povezujejo tudi z uspešnim vključevanjem prostovoljcev, kakovostnim organizacijskim vodenjem, razvojem partnerstev ter sposobnostjo prilagajanja spremembam v okolju. Pomembni dejavniki uspešnosti so po njihovem mnenju tudi pridobivanje novih članov, razvoj kompetenc ter zagotavljanje kontinuitete organizacijskega delovanja.

Rezultati kažejo, da organizacije svojo uspešnost presojujejo skozi dolgoročno stabilnost delovanja in sposobnost uresničevanja svojega poslanstva, manj pa skozi kratkoročne organizacijske ali finančne kazalnike.

Kvalitativna analiza

Intervjuji dopolnjujejo rezultate kvantitativne raziskave in kažejo, da predstavniki organizacij organizacijsko učinkovitost razumejo kot dolgoročno sposobnost organizacije, da uspešno uresničuje svoje poslanstvo in ustvarja pozitivne učinke v lokalnem okolju.

Sogovorniki poudarjajo, da uspešnosti ne merijo s številom izvedenih dogodkov ali pridobljenih projektov, temveč z ohranjanjem dediščine, zadovoljstvom članov, medgeneracijskim povezovanjem ter pripravljenostjo ljudi za dolgoročno sodelovanje v organizaciji. Pri tem posebno vlogo pripisujejo organizacijski pripadnosti, zaupanju in sodelovanju med člani.

Intervjuji kažejo tudi, da organizacije organizacijsko učinkovitost razumejo kot proces stalnega izboljševanja. Uspešne organizacije po mnenju sogovornikov odlikujejo stabilno vodstvo, jasno poslanstvo, aktivni prostovoljci ter razvite mreže sodelovanja z lokalnimi in regionalnimi partnerji.

4.5 Organizacijska odpornost kot rezultat organizacijskega razvoja

Kvantitativna analiza

Rezultati raziskave kažejo, da sodelujoče NVO organizacijsko odpornost razumejo kot sposobnost dolgoročnega delovanja, prilagajanja spremembam ter ohranjanja svojega poslanstva tudi v razmerah omejenih virov. Med najpomembnejšimi dejavniki organizacijske odpornosti izpostavljajo aktivno članstvo, stabilno vodstvo,

učinkovito sodelovanje z lokalnim okoljem, pripravljenost na učenje ter postopno prilagajanje organizacijskim in družbenim spremembam.

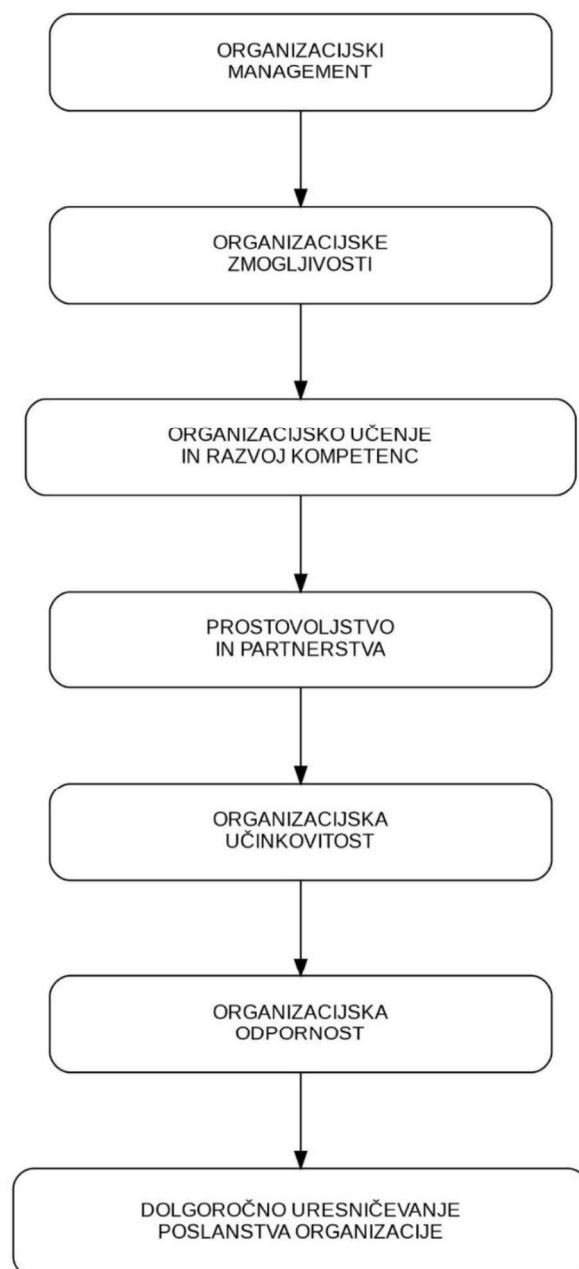
Rezultati kažejo, da organizacije svojo sposobnost prilagajanja povezujejo z razvitimi organizacijskimi zmogljivostmi, kakovostnim notranjim sodelovanjem, razvojem kompetenc, medgeneracijskim prenosom znanja ter razvejanimi partnerstvi. Hkrati kot največje razvojne izzive prepoznavajo staranje članstva, vključevanje mlajših generacij, zagotavljanje finančnih virov ter naraščajoče administrativne zahteve.

