

Oznaka poročila: ARRS-RPROG-ZP-2013/21



ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH RAZISKOVALNEGA PROGRAMA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROGRAMU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem programu

Šifra programa	P5-0364
Naslov programa	Vpliv upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije
Vodja programa	8627 Vlado Dimovski
Obseg raziskovalnih ur	10200
Cenovni razred	A
Trajanje programa	01.2009 - 12.2012
Izvajalci raziskovalnega programa (javne raziskovalne organizacije - JRO in/ali RO s koncesijo)	584 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta 586 Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.04 Upravne in organizacijske vede 5.04.03 Management
Družbeno-ekonomski cilj	13.05 Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)

2. Raziskovalno področje po šifrantu FOS¹

Šifra	5.02
- Veda	5 Družbene vede
- Področje	5.02 Ekonomija in poslovne vede

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROGRAMA

3. Povzetek raziskovalnega programa²

SLO

Naš raziskovalni program gradi na naslednjih mikroekonomskih smernicah: (1) povečanje in izboljšanje naložb v raziskave in razvoj, (2) spodbujanje vseh oblik inovacij, (3) spodbujanje širjenja in učinkovite uporabe IKT ter razvoj informacijske družbe, (4) ustvarjanje konkurenčnejšega poslovnega okolja in spodbujanje zasebne pobude z boljšo zakonodajo, (5) spodbujanje podjetniške kulture in ustvarjanje podpornega okolja za mala in srednja podjetja.

Vsebine raziskovalnega programa izhajajo iz upravljanja, organizacijskega učenja in

managementa znanja, ki so vsa med seboj povezana, perspektivna in interdisciplinarna področja raziskovanja. V okviru aktualnih empiričnih raziskav so prisotne naslednje vsebine, s katerimi se je ukvarjala naša raziskovalna skupina: (1) razvoj strategij doseganja konkurenčnih prednosti podjetij na osnovi znanja, učenja in inovativnosti, (2) mednarodne raziskave o pomenu organizacijskega učenja za izboljšanje konkurenčnosti poslovanja podjetij, (3) proučevanja sodobnih managerskih orodij za presojanje in izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetij z vidika vseh skupin deležnikov, (4) proučevanje družbenih omrežij učenja, prenosa znanja in inovativnosti znotraj in med podjetji v slovenskem in mednarodnem okolju, (5) razvoj, preučevanje ter optimizacija sistemov managementa znanja, (6) proučevanje koncepta managementa starejših z vidika dolgožive družbe, medgeneracijskega sožitja in povečevanja socialne kohezivnosti in socialne vključenosti, (7) aktivne politike zaposlovanja in fleksibilni trg dela, (8) razvoj človeških virov z vidika strateškega ravnanja z ljudmi pri delu, (9) načini spodbujanja organizacijskega učenja, (10) mednarodni vidiki in dobre prakse razvojnih potreb slovenskih podjetij.

Cilji programa so sledeči: (1) razvijati bazo znanja o ključnih mednarodnih spoznanjih s področij upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja z namenom aktivne implementacije v slovenskih organizacijah zasebnega in javnega sektorja, (2) razviti predlog izvedbe novih konceptov in pristopov k managementu, (3) delovati v okviru prenosa znanja in izgradnje družbe znanja na osnovi 'triple-helix' modela povezovanja med univerzo, gospodarstvom in vladnim sektorjem, (4) vzpodbujati globalno konkurenčnost slovenskega gospodarstva in razviti učinkovita orodja trajnega gospodarskega razvoja in moderne socialne države vključenosti in blaginje ter boja proti diskriminaciji in revščini, (5) izboljšati management ravnanja z ljudmi, s skrbjo za vse generacije, v organizacijah javnega in zasebnega sektorja, preko predstavljanja modernega managerskega vedenja in znanja vključujoč kvaliteto, učenje, znanje, podjetniške aktivnosti, skrb za stranke, opolnomočenje zaposlenih, usposabljanje, timsko delo itd., (6) sodelovati in nadgrajevati mednarodno raziskovalno aktivnost s tujimi raziskovalnimi skupinami, (7) razvijanje novih praks in aplikacij s področij managementa znanja ter njihova diseminacija v širše strokovno okolje.

ANG

Our programme builds upon the following microeconomic guidelines: (1) increasing and improving investments in research and development, (2) encouraging all forms of innovation, (3) encouraging the expansion and effective use of ICT and the development of the information society, (4) the creation of a more competitive business environment and encouraging personal initiative for better legislation, (5) encouraging an entrepreneurial culture and creating a supportive environment for small and medium sized enterprises.

The contents of the research programme stem from governance, organizational learning, and knowledge management, which are all mutually connected, prospective, and interdisciplinary research fields. Within the framework of current empirical research studies, the following topics are addressed, which our research group has examined: (1) development of strategies for gaining competitive advantages of companies on the basis of knowledge, learning, and innovation, (2) international research on the importance of organizational learning for improving the competitiveness of business operations, (3) examination of modern managerial tools for the evaluation and improvement of business performance from the perspective of all stakeholder groups, (4) examination of social networks of learning, knowledge transfer, and innovation within and between companies in the Slovene and international environment, (5) development, research, and optimisation of knowledge management systems, (6) examining the concept of age management from the perspective of a long-lived society, solidarity between generations and increasing social cohesion and social inclusion, (7) active employment policy and a flexible labour market, (8) human resource development from the perspective of strategic human resource management, (9) methods of encouraging organizational learning,

and (10) international perspectives and good practices regarding the developmental needs of Slovene companies.

The programme objectives are the following: (1) to develop the knowledge database on key international findings in the field of corporate governance, organizational learning and knowledge management, in order for such to be actively implemented in Slovene organizations in the private and public sector, (2) to develop proposals regarding the implementation of new concepts and approaches to management, (3) to operate in the framework of knowledge transfer and building the knowledge-based society on the basis of the 'triple-helix' model, (4) to encourage the global competitiveness of the Slovene economy, (5) to improve human resource management, with concern for all generations, in organizations in the public and private sectors, (6) to cooperate and upgrade international research activities with foreign research groups, (7) to develop new practices and applications in the field of knowledge management and to disseminate such into the wider professional environment.

4. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem programu³

SLO

V skladu s sprejetim programom dela se je naša raziskovalna skupina v okviru aktualnih empiričnih raziskav ukvarjala z naslednjimi vsebinami: (1) razvoj strategij doseganja konkurenčnih prednosti podjetij na osnovi znanja, učenja in inovativnosti, (2) mednarodne raziskave o pomenu organizacijskega učenja za izboljšanje konkurenčnosti poslovanja podjetij, (3) proučevanja sodobnih managerskih orodij za presojanje in izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetij z vidika vseh skupin deležnikov (lastniki, zaposleni, država, socialni partnerji, širša skupnost), (4) proučevanje družbenih omrežij učenja, prenosa znanja in inovativnosti znotraj in med podjetji v slovenskem in mednarodnem okolju, (5) razvoj, preučevanje ter optimizacija sistemov managementa znanja, (6) proučevanje koncepta managementa starejših z vidika dolgožive družbe (Green paper – confronting demographic change, Evropska komisija, 2005), medgeneracijskega sožitja in povečevanja socialne kohezivnosti in socialne vključenosti, (7) aktivne politike zaposlovanja in fleksibilni trg dela (npr. Penger in Dimovski (2007)), (8) razvoj človeških virov z vidika strateškega ravnanja z ljudmi pri delu, (9) načini spodbujanja organizacijskega učenja (vodenje, organizacijska kultura, informacijsko-komunikacijske tehnologije, človeški viri, socialni kapital, organizacijske struktura...), (10) mednarodni vidiki in dobre prakse razvojnih potreb slovenskih podjetij.

