

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2011-1/211

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROJEKTU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem projektu

Šifra projekta	J5-9286
Naslov projekta	Sodobni koncepti managementa
Vodja projekta	8627 Vlado Dimovski
Tip projekta	J Temeljni projekt
Obseg raziskovalnih ur	4.050
Cenovni razred	A
Trajanje projekta	07.2007 - 06.2010
Nosilna raziskovalna organizacija	584 Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
Raziskovalne organizacije - soizvajalke	591 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo
Družbeno-ekonomski cilj	13. Splošni napredek znanja - RiR financiran iz drugih virov (ne iz splošnih univerzitetnih fondov - SUF)

1.1. Družbeno-ekonomski cilj¹

Šifra	13.05
Naziv	Družbene vede - RiR financiran iz drugih virov (ne iz SUF)

2. Sofinancerji²

1.	Naziv	
	Naslov	
2.	Naziv	
	Naslov	
3.	Naziv	
	Naslov	

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROJEKTA

3. Poročilo o realizaciji programa raziskovalnega projekta³

Projektno delo je bilo osredotočeno z raziskovalnimi prizadevanji v sodobne koncepte managementa v slovenskem javnem in zasebnem sektorju, in hkrati priporočil usmeritev na poti doseganja višje kakovosti življenja v slovenski družbi. Turbulentne spremembe in na znanju temelječa družba imajo velik pomen za regionalni ekonomski in družbeni razvoj v Sloveniji, hkrati zagotavljajo socialno vključenost vseh generacij. Implementacija sodobnih konceptov v prakso managerjev lahko trči s situacijo demografskih sprememb in posledično sprememb na trgu dela, na katerem bo razpoložljivost ustrezne delovne sile vse manjša, kar pomeni, da bo treba izkoristiti potencial slehernega člana družbe, da bi se lahko zagotavljala ekonomska blaginja in vzdržna socialna država. Hkrati je treba spodbujati zaposlene k podaljševanju svojega delovno aktivnega obdobja in povečevati vključenost žensk na trg dela, kar je vse povezano z implementacijo sodobnih managerskih konceptov. Managiranje (do sedaj zapostavljenih resursov) starejših zaposlenih v Sloveniji postaja nujnost, management starosti pa eden največjih izzivov znotraj širše množice sodobnih konceptov, tako v sodobni managerski teoriji, kot v praksi. Medtem ko se znanost vse več ukvarja z managementom strateških sprememb v javnih in zasebnih organizacijah, ob hkratnih demografskih spremembah in grožnjah, še vedno obstaja globok prepad med teorijo in implementacijo sodobnih konceptov managementa v strategije.

Dosežen cilj projekta je bil poglobitev, ocenitev, diskusija in raziskava sodobnih managerskih konceptov, vključujoč management starosti, učečo se organizacijo, avtentično vodenje, e-življenjski stil, kakovost in prod. management v Sloveniji na pragu novega tisočletja.

Delo našega projekta je sledilo smernicam EU s ciljem vzpostavitve in razvoja globalne konkurenčnosti Slovenije, kot tudi dolgoročne vzdržnosti ravnotežja med gospodarskim napredkom in stabilno državo blaginje. Znanje in človeški viri so ključni dejavniki gospodarskega in družbenega razvoja Slovenije, kar posledično vodi k višjemu življenjskemu standardu in izboljšani kvaliteti življenja vseh generacij. Naložbe v znanje (ustvarjanje, prenos in koriščenje) so gotovo najboljši, mogoče celo edini način za Slovenijo za zagotavljanje gospodarske rasti in kvalitetnih delovnih mest ob sočasnem družbenem in okoljskem razvoju. Napredek, sožitje in solidarnost med generacijami, povezovanje Slovenije s svojimi državljani, in ustvarjanje močnega globalnega partnerja so prioritete Slovenije. Raziskovalno delo igra v tem oziru ključno vlogo pri strateškem načrtu Slovenije, da spodbuja rast, nova kakovostna delovna mesta, kvaliteto življenja. Skupaj z izobraževanjem in inoviranjem sestavlja ključni sestavni del Trikotnika znanja med univerzami, državo in gospodarstvom.

Raziskovalne aktivnosti so v drugem letu (2008) napredovale iz teoretičnega na empirično področje. To velja za vse vključene sodobne koncepte managementa (organizacijsko učenje, učeča se organizacija, management starostnikov, avtentično vodenje, procesna organiziranost). Po metodološki plati so bile uporabljene tako kvantitativne (npr. strukturno linearno modeliranje, analiza omrežij, analiza variance, itd) kot tudi kvalitativne tehnike (npr. intervjuji, fokusne skupine, itd). Na voljo je že kar nekaj rezultatov v obliki znanstvenih in strokovnih objav. Veliko dela je bilo opravljenega tudi na sami popularizaciji ugotovitev med managersko javnostjo zasebnega in javnega sektorja z namenom prenosa znanj v prakso.