Kljub navedenim izzivom večina organizacij ocenjuje, da ima dobre temelje za nadaljnji razvoj, zaradi močne organizacijske identitete, prostovoljskega dela in povezanosti z lokalnim okoljem.

Kvalitativna analiza

Intervjuji dopolnjujejo kvantitativne rezultate in kažejo, da predstavniki organizacij organizacijsko odpornost razumejo kot sposobnost dolgoročnega ohranjanja organizacijskega poslanstva ob nenehnem prilagajanju spremembam v okolju.

Sogovorniki poudarjajo, da se organizacijska odpornost gradi postopoma skozi razvoj organizacijske kulture, medsebojno zaupanje, sodelovanje članov in kakovostno vodenje. Posebno vlogo pripisujejo medgeneracijskemu prenosu znanja, saj dolgoročno ohranjanje kulturne in tehniške dediščine po njihovem mnenju temelji na uspešnem vključevanju mlajših članov in prenosu organizacijskih izkušenj. Pomemben dejavnik organizacijske odpornosti predstavljajo tudi partnerstva z občinami, javnimi zavodi, izobraževalnimi ustanovami in drugimi nevladnimi organizacijami, ki organizacijam omogočajo pridobivanje novih znanj, skupno izvajanje projektov ter večjo stabilnost v spreminjajočem se okolju.



Slika 2: Sinteza empiričnih ugotovitev raziskave

Vir: Lastna zasnova avtorjev na podlagi pregleda literature.

Slika 2 povzema ključne empirične ugotovitve raziskave ter prikazuje medsebojne povezave med identificiranimi organizacijskimi dejavniki. Predstavlja sintezo rezultatov kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave ter izhodišče za njihovo interpretacijo v razpravi.

5 Razvoj empiričnega modela organizacijske odpornosti NVO

Empirična analiza je pokazala, da organizacijske odpornosti NVO ni mogoče pojasniti z enim samim organizacijskim dejavnikom. Rezultati raziskave kažejo, da organizacijska odpornost nastaja kot rezultat medsebojnega delovanja organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev in organizacijske učinkovitosti. Na podlagi integracije kvantitativnih in kvalitativnih ugotovitev je bil oblikovan empirično utemeljen model organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine.

5.1 Ključni empirični vzorci organizacijskega razvoja

Rezultati raziskave kažejo, da organizacije organizacijsko odpornost razvijajo skozi postopno krepitev več medsebojno povezanih organizacijskih procesov. Noben izmed proučevanih dejavnikov sam po sebi ne zagotavlja organizacijske odpornosti, temveč ta nastaja kot rezultat njihovega usklajenega razvoja.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da organizacije organizacijske odpornosti ne razumejo kot odziva na krizne razmere, temveč kot razvojni proces, ki omogoča dolgoročno ohranjanje organizacijskega poslanstva in prilagajanje spremembam.