Konkretno smo v naši raziskovalni ekipi: (1) razvili bazo znanja o ključnih mednarodnih spoznanjih s področij upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja z namenom aktivne implementacije v slovenskih organizacijah zasebnega in javnega sektorja, ki bo dostopna na spletni strani <http://www.futureo.si>, (2) razvili predlog izvedbe novih konceptov in pristopov k managementu (management starosti npr. Dimovski in Žnidaršič (2006), Majcen et al. (2006), učeča se organizacija, avtentično vodenje, pozitivno organizacijsko vedenje, socialna omrežja učenja, znanja in inovativnosti, organizacijska kultura spodbujanja organizacijskega učenja, prakse strateškega managementa človeških virov, vseživljenjsko učenje v organizacijah), (3) delovali v okviru prenosa znanja in izgradnje družbe znanja na osnovi 'triple-helix' modela povezovanja med univerzo, gospodarstvom in vladnim sektorjem (tudi v okviru organizacije konferenc in znanstvenih sestankov), (4) vzpodbujali globalno konkurenčnost slovenskega gospodarstva in razvili učinkovita orodja trajnega gospodarskega razvoja in moderne socialne države vključenosti in blaginje ter boja proti diskriminaciji in revščini, (5) izboljšali management ravnanja z ljudmi, s skrbjo za vse generacije, v organizacijah javnega in zasebnega sektorja, preko predstavljanja modernega managerskega vedenja in znanja vključujoč kvaliteto, učenje, znanje, podjetniške aktivnosti, skrb za stranke, opolnomočenje zaposlenih, usposabljanje, timsko delo itd., (6) sodelovali in nadgrajevali mednarodno raziskovalno aktivnost s tujimi raziskovalnimi skupinami (npr. raziskava OLIMP je bila izvedena do sedaj v Sloveniji, na Hrvaškem, v Maleziji,

Makedoniji, Španiji, obstaja pa interes raziskovalcev za sodelovanje iz npr. Turčije itd.), (7) razvili nove prakse in aplikacije s področja managementa znanja ter njihovo diseminacijo v širše strokovno okolje; (8) v postopku izdajanja je recenzirana strokovna monografija Napredni management.

5. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem programu in zastavljenih raziskovalnih ciljev⁴

SLO

Programska skupina je v okviru svojih raziskovalnih aktivnosti v skladu s postavljenimi raziskovalnimi hipotezami ter sprejetim programom dela uresničila vse zastavljene cilje iz predloga programa, in sicer: (1) razvita je bila baza znanja o ključnih mednarodnih spoznanjih s področij upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja z namenom aktivne implementacije v slovenskih organizacijah zasebnega in javnega sektorja (npr. Sanchez de Pablo Gonzalez del Campo in Škerlavaj (2011), Škerlavaj, Dimovski, Černe, Kekenovski, Tevdovski in Trpkova (2011), Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj in Marič (2011)); (2) razvit je bil celovit model novih konceptov in pristopov k managementu, ki so integrirani v strokovni monografiji Dimovski et al. (2012, v tisku, založba EF, uradna potrditev recenzije z dne 27.2.2012); (3) delovali smo v okviru prenosa znanja in izgradnje družbe znanja na osnovi 'triplehelix' modela povezovanja med univerzo, gospodarstvom in vladnim sektorjem (npr. Dimovski, Marič, Žnidaršič, Ferjan in Uhan (2011)); (4) vzpodbujali smo globalno konkurenčnost slovenskega gospodarstva in razvili učinkovita orodja trajnega gospodarskega razvoja in moderne socialne države vključenosti in blaginje ter boja proti diskriminaciji in revščini (npr. Dimovski (2011)); (5) izboljšali smo management ravnanja z ljudmi, s skrbjo za vse generacije, v organizacijah javnega in zasebnega sektorja, preko predstavljanja modernega managerskega vedenja in znanja vključujoč kvaliteto, učenje, znanje, podjetniške aktivnosti, skrb za stranke, opolnomočenje zaposlenih, usposabljanje, timsko delo itd. (npr. Dimovski (2011)); (6) sodelovali in nadgrajevali smo mednarodno raziskovalno aktivnost s tujimi raziskovalnimi skupinami (npr. raziskava OLIMP je bila izvedena do sedaj v Sloveniji, na Hrvaškem, v Maleziji, Makedoniji, Španiji, obstaja pa interes raziskovalcev za sodelovanje iz npr. Turčije itd.); (7) razvijali smo nove prakse in aplikacije s področij managementa znanja ter skrbeli za njihovo diseminacijo v širše strokovno okolje (npr. Dimovski, Penger in Peterlin, (2011), Dimovski, Hodošček in Janežič (2011), Uhan in Dimovski, (2011)).

Literatura in viri:

- COBISS.SI ID 20079078
- COBISS.SI ID 20243174
- COBISS.SI ID 20291046
- COBISS.SI ID 19866342
- COBISS.SI ID 20012262
- COBISS.SI ID 20019942
- COBISS.SI ID 20012518
- COBISS.SI ID 18220774
- COBISS.SI ID 20250598
- COBISS.SI ID 20012774

6. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega programa oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave programske skupine⁵

Ni bilo odstopanj in sprememb od predvidenega programa dela raziskovalnega programa, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega programa.

7. Najpomembnejši znanstveni rezultati programske skupine⁶

Znanstveni dosežek		
1.	COBISS ID	20250598
		Vir: COBISS.SI

	Naslov	SLO	Proces organizacijskega učenja kot pospeševalec inovativnosti
		ANG	The organisational learning culture and organisational performance in Macedonian companies
	Opis	SLO	Zaradi pomena inovativnosti pri konkurenčnosti in preživetju podjetja v stalno spreminjajočem se okolju, smo se spraševali o tem, kako olajšati inovativnosti v organizacijah. Nedavna literatura predstavlja proces organizacijskega učenja kot ključni dejavnik pojavljanja inovacij. Zaradi tega smo poskušali analizirati vpliv procesa organizacijskega učenja na inovativnosti s pomočjo pristopa delnih najmanjših kvadratov (PLS) k modeliranju s pomočjo strukturnih enačb, pri čemer so bili uporabljeni podatki iz 107 španskih podjetij. Inovativnost razumemo kot kombinacijo inovativne kulture in inovacij proizvodov/storitev ter procesov. Poleg tega smo definirali organizacijsko učenje kot neprekinjen proces, sestavljen iz štirih faz. Rezultati naše raziskave, tako kot tudi ugotovitve preteklih raziskav, potrjujejo pozitiven in pomemben odnos med organizacijskim učenjem in inovativnostjo. Zato je potrebno vsako od štirih faz procesa organizacijskega učenja obravnavati kot zelo pomembno, če podjetje želi doseči svoje cilje v zvezi z inovativnostjo.
		ANG	Due to the relevance of innovativeness in the competitiveness and survival of a company in a constantly changing environment, we have questioned about how to facilitate innovativeness in organizations. Some recent literature presents organizational learning process as the key factor in order for innovation to occur. For this reason, we have tried to analyze the influence of organizational learning process on innovativeness using the partial least square (PLS) approach to structural equation modeling on data from 107 Spanish companies. We understand innovativeness as a combination of innovative culture and product/service and process innovation. Moreover, we have defined organizational learning as a continuous process with four phases. All of them must get to a high importance if firm wants to reach their aims with regard to innovation because the results of our research confirm a positive and significant relation between organizational learning and innovativeness as well as previous researches.
	Objavljeno v	Inderscience Publishers; European journal of international management; 2011; Vol. 5, no. 6; str. 574-601; Impact Factor: 0.474; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.498; WoS: PC; Avtorji / Authors: Škerlavaj Miha, Dimovski Vlado, Černe Matej, Kekenovski Ljubomir, Tevdovski Dragan, Trpkova Marija	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
2.	COBISS ID	18520294	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Vpliv transakcijskega in transformacijskega vodenja na organizacijsko Učenje
		ANG	Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning
	Opis	SLO	Prispevek empirično poveže dve pomembni področji raziskovanja v managementu: teorijo vodenja celotnega razpona in proces organizacijskega učenja. Rezultati kažejo, da ima transformacijsko vodenje močan vpliv na vse štiri faze procesa organizacijskega učenja, medtem ko je neposreden vpliv transakcijskega vodenja viden samo pri pridobivanju informacij ter zaznavnih in vedenjskih spremembah.
		ANG	This study empirically relates two important areas of management research: the fullrange theory of leadership and the organizational learning process. The results show that transformational leadership has a strong impact on all four constructs of organizational learning. A direct impact is evident only regarding information acquisition and behavioural and