Raziskovalne aktivnosti projekta so se proti koncu projekta nadgrajevale v smeri izvedbe in diseminacije raziskav in aktivnosti kot rezultatov kvalitativnega in kvantitativnega raziskovalnega procesa, in sicer sledi poročilo ključnih objav po konceptih iz oddanih aktivnosti tekom projekta:

Koncept organizacijskega učenja, inovativnosti in kulture učenja: raziskovalne aktivnosti povezane s proučevanjem načinov spodbujanja organizacijskega učenja, ki je v preteklih letih pokazalo močan pozitiven vpliv na finančno in nefinančno uspešnost poslovanja podjetij, kar kaže objavljena znanstvena monografija (COBISS.SI-ID [247762432](#)) in poglavje znanstvene monografije, ki je izšlo pri ugledni mednarodni založbi Springer ([18679014](#)). Tako smo objavili članek (SSCI, [18520294](#)), ki dokazuje, da transformacijsko vodenje bistveno bolj vpliva na boljše rezultate procesa organizacijskega učenja kot pa je to primer za transakcijsko vodenje. Pričeli smo s proučevanjem vpliva organizacijskega učenja na inovativnost, kjer sta bila objavljena dva konferenčna prispevka, ki na primeru španskih podjetij ugotavljata, da organizacijsko učenje spodbuja tako kulturo inovativnosti kot tudi tehnološke in organizacijske inovacije ([18927846](#); [18872550](#)). Na vodilni južno-korejski poslovni konferenci Global HR Forum je doc. dr. Škerlavaj nastopil kot vabljeni predavatelj o inovativnosti in kulturi učenja ([18824166](#)).

Koncept omrežij znanj in učenja: naslednji večji sklop raziskovanja se navezuje na proučevanje omrežij

znanja in učenja, kjer je bil objavljen konferenčni prispevek ([18607846](#)), ki širi raziskave omrežij učenja iz slovenskih mednarodnih podjetij na španska visokotehnološka podjetja. Doc. dr. Škerlavaj je izvedel vodenje sekcije o omrežjih znanja v sklopu glavne evropske konference s področja managementa EURAM ([18502118](#)). Potekala je diseminacija spoznanj o uporabnosti orodij družbenih omrežij znanja med slovenskimi managerji ([18431974](#)).

Koncept managementa kakovosti in poslovne odličnosti: raziskava je pokazala umestitev in povezavo sistema obvladovanja kakovosti (QMS) po sistemu ISO 9000 med ostala managerska orodja (model poslovne odličnosti kot pristop celovitega obvladovanja kakovosti, sistem uravnoteženih kazalnikov in sistem strateškega managementa) ([18431718](#); [18431718](#)). Izvedena je bila umestitev notranje presoje po standardih ISO 9000 med analitska orodja strateškega managementa. Prikazane teoretično podprte in analitično preizkušene ugotovitve o ISO 9000 podpirajo tudi rezultati izvedene raziskave študije primera v največjem slovenskem podjetju Mercator, d.d. Na podlagi teh ugotovitev se je raziskava pomena ISO standarda nadaljevala na University of Canterbury, New Zealand v sodelovanju s prof. Pavlom Castka. Rezultat tega je bila ugotovitev konceptualnih in strukturnih problemov prenovljenega standarda ISO 9000:2008, ki je trenutno v uporabi. Te ugotovitve so bile predstavljene na mednarodni konferenci ([18687718](#)).

Koncept avtentičnega vodenja: na področju razvoja koncepta avtentičnega vodenja v učeči se organizacijah izvedeno veliko del in aktivnosti z vidika aktivnega prenosa raziskovalnih ugotovitev med strokovno in znanstveno javnost. Izšla je znanstvena monografija o avtentičnem vodenju v učeči se organizaciji ([243451648](#)). Sočasno so bili izsledki raziskave o avtentičnem vodenju v slovenskem gospodarstvu in pregledom mednarodnih študij predstavljeni vodilnim slovenskim managerjem in vodjem na Forumu avtentičnega vodenja ([18581734](#)). V okviru projekta »Razvoj sistema upravljanja z znanji v Slovenski vojski« ([8596573](#)), smo v sodelovanju z Inštitutom Jožef Stefan, Fakulteto za družbene vede ter Slovensko vojsko in organizacijo NATO razvili sistem za upravljanje z znanji s poudarkom na razvoju modela avtentičnega vodenja. Objavili smo dva izvira znanstvena članka, ki sta preučevala koncept avtentičnega vodenja: (1) z vidika povezovalnega dejavnika med vzhodnoevropskimi in zahodnimi managerskimi praksami in študijo Slovenije ([19059430](#)), ter (2) z vidika metod razvoja avtentičnih vodij ([18599398](#)) in priporočili za slovensko prasko. Prek objav kratkih znanstvenih prispevkov ([18551782](#)) je bila osvetljena problematika avtentičnega vodenja v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri v Sloveniji. Sledile so objave in udeležbe na konferencah s posebnim poudarkom na kadrovske, turistične, administrativne in zdravstvene delavcih ([18363110](#); [18363366](#); [18363622](#), [18556390](#), [18587366](#), [18586854](#), [18557158](#), [18788582](#)). Izvedeni so bili intervjuji za širšo javnost in gospodarstvo ([18384870](#), [18461670](#)). Uporaba rezultatov tega koncepta je bila diseminirana v učne načrte podiplomskih predmetov na EF UL: Poslovanje malega podjetja, Napredni management ter Organizacija in management.