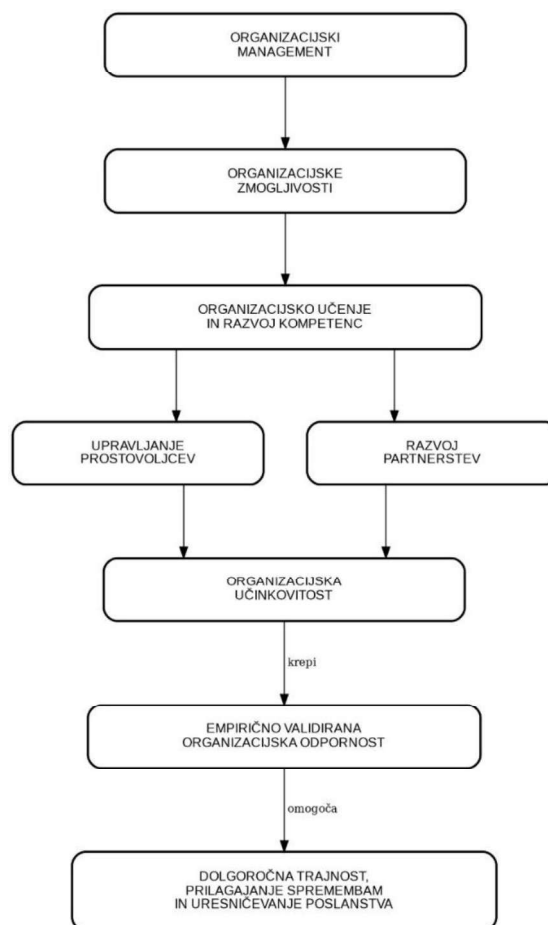
5.2 Empirični model organizacijske odpornosti

Na podlagi integracije vseh empiričnih ugotovitev je bil oblikovan empirični model organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine.

Model predpostavlja, da kakovosten organizacijski management ustvarja pogoje za razvoj organizacijskih zmogljivosti. Te omogočajo organizacijsko učenje, razvoj kompetenc, učinkovito vključevanje prostovoljcev in razvoj partnerstev, katerih

medsebojno delovanje prispeva k večji organizacijski učinkovitosti. Organizacijska učinkovitost predstavlja neposredno podlago za oblikovanje organizacijske odpornosti.

Model organizacijsko odpornost opredeljuje kot razvojni organizacijski konstrukt, ki nastaja skozi dolgoročno krepitev medsebojno povezanih organizacijskih procesov in organizaciji omogoča uspešno prilagajanje spremembam ob hkratnem ohranjanju njenega poslanstva.



Slika 3: Empirično validiran integrirani model organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine

Vir: Lastna zasnova avtorjev na podlagi empiričnih ugotovitev raziskave.

5.3 Empirična validacija modela

Empirična utemeljenost modela temelji na skladnosti kvantitativnih in kvalitativnih ugotovitev, ki dosledno potrjujeta medsebojno povezanost organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev, organizacijske učinkovitosti in organizacijske odpornosti.

Čeprav model temelji na raziskavi NVO s področja kulturne in tehniške dediščine v Pomurju in Podravju, ugotovljeni razvojni vzorci nakazujejo njegovo potencialno uporabnost tudi v drugih segmentih nevladnega sektorja. Njegovo prenosljivost bo treba preveriti z nadaljnjimi raziskavami v drugih organizacijskih in geografskih okoljih.