		cognitive changes.
Objavljeno v		JEEMS; Rainer Hampp; Journal for East European management studies; 2009; Vol. 14, no. 2; str. 144-165; Impact Factor: 0.345; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.506; WoS: PC; Avtorji / Authors: Zagoršek Hugo, Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
3.	COBISS ID	19178214 Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Konfiguracije trženja in prodaje v medorganizacijsko delujočih podjetjih
	ANG	Marketing-sales interface configurations in B2B firms
Opis	SLO	V zadnjem času je vprašanje odnosa in konfiguracije trženja in prodaje v podjetjih postalo ponovno aktualno. Prav iz razloga omejenega števila raziskovanj, še posebej medkulturalnih in medorganizacijskih, se je skupina avtorjev odločila poglobljeno raziskati različne vidike odnosa med trženjem in prodajo in sicer z vidika: strukture trženja in prodaje, komunikacijskih vzorcev, delitve informacij, sodelovanja in strateških izidov njihovega odnosa in povezanosti v medorganizacijsko delujočih podjetjih s pomočjo kvalitativne raziskave med podjetji iz Slovenije, Nizozemske in ZDA.
	ANG	As the body of knowledge on marketing-sales interface expands, there is a greater need to investigate the specific aspects of marketing-sales configurations in B2B firms. Qualitative methodology and interview data collected from over 100 sales and marketing professionals from the US, The Netherlands and Slovenia was used.
Objavljeno v		Elsevier North-Holland.; Industrial marketing management; 2010; Vol. 39, no. 2; str. 183-194; Impact Factor: 1.694; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.556; A': 1; WoS: DI, PC; Avtorji / Authors: Biemans Wim G., Makovec Brenčič Maja, Malshe Avinash
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
4.	COBISS ID	19211494 Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Organizacijska kultura učenja, inovativna kultura in inovacije v Južnokorejskih podjetjih
	ANG	Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms
Opis	SLO	V tem članku smo predstavili in testirali model izboljšav inovativnosti, ki temelji na vplivu kulture organizacijskega učenja. Pridobili smo podatke 201 korejskega podjetja z več kot 50 zaposlenimi, na osnovi katerih je bil vpliv kulture organizacijskega učenja na inovativnosti empirično testiran s pomočjo tehnike modeliranja s strukturnimi enačbami. Rezultati kažejo, da na inovativnost močno, pozitivno in direktno vpliva kultura organizacijskega učenja; zmerno, pozitivno ter indirektno pa inovativna kultura.
	ANG	The paper presents and tests a model of innovativeness improvement based on the impact of organizational learning culture. The concept of organizational learning culture (OLC) is presented and defined as a set of norms and values about the functioning of an organization. Data from 201 Korean companies employing more than 50 people were gathered. The impact of OLC on innovations empirically tested via structural equation modeling (SEM). The results show that OLC has a very strong positive direct effect on innovations as well as moderate positive indirect impact via innovative culture.
Objavljeno v		Pergamon; Expert systems with applications; 2010; Vol. 37, no. 9; str. 6390-6403; Impact Factor: 1.924; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.203; A': 1; WoS: EP, IQ, PE; Avtorji / Authors: Škerlavaj Miha, Song Ji Hoon, Lee Youngmin
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek

5.	COBISS ID	19212518	Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Vzorci in strukture intraorganizacijskih učečih se mrež znotraj znanjsko intenzivne organizacije	
	ANG	Patterns and structures of intra-organizational learning networks within a knowledge-intensive organization	
Opis	SLO	V tem članku je predstavljena študija vzorcev in struktur intraorganizacijskih učečih se mrež z mrežnega vidika. Ugotovitve članka so sledeče: (1) osrednji akterji učečih se mrež so izkušene osebe na vodilnih položajih znotraj organizacijske hierarhije; (2) dokaz homofilije in bližine v učečih se odnosih; (3) učeči se odnosi so neregipročni; ter (4) tranzitivnost in visoko lokalno grozdenje z redkimi vezmi med posameznimi grozdi sta za intraorganizacijska učeča se omrežja pomembna.	
	ANG	The paper employs the network perspective to study patterns and structures of intraorganizational learning network. Confirmatory social network analysis (exponential random graph modeling) was employed for data analysis. Findings suggest: (1) central actors in the learning network are experienced and hold senior positions in the organizational hierarchy; (2) evidence of homophily and proximity; (3) learning relationships and nonreciprocal; and (4) transitivity and high local clustering with sparse intercluster ties are significant for intraorganizational learning networks.	
Objavljeno v	Kogan Page; JIT; 2010; Vol. 25, iss. 2; str. 189-204; Impact Factor: 2.907; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.069; A": 1; A': 1; WoS: ET, NU, PC; Avtorji / Authors: Škerlavaj Miha, Dimovski Vlado, Desouza Kevin C.		
Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek		

8. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati programske skupine²

Družbeno-ekonomski dosežek			
1.	COBISS ID	19218150	Vir: COBISS.SI
Naslov	SLO	Odprti dialog o družbeni vključenosti prek zaposlovanja mladih in ozaveščanja mladih o delavskih pravicah v Makedoniji	
	ANG	Project Open dialogue on social inclusion through youth employment and youth labour rights in Macedonia	
Opis	SLO	Brezposelnost mladih je ključna skrb Evropske družbe, saj pomeni izgubo dragocenega človeškega kapitala v fazi najvišje potencialne delovne produktivnosti. Programska skupina Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani se je vključila v projekt »Open Dialogue on Social Inclusion through Youth Employment and Labour Youth Rights in Macedonia« z namenom deljenja znanja na področju politike zaposlovanja v Sloveniji.	
	ANG	Youth unemployment is a key concern for Europe as it constitutes a waste of human capital. In EU pre-accession countries, such as Macedonia, youth and in particular young women unemployment is one of the highest in the Balkans. Through the project »Open Dialogue on Social inclusion through Youth Employment and Labour Youth Rights in Macedonia« programme group of the Faculty of Economics University of Ljubljana (FELU) is supporting the partners of the project Balkan Children and Youth Foundation and the Federation of Trade Unions of Macedonia with the expertise on the discussed topics.	
Šifra	D.01 Vodenje/koordiniranje (mednarodnih in domačih) projektov		
Objavljeno v	Balkan Children and Youth Foundation; 2009; Avtorji / Authors: Dimovski Vlado, Škerlavaj Miha, Peterlin Judita, Penger Sandra, Žnidaršič Jana		

	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela	
2.	COBISS ID	20224998	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Uravnavanje zalog z informacijo o razpoložljivosti oskrbe
		ANG	Inventory management with advance capacity information
	Opis	SLO	Eden od pomembnih vidikov upravljanja oskrbne verige je soočanje z negotovostjo povpraševanja in oskrbe. Negotovost oskrbe se lahko učinkovito zmanjša, če podjetje pridobi predhodno informacijo o zmogljivosti, ki določa razpoložljivost oskrbe v prihodnjih obdobjih. Obravnavamo sistem periodičnega spremljanja zalog v pogojih stohastičnega povpraševanja in omejene stohastične zmogljivosti. Pokažemo, da je optimalna politika naročanja naročanje do ciljne zaloge, kjer je le ta funkcija informacije o razpoložljivosti oskrbe v prihodnosti. Z numerično analizo pokažemo, da je vrednost informacije o razpoložljivosti oskrbe precejšnja v primerih, ko je razpoložljivost oskrbe dovolj velika, da na predvideno razhajanje med oskrbo in povpraševanjem pravočasno reagiramo. Posledično zmanjšanje stroškov je v veliki meri možno že z omejenim vpogledom v razpoložljivost oskrbe v prihodnosti. Pri analizi posameznih parametrov politike naročanja se izkaže, da je vpliv le teh na vrednost informacije o razpoložljivosti zalog hkraten in kompleksen in ga je kot takega potrebno obravnavati celovito.
		ANG	One of the important aspects of supply chain management is dealing with demand and supply uncertainty. The uncertainty of future supply can be reduced, if a company is able to obtain advance capacity information (ACI) on future supply/production capacity availability from its supplier. We address a periodic review inventory system under stochastic demand and stochastic limited supply, for which ACI is available. We show that the optimal ordering policy is a state dependent base stock policy characterized by a base stock level that is a function of ACI. We establish a link to inventory models using advance demand information (ADI) by developing a capacitated inventory system with ADI, and showing that the model is closely related to the proposed ACI model. Our numerical results reveal several managerial insights. In particular, we show that ACI is most beneficial when there exists sufficient flexibility to react to anticipated demand and supply capacity mismatches. Further, most of the benefits can be reached with only limited future visibility. We also show that the system parameters affecting the value of ACI interact in a complex way, and therefore need to be considered in an integrated manner.
	Šifra	F.25 Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Objavljeno v	Wiley; Office of Naval Research; Naval research logistics; 2011; Vol. 58, iss. 4; str. 356-369; Impact Factor: 1.038; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.039; WoS: PE; Avtorji / Authors: Jakšič Marko, Fransoo Jan C., Tan Tarkan, Kok A. G. de, Rusjan Borut	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
3.	COBISS ID	19915750	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Spretnosti in tehnike obvladovanja časa
		ANG	Time management skills and techniques (CISEF seminar)
	Opis	SLO	Na delavnici so bile obravnavane vsebine v zvezi z vprašanjem, kako premagati preobremenjenost s študijskimi in delovnimi obveznostmi, kako določati prioritete svojih obveznostim ter kako z manj doseči več. Udeleženci delavnice so spoznali načela in orodja obvladovanja časa: orodja za analizo dejanske porabe časa, načrti dela, postavljanje ciljev in urnikov, matrika nujno/pomembno, določanje prioritet, kritični dejavniki uspeha, ovrednotenje vašega časa idr.
			At the workshop, issues of how to overcome the study and work

		ANG	commitments congestion, how to determine priorities of one's obligations, and how to achieve more with less were addressed. The workshop participants learned the principles and tools of time management: tools for the analysis of real time use, work plans, setting targets and timetables, matrix essential/important, determining priorities, critical success factors, evaluation of one's time, etc.
	Šifra	F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)
	Objavljeno v	CISEF; 2011; Avtorji / Authors: Škerlavaj Miha, Penger Sandra	
	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela	
4.	COBISS ID	6675475	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Poznavanje in razumevanje mnenj mojih sodelavcev in mrež kot determinanta moči v organizaciji
		ANG	Understanding and knowing my coworkers views and networks as a determinant of power in an organization
	Opis	SLO	Vedenje, s kom se razumejo tvoji sodelavci, omogoča pozicijo moči nad njimi in sposobnost vplivanja, ki je determinanta učinkovitega vodenja ne le procesov, ampak tudi ljudi. Na ta način si vodje optimizirajo svoje delo. Konferenca je obravnavala razvoj organizacijskih znanosti povezanih z managementom znanja v organizacijah. Področji sta izjemno povezani saj razvoj znanja pomeni gonilo organizaciji ter tako zahteva kot hkrati omogoča razvoj le teh.
		ANG	The relation between understanding and knowing the coworkers views and social networks as determinants of individual's power is in our opinion of great importance to employees all over the world. Power represents the ability to implement one's will and to resist unwanted influence in return. We recognized certain influence of these abilities on individual's perception of power and we also recognized through our study that individuals who occupy higher hierarchical positions in organizations are also better at understanding their coworkers.
	Šifra	B.03	Referat na mednarodni znanstveni konferenci
	Objavljeno v	Fakultet organizacionih nauka; Organizacione nauke i menedžment znanja; 2010; [10] str.; Avtorji / Authors: Marič Miha, Žnidaršič Jasmina, Ferjan Marko	
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci	
5.	COBISS ID	18447846	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Kako avtentični vodja ste?
		ANG	How authentic as a leader are you?
	Opis	SLO	Članek je doprinos k uveljavljanju teorije avtentičnega vodenja v poslovni slovenski praksi prek praktičnih napotkov, priporočil in vaj, izhajajoč iz znanstvene monografije Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.
		ANG	The paper is a contribution to the implementation of the theory of authentic leadership in Slovene business environment through recommendations and exercises, based on the scientific monograph Authentic leadership in learning organization.
	Šifra	F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev
	Objavljeno v	Združenje Manager; MQ; 2009; Št. 10; str. 52-53; Avtorji / Authors: Dimovski Vlado, Penger Sandra, Peterlin Judita	
	Tipologija	1.04 Strokovni članek	

9. Drugi pomembni rezultati programske skupine⁸

Člani programske skupine aktivno prenašajo svoje znanje in ugotovitve raziskav v pedagoški proces na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Profesor Dimovski, na podlagi ugotovitev programske skupine, razvija predmete Temelji managementa in organizacije, Temelji managementa, Management, Metode raziskovalnega dela, Management učenja in znanja, Učeha se organizacija, Napredni management in Organizacija in management. Rezultat pedagoško-raziskovalnega dela programske skupine so številne diplome, magistrske naloge in doktorske disertacije v nastajanju s področja vpliva upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije.

Profesor Dimovski je v letu 2013 povabljen kot gostujoči profesor k diseminaciji znanja programske skupine v okviru predmeta "Knowledge management and organizational Learning" na Universidad de los Andes, School of Management v Kolumbiji.

10. Pomen raziskovalnih rezultatov programske skupine⁹

10.1. Pomen za razvoj znanosti¹⁰

SLO

Delo raziskovalne skupine povezujejo interdisciplinarna znanstvena področja vpliva upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije. Znanstveni prispevek gradi na najsodobnejših izsledkih lastnih in tujih teoretičnih in empiričnih raziskav na področju organizacijskega učenja, znanja, inovativnosti, omrežij znanj in učenja, kulture učenja, avtentičnega vodenja, managementa kakovosti in poslovne odličnosti, managementa starosti itd in prispeva k razvoju področij z objavljanjem v revijah ranga SCI/SSCI. Člani skupine se redno pojavljajo na mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavljajo izvirne znanstvene članke ter monografije. Program prispeva k razvoju znanosti na področjih (1) razvoja empiričnih spoznanj na področjih strateškega upravljanja organizacij, (2) organizacijskega učenja in managementa znanja kot načina doseganja konkurenčnih prednosti organizacij, (3) k razvoju in krepitvi spoznanj o dolgoživni družbi, managementu starostnikov, (4) k razvoju védenja o načinih krepitve človeških virov in njihovih kompetenc kot ključnih dejavnikov za gospodarski, socialni in kulturni razvoj države, (5) k popularizaciji in promociji znanstvenih spoznanj v strokovni in medijski prostor, (6) k ustvarjanju, mobilizaciji in širjenju znanstvenih spoznanj v mednarodni prostor, (7) k razvoju interdisciplinarnih pristopov proučevanja v okviru tripartitnega sistema znanost-gospodarstvo-širša družba, (8) h krepitvi, razvoju in povezovanju raziskovalnih potencialov ter njihovem povezovanju v nacionalnem in regionalnem okviru v središča, centre znanj, (9) k večji pluralnosti na področju programov raziskovanja, ter (10) k dvigu kakovosti raziskovalne dejavnosti v Sloveniji preko vpletenosti v regionalni in globalni raziskovalni prostor in večji prepoznavnosti in identiteti slovenske raziskovalne dejavnosti.