5.4 Ključne empirične ugotovitve raziskave

Na podlagi izvedene raziskave je mogoče izpostaviti naslednje ključne empirične ugotovitve:

1. Organizacijska odpornost nastaja kot rezultat medsebojnega delovanja več organizacijskih procesov in ne kot posledica posameznega dejavnika.
2. Kakovosten organizacijski management predstavlja izhodišče za razvoj organizacijskih zmogljivosti ter drugih razvojnih procesov v organizaciji.
3. Organizacijsko učenje, razvoj kompetenc in prostovoljstvo tvorijo povezan razvojni mehanizem, ki omogoča ohranjanje organizacijskega znanja in kontinuiteto delovanja.
4. Partnerstva pomembno prispevajo k organizacijski učinkovitosti ter povečujejo sposobnost organizacije za prilagajanje spremembam.
5. Organizacijska učinkovitost predstavlja neposredno podlago za razvoj organizacijske odpornosti in dolgoročno uresničevanje organizacijskega poslanstva.

6 Razprava

Rezultati raziskave potrjujejo, da organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine ni mogoče razumeti kot posamezne organizacijske sposobnosti ali zgolj odziva na krizne razmere. Empirične ugotovitve kažejo, da organizacijska odpornost nastaja kot rezultat medsebojno povezanih organizacijskih procesov, ki organizacijam omogočajo dolgoročno prilagajanje spremembam ob hkratnem ohranjanju njihovega poslanstva. Takšno razumevanje je skladno s sodobnimi pristopi organizacijske odpornosti, hkrati pa jih nadgrajuje z empirično utemeljenim modelom, razvitim za NVO na področju kulturne in tehniške dediščine.

6.1 Organizacijska odpornost kot razvojni proces

Osrednja ugotovitev raziskave je, da organizacijska odpornost nastaja kot rezultat dolgoročnega razvoja organizacije in ne kot posledica posameznih organizacijskih ukrepov. To potrjuje razvojni pogled na organizacijsko odpornost, ki ga zagovarjata Duchek (2020) ter Lengnick-Hall idr. (2011), hkrati pa raziskava pokaže, da je pri NVO ta razvoj tesno povezan z ohranjanjem poslanstva, prostovoljstvom in organizacijskim učenjem.

V primerjavi z obstoječo literaturo raziskava prispeva z empirično potrditvijo, da organizacijsko odpornost oblikuje usklajeno delovanje več organizacijskih procesov in ne posamezni organizacijski dejavniki.

6.2 Vloga organizacijskega managementa

Rezultati raziskave kažejo, da organizacijski management predstavlja izhodišče razvoja organizacijske odpornosti. Njegova vloga presega administrativno upravljanje, saj ustvarja pogoje za razvoj organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, partnerstev in organizacijske učinkovitosti.

Ta ugotovitev je skladna z raziskavami Browna (2005) ter Brysona, et al. (2015), vendar jih nadgrajuje z ugotovitvijo, da management v NVO deluje kot razvojni mehanizem povezovanja ljudi, znanja in organizacijskih procesov.

6.3 Organizacijsko učenje, prostovoljstvo in kompetence

Raziskava potrjuje tesno povezanost organizacijskega učenja, razvoja kompetenc in prostovoljstva. V nasprotju s pristopi, ki prostovoljstvo obravnavajo kot organizacijski vir (Brudney & Meijs, 2014), rezultati kažejo, da prostovoljci prispevajo k ustvarjanju, prenosu in ohranjanju organizacijskega znanja.

To dopolnjuje teorijo organizacijskega učenja (Argyris & Schön, 1996) in kaže, da razvoj kompetenc v NVO temelji na skupnem učenju, sodelovanju in medgeneracijskem prenosu izkušenj.

6.4 Organizacijska identiteta, medgeneracijski prenos znanja in partnerstva kot dejavniki organizacijske odpornosti

Rezultati raziskave dodatno kažejo, da organizacijske odpornosti nevladnih organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine ni mogoče pojasniti zgolj z organizacijskimi strukturami ali razpoložljivimi materialnimi viri. Analiza vprašalnikov in intervjujev je pokazala, da organizacije svojo dolgoročno uspešnost gradijo predvsem na močni organizacijski identiteti, prostovoljstvu, medsebojnem zaupanju in pripadnosti članov. Predstavniki organizacij so poudarjali, da njihovo poslanstvo presega izvajanje posameznih projektov, saj ga razumejo kot dolgoročno skrb za ohranjanje kulturne oziroma tehniške dediščine ter razvoj lokalne skupnosti. Takšna ugotovitev dopolnjuje sodobne pristope organizacijske odpornosti, ki poudarjajo pomen organizacijske kulture in skupnih vrednot pri prilagajanju spremembam, hkrati pa kaže, da prav organizacijska identiteta predstavlja pomemben vir stabilnosti in razvoja proučevanih organizacij.

Pomembna ugotovitev raziskave je tudi osrednja vloga medgeneracijskega prenosa znanja. Kvantitativni in kvalitativni rezultati se ujemajo v ugotovitvi, da dolgoročna trajnost organizacij ni odvisna le od pridobivanja novih članov, temveč predvsem od njihovega uspešnega vključevanja v organizacijsko kulturo, mentorstva in postopnega prevzemanja odgovornejših vlog. Intervjuvanci so poudarjali, da se pomemben del organizacijskega znanja prenaša skozi skupno delo, praktične izkušnje in neformalne oblike sodelovanja, kar potrjuje, da organizacijsko učenje v

nevladnih organizacijah temelji predvsem na prenosu tacitnega znanja. Takšna ugotovitev nadgrajuje teorijo organizacijskega učenja (Argyris & Schön, 1996), saj kaže, da je medgeneracijski prenos znanja eden ključnih mehanizmov dolgoročne organizacijske odpornosti.

Raziskava nadalje potrjuje pomembno razvojno vlogo partnerstev in profesionalizacije. Organizacije partnerstva z občinami, javnimi zavodi, izobraževalnimi ustanovami in drugimi nevladnimi organizacijami razumejo predvsem kot priložnost za izmenjavo znanja, razvoj novih programov in krepitev organizacijskih zmogljivosti, ne zgolj kot možnost pridobivanja finančnih sredstev. Hkrati rezultati kažejo, da profesionalizacija ne pomeni oddaljevanja od prostovoljske narave organizacij, temveč predvsem izboljševanje kakovosti vodenja, razvoja kompetenc, projektnega managementa in uporabe digitalnih orodij. Analiza vprašalnikov in intervjujev tako potrjuje, da organizacijska odpornost nastaja kot rezultat usklajenega razvoja organizacijskega managementa, organizacijskega učenja, partnerstev, prostovoljstva in organizacijskih zmogljivosti, kar dodatno potrjuje ustreznost razvitega integriranega modela organizacijske odpornosti.

6.5 Znanstveni prispevek raziskave

Osrednji znanstveni prispevek raziskave predstavlja razvoj in empirična validacija integriranega modela organizacijske odpornosti nevladnih organizacij na področju kulturne in tehniške dediščine, ki povezuje organizacijski management, organizacijsko učenje, organizacijske zmogljivosti, razvoj kompetenc, prostovoljstvo, partnerstva in organizacijsko učinkovitost v enoten razvojni okvir.

V primerjavi z obstoječimi modeli, ki posamezne dejavnike praviloma obravnavajo ločeno, predlagani model ponuja celovit razvojni okvir za razumevanje organizacijske odpornosti v nevladnem sektorju.

6.6 Teoretične in praktične implikacije

Raziskava prispeva k razvoju teorije organizacijske odpornosti s potrditvijo, da ta nastaja kot razvojni proces, ki temelji na medsebojnem delovanju več organizacijskih dejavnikov. Hkrati empirično potrjuje osrednjo vlogo organizacijskega

managementa pri razvoju organizacijskih zmogljivosti in drugih procesov, ki oblikujejo organizacijsko odpornost.