ANG

The work of our research group connects different interdisciplinary scientific fields in the range of the impact of corporate governance, organizational learning, and knowledge management on modern organizations. Management and organization and focuses on modern concepts of management. Scientific attribution is based on the latest findings of our own and foreign theoretical and empirical research in the field of organizational learning, knowledge management, innovation, knowledge network, culture of learning, authentic leadership, quality management, age management etc. Our work improves the above mentioned field of research through publications in journals SCI/SSCI rang. Members of the group are regular presenters at international scientific conferences and publish original scientific articles and monographies. The programme contributes to the development of science in the following fields: (1) development of empirical findings in the fields of strategic governance of organizations, (2) organizational learning and knowledge management as a means of gaining competitive advantages of organizations, (3) the development and strengthening of an understanding of a long-lived society and age management, (4) the development of knowledge regarding the means of strengthening human resources and their competences as the key factors for the economic, social, and cultural development of countries, (5) the popularisation and promotion of scientific findings in expert and media environments, (6) the creation, mobilisation and spreading of scientific findings into the international sphere, (7) the development of interdisciplinary study approaches in the framework of the tripartite system science-economy-the wider society, (8)

the strengthening, development, and connecting of research potentials, and joining such within the national and regional frameworks into knowledge centres, (9) increased plurality in the field of research programmes, and (10) increasing the quality of research activity in Slovenia through interconnectedness in the regional and global research space and the the increased recognisability and identity of Slovene research activity in the global scientific field.

10.2.Pomen za razvoj Slovenije¹¹

SLO

Ugotovljeni rezultati prispevajo k razvoju in izboljšanju stanj s področja vpliva upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije na ravni Slovenije in mednarodno. Ugotovitve prispevajo k dvigu kakovosti in izboljšanju managementa ravnanja z ljudmi, s skrbjo za vse generacije v luči staranja prebivalstva Slovenije, v organizacijah javnega in zasebnega sektorja. Sočasno se prek predstavljenih rezultatov raziskav sodobnega avtentičnega vedenja, organizacijskega učenja, omrežij znanj in učenja, managementa starosti, managementa kakovosti, poslovne odličnosti ter inovativnost dviguje raven znanj, spodobnosti in kompetenc na ravni posameznikov, gospodarskih celic v zasebnem in javnem sektorju in posledično Slovenije, s ciljem doseganja strateške usmeritve razvoja dinamične in konkurenčne ekonomije osnovane na znanju. Ugotovitve raziskav pričujočega projekta neposredno prispevajo k okrepitvi raziskovalnih naporov Slovenije in boljšem izkoristku njenih kapacitet na področju vpliva upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije. Ocenjujemo, da predstavljeni znanstveni dosežki neposredno vplivajo na razvoj Slovenije v luči ekonomije znanja in obvladovanja izzivov demografskih sprememb in jih je moč preoblikovati v nove proizvode, procese in storitve znotraj javnega in zasebnega sektorja Slovenije, s ciljem doseganja dolgoročne vzdržnosti ravnotežja med gospodarskim napredkom in stabilno državo blaginje.

Namen vseh raziskav in aktivnosti raziskovane skupine je torej graditi konkurenčno prednost posameznikov, slovenskih podjetij in države Slovenije na znanju o vplivu upravljanja, organizacijskega učenja in managementa znanja na sodobne organizacije. Veliko število aktivnosti programa se neposredno navezuje na hierarhijo razvojnih ciljev Slovenije in Evropske unije, te so: (1) Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast, (2) Učinkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta ter (3) Moderna socialna država in večja zaposlenost.

Rezultati aktivnosti programske skupine prispevajo h krepitvi obvladovanja sposobnosti napredovanja, splošnega družbeno-ekonomskega napredka in nacionalne konkurenčne sposobnosti v globalnem prostoru s ciljem trajnostnega gospodarskega razvoja. Nadalje so rezultati programa vidni v ustvarjanju novih znanj in spoznanj za prenos le-teh v mednarodno dosegljivo zakladnico znanja in gospodarsko izrabo za povečanje družbene in socialne blaginje. Programske aktivnosti in rezultati prispevajo k dvigu absorpcijske sposobnosti podjetij in njihove delovne sile za prenos in uporabo novih znanj, tehnologij in inovacij iz vodilnih svetovnih okolij v slovensko prakso organizacij. Posredni učinek raziskovalnega programa je ključen tudi za utrjevanje nacionalne identitete v globalni ekonomiji znanja ter ohranjanja bogastva naravne in kulturne dediščine znotraj evropske in svetovne zakladnice znanja.

ANG

Our findings contribute to the development and improvement of the impact of corporate governance, organizational learning, and knowledge management on modern organizations in Slovenia and internationally. Findings contribute to the quality improvement and improvement of HRM with the main concern to all generations of employees in the light of aging of Slovene population that is of importance to both private and public sector. At the same time, the publications of our research group raise the level of knowledge and competence at the level of individuals and overall in Slovenian business environment in the fields of authentic behavior, organizational learning, knowledge network, age management, quality management and innovation with the goal of achieving dynamic and competitive economy based on knowledge. Research findings of our research group directly strengthen the research effort of Slovenia and shape the research capacity in the field of corporate governance, organizational learning, and knowledge management in Slovenia. We estimate that presented scientific accomplishments directly influence the development of Slovenia in the sense of organizational learning, knowledge management and dealing with demographic changes and can be transformed into

new products, processes and services within public and private sector of Slovenia with the main goal of achieving long-term balance between business progress and stable welfare state. The purpose of all our research and activities is therefore to build competitive advantage of individuals, Slovene businesses and state of Slovenia - based on knowledge about the impact of corporate governance, organizational learning, and knowledge management on modern organizations in Slovenia. Many research activities of the research group were directly connected with the with the hierarchy of the developmental objectives of Slovenia and the European Union, concretely to the three fundamental developmental priorities from Slovenia's Development Strategy: (1) the first development priority: A competitive economy and faster economic growth, (2) the second development priority: the effective generation of the two-way flow and use of knowledge for economic development and quality jobs, (3) the fourth development priority: a modern social state and higher employment. The results of the program research activities are noticeable in the strengthening of control over progress-making capacity, general socio-economic progress, and the capacity of national competitiveness in the global environment with the objective of sustainable economic development. Furthermore, the results of the program are noticeable in the generation of new knowledge and discoveries, which have been transferred into an internationally accessible knowledge stock and economic use in order to increase the social welfare. The program research activities and results of projects have also effect on an increase in the absorption capacity of companies and their workforce to the transfer and use of new knowledge, technologies, and innovations from the world's leading environments in the practice of Slovene organizations. The indirect effect of the research program is also of importance for the strengthening of the national identity in the global knowledge-based economy and preserving the treasures of the natural and cultural heritage within European and the global knowledge stock.