Na praktični ravni rezultati kažejo, da dolgoročne odpornosti NVO ni mogoče zagotavljati zgolj z dodatnimi finančnimi viri. Večjo pozornost je treba nameniti razvoju managementa, organizacijskih zmogljivosti, kompetenc članov, prostovoljstva in partnerstev.

Predlagani model lahko služi kot uporabno orodje za načrtovanje organizacijskega razvoja nevladnih organizacij ter kot izhodišče za oblikovanje podpornih politik in nadaljnje raziskave organizacijske odpornosti v različnih segmentih nevladnega sektorja.

Rezultati raziskave odpirajo tudi možnosti za nadaljnje raziskovanje organizacijske odpornosti v drugih segmentih nevladnega sektorja ter za longitudinalno spremljanje razvoja organizacijskih zmogljivosti skozi čas. Prihodnje raziskave bi lahko preverile uporabnost predlaganega modela tudi v drugih kulturnih, institucionalnih in nacionalnih okoljih ter dodatno analizirale vpliv digitalne preobrazbe, demografskih sprememb in medsektorskega sodelovanja na razvoj organizacijske odpornosti.

7 Sklep

7.1 Odgovor na raziskovalni problem

Raziskava potrjuje, da organizacijska odpornost ni samostojna organizacijska lastnost in je ni mogoče razvijati z izoliranimi ukrepi. Nastaja skozi usklajeno delovanje organizacijskih procesov, ki organizaciji omogočajo prilagajanje spremembam, ohranjanje organizacijske kontinuitete ter dolgoročno uresničevanje poslanstva.

Ključna ugotovitev je, da odpornost proučevanih organizacij temelji na sposobnosti povezovanja ljudi, znanja, prostovoljskega delovanja, organizacijskih praks in odnosov z okoljem. Njena krepitev zato zahteva celosten organizacijski razvoj in ne zgolj zagotavljanja dodatnih materialnih ali finančnih virov.

7.2 Znanstveni in metodološki prispevek

Osrednji znanstveni prispevek raziskave predstavlja razvoj in empirična validacija integriranega modela organizacijske odpornosti NVO na področju kulturne in tehniške dediščine. Model dopolnjuje obstoječe pristope, ki posamezne dejavnike odpornosti pogosto obravnavajo ločeno, ter jih povezuje v enoten razvojni okvir.

Pomemben je tudi metodološki prispevek raziskave. Uporaba konvergentne mešane metodologije je omogočila povezovanje širših organizacijskih vzorcev s poglobljenim razumevanjem procesov, odnosov in izkušenj sodelujočih organizacij. Skladnost kvantitativnih in kvalitativnih ugotovitev je dodatno okrepila empirično utemeljenost razvitega modela.

7.3 Praktični pomen

Razviti integrirani model organizacijske odpornosti predstavlja uporabno orodje za nevladne organizacije pri sistematični krepitvi njihovega dolgoročnega razvoja. Organizacijam lahko služi kot diagnostični okvir za samooceno organizacijske razvitosti, prepoznavanje ključnih razvojnih vrzeli ter načrtovanje ukrepov za izboljšanje organizacijskega managementa, organizacijskih zmogljivosti, organizacijskega učenja, razvoja kompetenc, prostovoljstva, partnerstev in organizacijske učinkovitosti. Model lahko organizacijam pomaga tudi pri pripravi razvojnih strategij, profesionalizaciji delovanja, prenosu znanja med generacijami ter krepitvi sposobnosti prilagajanja organizacijskim, družbenim in finančnim spremembam.

Praktično vrednost ima model tudi za podporne organizacije, mreže nevladnih organizacij, izobraževalne ustanove in svetovalce, saj omogoča oblikovanje ciljnih programov za razvoj organizacijskih kompetenc, vodstvenih sposobnosti, upravljanja prostovoljcev in medorganizacijskega sodelovanja. Uporaben je lahko kot podlaga za razvoj orodij za organizacijsko diagnostiko, svetovanje, mentorstvo ter spremljanje organizacijskega napredka.