11. Zaključena mentorstva članov programske skupine pri vzgoji kadrov v obdobju 1.1.2009-31.12.2012¹²

11.1. Diplome¹³

vrsta usposabljanja	število diplom
bolonjski program - I. stopnja	94
bolonjski program - II. stopnja	124
univerzitetni (stari) program	189

11.2. Magisterij znanosti in doktorat znanosti¹⁴

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Mag.	Dr.	MR	
0	Selma Filipančič Jenko	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Mateja Nadižar Svet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Tanja Arh	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Artan Sadiku	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Boštjan Kajtna	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Jasminka Dornik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Brigita Buh	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Katjuša Bricelj Belčevski	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Zvonka Erce	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Marjan Podgoršek	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Aleksandra Juvan Žunk	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Martina Bandelj	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	

0	Stanko Uršič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Nevenka Pašek	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Miloš Čadež	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ariana Besedenjak Suhac	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Martina Vovko	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ludvik Golob	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ines Pergar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Lidija Mihelčič Jarc	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Igor Slana	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Črtomir Časar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Miran Žugelj	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Danijel Crnčec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Igor Ferjančič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Sebastjan Zupan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Boštjan Škarja	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Dragan Zorn	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Elena Funa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Matej Grošelj	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Manca Jakopič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Jasna Močnik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Janja Štifter	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Špela Rihtar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Miha Rihtar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Polonca Ošlaj	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Tadeja Keršmanec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ferdinand Jakša	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Tina Baša	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Urška Šubert	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Martina Vrbič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Nina Strugar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Igor Karnet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Maja Jagodič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Vesna Weisseisen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Nives Turk	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Alenka Gortan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Sladana Božić	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Špela Bertoncej	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Dragan Bučič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Tanja Bogataj				

		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Jernej Pavlič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Jure Pompe	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Aleksander Boršo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Iztok Kopriva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Lara Jelenc	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Maruša Radanič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Vladimir Korošec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Nina Tavčar Zajc	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Gorazd Bernik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Boštjan Bahar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Roman Kotnik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Devid Domjo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Boštjan Roldo	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Sašo Lavrenčič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Andrej Juričko	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Jelena Čirjaković	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Boštjan Udovič	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Matjaž Viher	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Branko Nemeš	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ivan Buhaneč	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Nataša Berčan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Bojana Okorn Počivavšek	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Valentina Grabljevec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Borut Fakin	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Matej Kovač	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Barbara Smolnikar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Elvis Ipša	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Urška Čede	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Mojca Mele	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Karmen Nastran	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Karmen Keržar	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Aleksandra Povše	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Katarina Dejak	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Malči Grivec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Simona Dušak	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	David Zupančič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Janez Resman	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Janka Likosar				

		<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Renata Gabršek	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Barbara Egart	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Sabina Grm	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Barbara Uhlir Svete	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Anica Španja Šebenik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Andrea Matić Mance	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Ines Vidovič	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
33389	Matej Černe	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
28924	Matevž Raškovič	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
28910	Gregor Pfajfar	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Simona Pavlič Založnik	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
0	Matej Stegovec	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	
33380	Lidija Breznik	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	

Legenda:

- Mag.** - Znanstveni magisterij
Dr. - Doktorat znanosti
MR - mladi raziskovalec

12. Pretok mladih raziskovalcev – zaposlitev po zaključenem usposabljanju¹⁵

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Mag.	Dr.	Zaposlitev	
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	

Legenda zaposlitev:

- A** - visokošolski in javni raziskovalni zavodi
B - gospodarstvo
C - javna uprava
D - družbene dejavnosti
E - tujina
F - drugo

13. Vključenost raziskovalcev iz podjetij in gostovanje raziskovalcev, podoktorandov ter študentov iz tujine, daljše od enega meseca, v obdobju 1.1.2009-31.12.2012

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Sodelovanje v programski skupini	Število mesecev	
		<input type="text"/>		

Legenda sodelovanja v programski skupini:

- A** - raziskovalec/strokovnjak iz podjetja
B - uveljavljeni raziskovalec iz tujine
C - študent – doktorand iz tujine
D - podoktorand iz tujine

14. Vključevanje v raziskovalne programe Evropske unije in v druge mednarodne raziskovalne in razvojne programe ter drugo mednarodno sodelovanje v obdobju 1.1.2009-31.12.2012¹⁶

SLO

Prof. dr. Vlado Dimovski: Open dialogue on social inclusion through youth employment and youth labor rights in FYRO Macedonia, V/SB/ACG02, TENDER (European commission), 1.2.2009 - 31.1.2011

Prof. dr. Vlado Dimovski: Oblikovanje Univerze v Brčko distriktu (Osnivanje univerziteta u Brčko distriktu BiH), TENDER 13-01.1-000354/10, Vlada Brčko distrikt BiH, 10.2.2010 - 31.12.2010

Prof. dr. Maja Makovec Brenčič: COBEREN ali CBE Network - Consumer behavior Erasmus, 156089-LLP-1-2009-ES-ERASMUS-ENW, ERASMUS NETWORK, 1.10.2009 - 30.9.2012

15. Vključenost v projekte za uporabnike, ki v so obdobju trajanja raziskovalnega programa (1. 1. 2009 – 31. 12. 2012), potekali izven financiranja ARRS¹⁷

SLO

Raziskovalno-svetovalna podpora skupini Laško za strateško odločanje, naročnik: Skupina Laško, 2012, nosilec projekta: prof. dr. Vlado Dimovski

Oblikovanje strateškega načrtovanja za 2009-2015, Termoelektrarna Trbovlje d.o.o., (1. 5. 2008 - 30. 1. 2009), nosilec projekta: prof. dr. Vlado Dimovski

Razvoj strategije podjetja Rima, Rima d.o.o., (1. 1. 2009 - 30. 6. 2009), nosilka projekta: prof. dr. Maja Makovec Brenčič

Izdelava mrežne paradigme na področju poslovanja, trženja in prodaje - svetovalni projekt, Marg Inženiring d.o.o., nosilka projekta: prof. dr. Maja Makovec Brenčič

Mednarodni kongres EMAC 2011: Prof. dr. Maja Makovec Brenčič je predsedovala kongresu EMAC 2011, ki je potekal maja 2011 na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in je združil več kot 800 raziskovalcev s področja trženja iz celega sveta, nosilka projekta: prof. dr. Maja Makovec Brenčič

Inštitut za zaposlitvene študije, Velika Britanija, Eurofound Work Organisation Innovations research project; Institute for Employment studies, United Kingdom (Head of the Eurofound Work Organisation Innovations research project for Slovenia), 2012, nosilec projekta: doc. dr. Miha Škerlavaj

Evalvacija aktivnosti SID banke v obdobju 2007-2010, 2011-2012 z oceno vpliva krize na prihodnji razvoj tržnih vrzeli, Slovenska razvojna banka, nosilec projekta: doc. dr. Miha Škerlavaj

Kadrovski portfelj družbe Telekom Slovenije d.d., Telekom Slovenije d.d., nosilec projekta: doc. dr. Robert Kaše

Kadrovski portfelj družbe GVO d.o.o., GVO d.o.o., nosilec projekta: doc. dr. Robert Kaše

Strateška izhodišča plačnega sistema ter sistem plačevanja po uspešnosti in nagrajevanju v podjetju Istrabenz Turizem, d.d, Istrabenz Turizem d.d., nosilec projekta: doc. dr. Robert Kaše

Priprava ekspertnega mnenja o vlogi silosa v proizvodnem procesu industrije sladkorja - Vodja projekta: Borut Rusjan, naročnik: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

16. Ocena tehnološke zrelosti rezultatov programa in možnosti za njihovo implementacijo v praksi (točka ni namenjena raziskovalnim programom s področij humanističnih ved)¹⁸

SLO

Program ima neposredni pomen in uporabnost, saj se navezuje na hierarhijo razvojnih ciljev Slovenije in Evropske unije. Navezuje se zlasti na tri temeljne

razvojne prioritete iz Strategije razvoja Slovenije: (1) Prva razvojna prioriteta: Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast, (2) Druga razvojna prioriteta: Učinkovito ustvarjanje, dvosmerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta ter (3) Četrta razvojna prioriteta: Moderna socialna država in večja zaposlenost.

Znanje je eden ključnih dejavnikov spodbujanja konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva Slovenije v okviru izvajanja Lizbonske strategije. Investiranje v znanje bo pospešilo uveljavitev panog in podjetij z visoko dodano vrednostjo ter prestrukturiranje gospodarstva v smeri visoko-tehnoloških in drugih z znanjem intenzivnih panog. Povečevanje vlaganj v znanje in človekov razvoj je zato nujno potrebno za prehod v na znanju temelječo družbo, povečevanje socialne kohezivnosti na trgu dela, zagotavljanje pogojev za večjo kakovost življenja in vključenost vseh delov družbe. Prispevek programa je viden v trajnostnem povečanju blaginje gospodarstva in prebivalstva, vključujoč materialne in nematerialne sestavine. Program namreč uravnatežuje koncept trajne gospodarske rasti s sočasno izgradnjo koncepta socialne države. Prehod in krepitev na znanju temelječe družbe bodo podpirale raziskave s sklopa človeških virov, trga delovne sile, zaposlovanja, razvoja informacijske družbe ter raziskovalno-razvojne politike za krepitev konkurenčnosti gospodarstva s posebnih poudarkom na oblikovanju mednarodno konkurenčnega podjetniškega sektorja.

Rezultati programa so vidni v krepitvi obvladovanja sposobnosti napredovanja, splošnega družbeno-ekonomskega napredka in nacionalne konkurenčne sposobnosti v globalnem prostoru s ciljem trajnostnega gospodarskega razvoja. Nadalje so rezultati programa vidni v ustvarjanju novih znanj in spoznanj za prenos le-teh v mednarodno dosegljivo zakladnico znanja v javno korist in gospodarsko izrabo za povečanje družbene in socialne blaginje. Program neposredno deluje tudi na dvigu absorpcijske sposobnosti podjetij in njihove delovne sile za prenos in uporabo novih znanj, tehnologij in inovacij iz vodilnih svetovnih okolij v slovensko prakso organizacij. Neposredni učinek pričakujemo tudi v dvigu dodane vrednosti na zaposlenega v slovenskem gospodarstvu. Posredni učinek raziskovalnega programa je ključen tudi za utrjevanje nacionalne identitete v globalni ekonomiji znanja ter ohranjanja bogastva naravne in kulturne dediščine znotraj evropske in svetovne zakladnice znanja.

17. Ocenite, ali bi doseženi rezultati v okviru programa lahko vodili do ustanovitve spin-off podjetja, kolikšen finančni vložek bi zahteval ta korak ter kakšno infrastrukturo in opremo bi potrebovali

možnost ustanovitve spin-off podjetja	<input type="radio"/> DA <input checked="" type="radio"/> NE
potrebni finančni vložek	
ocena potrebne infrastrukture in opreme ¹⁹	

18. Izjemni dosežek v 2012²⁰

18.1. Izjemni znanstveni dosežek

Avtorji z Ekonomske fakultete, UL in Kemijskega inštituta so razvili nov pristop za modeliranje organizacije s pomočjo molekularnega mrežnega pristopa, da bo organizacija postala učeča se organizacija. Nov pristop je osnovan na modelu FUTURE-O®, ki je prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Z uporabo molekularnega mrežnega pristopa za modeliranje organizacije so razvili model FUTURE-O®-DYN, novi model in računalniški program za simulacijo učeče se organizacije tako, da so implementirali model FUTURE-O® v pristope za molekularno modeliranje. S takim pristopom so razširili model FUTURE-O® in njegovo uporabnost v praksi ter pokazali, da predstavlja model FUTURE-O® model organizacije prihodnosti, ker je taka organizacija prožna kot molekula, ki se

je sposobna hitro odzivati na zunanje spremembe. Rezultat so avtorji predstavili tudi kot predavanje na IJAS konferenci v Bostonu maja 2012 na Harvard University, Boston.

18.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

Članek se osredotoča na povezanost elementov trženske naravnosti, upravljanja s človeškimi viri in inovacijami ter njihovih vplivov na uspešnost delovanja podjetij pred in v času ekonomske krize v Sloveniji. Vključuje 101 najboljšega zaposlovalca po izboru raziskave Zlata nit (2008/2009). Rezultati kažejo, da pričakovanja porabnikov glede zaupanja in dolgoročne naravnosti pozitivno vplivajo na upravljanje človeških virov v analiziranih podjetjih, prav tako HRM pozitivno vpliva na organizacijsko uspešnost; zanimiva je tudi ugotovitev, da inovacije na kratek rok negativno vplivajo na uspešnost. Kriza deloma vpliva na organizacijsko uspešnost zaradi manjšega obsega aktivnosti, povezanih s človeškimi viri kot tudi zmanjšane inovacijske aktivnosti. Rezultati raziskave dajejo zanimiv vpogled v vplivnost nekaterih dejavnikov krize na področju trženja, HRM in inovacij ter njihove medsebojne povezanosti in dajejo aktualen razmislek praksam managementa med najboljšimi zaposlovalci.

C. IZJAVE

Podpisani izjavljam/o, da:

- so vsi podatki, ki jih navajamo v poročilu, resnični in točni
- se strinjamo z obdelavo podatkov v skladu z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov za potrebe ocenjevanja in obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v papirnati obliki
- so z vsebino poročila seznanjeni in se strinjajo vsi izvajalci raziskovalnega programa

Podpisi:

*zastopnik oz. pooblaščen oseba JRO
in/ali RO s koncesijo:*

in

vodja raziskovalnega programa:

Univerza v Ljubljani, Ekonomska
fakulteta

Vlado Dimovski

ŽIG

Kraj in datum:

Ljubljana	5.3.2013
-----------	----------

Oznaka prijave: ARRS-RPROG-ZP-2013/21

¹ Opredelite raziskovalno področje po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science). Prevajalna tabela med raziskovalnimi področji po klasifikaciji ARRS ter po klasifikaciji FOS 2007 (Fields of Science) s kategorijami WOS (Web of Science) kot podpodročji je dostopna na spletni strani ARRS (<http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/preslik-vpp-fos-wos.asp>). [Nazaj](#)

² Napišite povzetek raziskovalnega programa v slovenskem jeziku (največ 3.000 znakov vključno s presledki – približno pol strani, velikost pisave 11) in angleškem jeziku (največ 3.000 znakov vključno s presledki – približno pol strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

³ Napišite kratko vsebinsko poročilo, v katerem predstavite raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja, rezultate in učinke raziskovalnega programa in njihovo uporabo ter sodelovanje s tujimi partnerji. Največ 12.000 znakov vključno s presledki (približno dve strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁴ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁵ V primeru bistvenih odstopanj in sprememb od predvidenega programa dela raziskovalnega programa, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega programa oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave programske skupine v zadnjem letu izvajanja raziskovalnega programa, napišite obrazložitev. V primeru, da sprememb ni bilo, to navedite. Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁶ Navedite znanstvene dosežke (največ pet), ki so nastali v okviru tega programa. Raziskovalni dosežek iz obdobja izvajanja programa (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'. [Nazaj](#)

⁷ Navedite družbeno-ekonomske dosežke (največ pet), ki so nastali v okviru tega programa. Družbeno-ekonomski dosežek iz obdobja izvajanja programa (do oddaje zaključnega poročila) vpišete tako, da izpolnite COBISS kodo dosežka – sistem nato sam izpolni naslov objave, naziv, IF in srednjo vrednost revije, naziv FOS področja ter podatek, ali je dosežek uvrščen v A'' ali A'.

Družbeno-ekonomski dosežek je po svoji strukturi drugačen kot znanstveni dosežek. Povzetek znanstvenega dosežka je praviloma povzetek bibliografske enote (članka, knjige), v kateri je dosežek objavljen.