Pomembne implikacije ima raziskava tudi za oblikovalce javnih politik in financerje. Razviti model ponuja izhodišče za načrtovanje podpornih ukrepov, ki presegajo projektno financiranje posameznih aktivnosti in spodbujajo dolgoročni razvoj

organizacijskih zmogljivosti, profesionalizacijo upravljanja, razvoj človeških virov, prostovoljstva, partnerstev ter organizacijske odpornosti. Model bi bilo mogoče vključiti tudi kot strokovno podlago pri oblikovanju razvojnih programov, razpisov in sistemov spremljanja razvoja nevladnega sektorja.

Raziskava tako prispeva k boljšemu razumevanju organizacijske odpornosti nevladnih organizacij in predstavlja empirično podprt okvir za načrtovanje njihovega trajnostnega razvoja. Hkrati odpira možnosti za nadaljnje raziskave, predvsem za kvantitativno preverjanje modela na večjih vzorcih organizacij, njegovo uporabo na drugih področjih delovanja nevladnega sektorja ter primerjalne raziskave v različnih regionalnih in institucionalnih okoljih.

8 Omejitve raziskave in usmeritve za nadaljnje raziskovanje

Pri interpretaciji ugotovitev je treba upoštevati več metodoloških omejitev. Raziskovalni vzorec je bil oblikovan namensko in je vključeval NVO s področja kulturne in tehniške dediščine v Pomurski in Podravske statistični regiji. Rezultatov zato ni mogoče statistično posploševati na celotno populacijo slovenskih nevladnih organizacij.

Raziskava je bila presečna in je prikazala stanje organizacij v omejenem časovnem obdobju, zato ne omogoča neposrednega spremljanja razvoja organizacijske odpornosti skozi čas. Dodatno omejitev predstavlja uporaba samo ocenjevalnih podatkov predstavnikov organizacij, pri katerih ni mogoče v celoti izključiti subjektivne presoje organizacijskih značilnosti.

Navedene omejitve deloma zmanjšujeta metodološka triangulacija in integracija kvantitativnih ter kvalitativnih podatkov, ki sta omogočila celovitejšo in bolj verodostojno interpretacijo ugotovitev.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno model preveriti na večjem in geografsko razpršenem vzorcu ter vključiti organizacije iz drugih področij nevladnega sektorja. Tako bi bilo mogoče presoditi njegovo širšo uporabnost in ugotoviti, kateri deli modela so splošni ter kateri so značilni za organizacije kulturne in tehniške dediščine.

Pomembno nadaljnjo smer predstavljajo longitudinalne raziskave, ki bi omogočile spremljanje razvoja organizacijske odpornosti skozi čas. Posebej relevantno bi bilo preučiti vpliv menjav vodstva, generacijske prenove članstva, profesionalizacije, digitalne preobrazbe in razvoja partnerstev na dolgoročno delovanje organizacij. Model bi bilo smiselno preveriti tudi v različnih nacionalnih in institucionalnih okoljih ter ga nadgraditi z večjimi kvantitativnimi vzorci. Takšne raziskave bi lahko uporabile regresijsko analizo, modeliranje strukturnih enačb ali druge multivariatne metode za preverjanje odnosov med posameznimi konstrukti modela.

Raziskava kaže, da organizacijska odpornost nevladnih organizacij ni rezultat posameznih ukrepov, temveč dolgoročnega razvoja organizacijskih procesov, ki povezujejo ljudi, znanje, partnerstva in skupne vrednote. Prav ta celostni pogled predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnji razvoj teorije upravljanja nevladnih organizacij ter za oblikovanje učinkovitejših podpornih politik.

Literatura

- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2023). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (3rd ed.). Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1002/nml.71>
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2014). Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297–309. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399–415. <https://doi.org/10.1002/nml.195>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Light, P. C. (2004). *Sustaining nonprofit performance: The case for capacity building and the evidence to support it*. Brookings Institution Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515–1545. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z>
- Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30(3), 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2007.04.003>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.