Povzetek družbeno-ekonomskega dosežka praviloma ni povzetek bibliografske enote, ki ta dosežek dokumentira, ker je dosežek sklop več rezultatov raziskovanja, ki je lahko dokumentiran v različnih bibliografskih enotah. COBISS ID zato ni enoznačen, izjemoma pa ga lahko tudi ni (npr. prehod mlajših sodelavcev v gospodarstvo na pomembnih raziskovalnih nalogah, ali ustanovitev podjetja kot rezultat programa ... - v obeh primerih ni COBISS ID). [Nazaj](#)

⁸ Navedite rezultate raziskovalnega programa iz obdobja izvajanja programa (do oddaje zaključnega poročila) v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 7 in 8 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov vključno s presledki (približno 1/3 strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁹ Pomen raziskovalnih rezultatov za razvoj znanosti in za razvoj Slovenije bo objavljen na spletni strani: <http://sicris.izum.si/> za posamezen program, ki je predmet poročanja. [Nazaj](#)

¹⁰ Največ 4.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹¹ Največ 4.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

¹² Upoštevajo se le tiste diplome, magisteriji znanosti in doktorati znanosti (zaključene/i v obdobju 1. 1. 2009 – 31. 12. 2012), pri katerih so kot mentorji sodelovali člani programske skupine. [Nazaj](#)

¹³ Vpišite število opravljenih diplom v času trajanja raziskovalnega programa glede na vrsto usposabljanja. [Nazaj](#)

¹⁴ Vpišite šifro raziskovalca in/ali ime in priimek osebe, ki je v času trajanja raziskovalnega programa pridobila naziv magister znanosti in/ali doktor znanosti ter označite doseženo izobrazbo. V primeru, da se je oseba usposabljala po programu Mladi raziskovalci, označite MR. [Nazaj](#)

¹⁵ Za mlade raziskovalce, ki ste jih navedli v tabeli 11.2. točke (usposabljanje so uspešno zaključili v obdobju od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2012), ustrezno označite, kje so se zaposlili po zaključenem usposabljanju. [Nazaj](#)

¹⁶ Navedite naslove projektov in ime člana programske skupine, ki je bil vodja/koordinator navedenega projekta. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

¹⁷ Navedite naslove projektov, ki ne sodijo v okvir financiranja ARRS (npr: industrijski projekti, projekti za druge naročnike, državno upravo, občine idr.) in ime člana programske skupine, ki je bil vodja/koordinator navedenega projekta. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

¹⁸ Opišite možnosti za uporabo rezultatov v praksi. Opišite izdelke oziroma tehnologijo in potencialne trge oziroma tržne niše, v katere sodijo. Ocenite dodano vrednost izdelkov, katerih osnova je znanje, razvito v okviru programa oziroma dodano vrednost na zaposlenega, če jo je mogoče oceniti (npr. v primerih, ko je rezultat izboljšava obstoječih tehnologij oziroma izdelkov). Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

¹⁹ Največ 1.000 znakov vključno s presledki (približno 1/6 strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

²⁰ Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega programa v letu 2012 (največ 1000 znakov, vključno s presledki, velikost pisave 11). Za dosežek pripravite diapozitiv, ki vsebuje sliko ali drugo slikovno gradivo v zvezi z izjemnim dosežkom (velikost pisave najmanj 16, približno pol strani) in opis izjemnega dosežka (velikost pisave 12, približno pol strani). Diapozitiv/-a priložite kot prirponko/-i k temu poročilu. Vzorec diapozitiva je objavljen na spletni strani ARRS <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/>, predstavitev dosežkov za pretekla leta pa so objavljena na spletni strani <http://www.arrs.gov.si/sl/analize/dosez/>. [Nazaj](#)

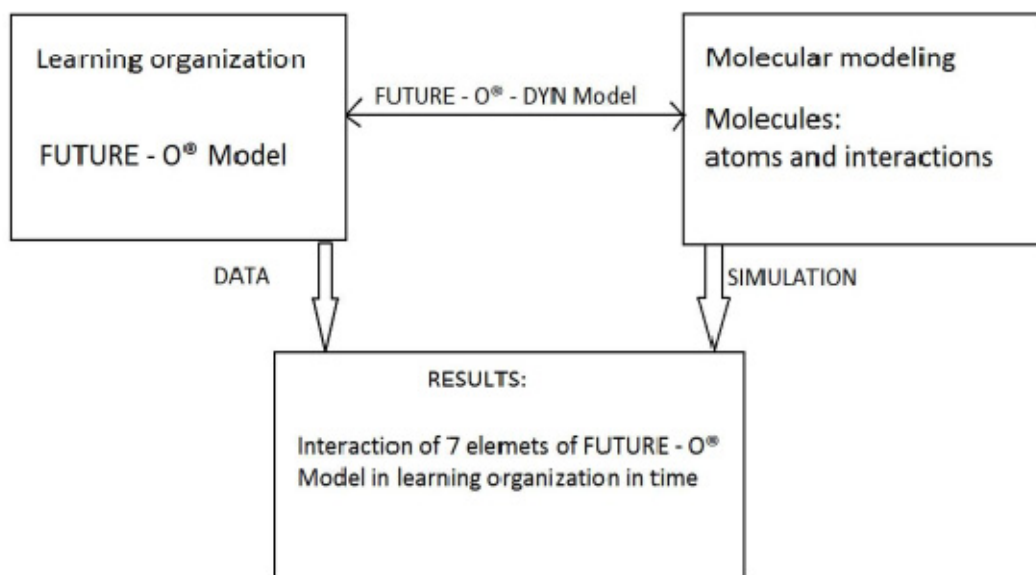
Obrazec: ARRS-RPROG-ZP/2013 v1.00

9C-D9-2C-9E-65-6A-90-5A-A7-D4-21-7A-C9-A2-22-94-2B-23-DB-E4

DRUŽBOSLOVJE

Področje: 5.02– Ekonomija

Dosežek 2. Članek: DIMOVSKI, Vlado, JANEŽIČ, Matej, URŠIČ, Ivana, HODOŠČEK, Milan. Molecular interaction framework approach for modeling a learning organization. *International journal of multidisciplinary thought*, 2012, vol. 2, iss. 2, str. 97-103 in predavanje na IJAS konferenci v Bostonu maja 2012 na Harvard University, Boston.



Avtorji z Ekonomske fakultete, UL in Kemijskega inštituta so razvili tak nov pristop za modeliranje organizacije s pomočjo molekularnega mrežnega pristopa, da bo organizacija postala učeča se organizacija. Nov pristop je osnovan na modelu FUTURE-O®, ki je prvi slovenski celovit model, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Z uporabo molekularnega mrežnega pristopa za modeliranje organizacije so razvili model FUTURE-O®-DYN, novi model in računalniški program za simulacijo učeče se organizacije tako, da so implementirali model FUTURE-O® v pristope za molekularno modeliranje. S takim pristopom so razširili model FUTURE-O® in njegovo uporabnost v praksi ter pokazali, da predstavlja model FUTURE-O® model organizacije prihodnosti, ker je taka organizacija prožna kot molekula, ki se je sposobna hitro odzivati na zunanje spremembe. Ta rezultat so avtorji predstavili tudi kot predavanje na IJAS konferenci v Bostonu maja 2012 na Harvard University, Boston.

DRUŽBOSLOVJE

Področje: 5.02– Ekonomija

Dosežek: MAKOVEC BRENČIČ, Maja, PFAJFAR, Gregor, RAŠKOVIĆ, Matevž. Managing in a time of crisis : marketing, HRM and innovation. *J. bus. ind. mark.*, 2012, vol. 27, iss. 6, str. 436-446. [COBISS.SI-ID [20947174](#)]



Članek se osredotoča na povezanost elementov trženjske naravnosti, upravljanja s človeškimi viri in inovacijami ter njihovih vplivov na uspešnost delovanja podjetij pred in v času ekonomske krize v Sloveniji. Vključuje 101 najboljšega zaposlovalca po izboru raziskave Zlata nit (2008/2009). Rezultati kažejo, da pričakovanja porabnikov glede zaupanja in dolgoročne naravnosti pozitivno vplivajo na upravljanje človeških virov v analiziranih podjetjih, prav tako HRM pozitivno vpliva na organizacijsko uspešnost; zanimiva je tudi ugotovitev, da inovacije na kratek rok negativno vplivajo na uspešnost. Kriza deloma vpliva na organizacijsko uspešnost zaradi manjšega obsega aktivnosti, povezanih s človeškimi viri kot tudi zmanjšane inovacijske aktivnosti. Rezultati raziskave dajejo zanimiv vpogled v vplivnost nekaterih dejavnikov krize na področju trženja, HRM in inovacij ter njihove medsebojne povezanosti in dajejo aktualen razmislek managerskim praksam med najboljšimi zaposlovalci.