Koncept managementa starosti: ugotovitve obsežne raziskave na temo managementa starosti v slovenskem prostoru so bile v slovenski prostor diseminirane preko številnih objavljenih prispevkov, na primer: prispevek z naslovom »Aktivno staranje: vloga delodajalcev pri zagotavljanju večje vključenosti in blaginje starejših« ([18438630](#)). Management starosti kot nova paradigma HRM-ja v slovenskih podjetjih, je prikazan v objavljenem prispevku [18492902](#). Najbolj praktično uporabno vrednost za Slovenijo ima t. i. organizacijski model aktivnega staranja, po katerem lahko delodajalci strategijo aktivnega staranja prenašajo v svojo vsakdanjo delovno prakso. Omenjeni model je predstavljen v izvirnem znanstvenem članku »Retaining older workers: fields of action - constituting a comprehensive age management model« ([18628838](#)). Kako in zakaj so slovenski delodajalci (ne)naklonjeni zaposlovanju starejših sta doc. dr. Žnidaršič in prof. dr. Dimovski predstavila tudi na mednarodni konferenci v Pragi, junija 2009 ([18663398](#)).

4. Ocena stopnje realizacije zastavljenih raziskovalnih ciljev⁴

Raziskovalni projekt predstavlja jedrni del slovenskega strateškega planiranja stimuliranja rasti, ustvarjanja novih delovnih mest, poviševanja kakovosti življenja ob višanju izobrazbene ravni ter inovativnega duha; je torej ključna komponenta trikotnika znanja oziroma njegovega pretoka med univerzami, državo in podjetji, od tod izhajajo ključni doseženi cilji projekta:

1. Vzpostavljena baza znanja o ključnih konceptih sodobnega managementa z namenom aktivne implementacije v slovenskem javnem in zasebnem sektorju.
2. Oblikovan okvir implementacije modernih konceptov managementa z namenom vzpostavljanja poveztivosti v praksi.
3. Vzpostavljen okvir politik t.i. managementa starosti, t.i. 'age-management' – enega glavnih smeri managementa v gospodarstvih Evropske Unije, ki so sooča s staranjem delovne sile in padanjem rodnosti.
4. Predlog izvedbe novih konceptov managementa, vključno z managementom starosti, t.i. 'age management', učečo se organizacijo, avtentičnim vodenjem, e-življenjskim stilom, kvaliteto in produktim managementom za Slovenijo na začetku 21. stoletja.
5. Predstavitev sodobnih konceptov managementa v luči pozitivnih oblik stila avtentičnega vodenja
6. Seznanitev managerske strukture z novimi koncepti in njihovo dodano vrednostjo v kontekstu spreminjajočega se organizacijskega vedenja, kultur, in okolja.

Doseženi cilji empiričnega dela so: (1) vzpostavljena internetna stran, ki omogoča aktivno širjenje rezultatov raziskav in interakcijo z udeleženi partnerji, (2) oblikovano končno poročilo z napotki za konkretno implementacijo modernih tehnik managementa, (3) organizirane delavnice za managerje in zaposlene v javnem in zasebnem sektorju, in (4) širjenje in poglobljanje baze znanja v obliki vrhunskih znanstvenih in strokovnih objav.

5. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega projekta oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine⁵

Sprememb sestave projektne skupine ni bilo.

6. Najpomembnejši znanstveni rezultati projektne skupine⁶

Znanstveni rezultat			
1.	Naslov	<i>SLO</i>	Avtentično vodenje v učeči se organizaciji
		<i>ANG</i>	Authentic leadership in learning organization
	Opis	<i>SLO</i>	Znanstvena monografija je prvo monografsko delo v Sloveniji s področja razvoja avtentičnega vodenja kot najsodobnejše teorije vodenja v sodobnih, učečih se organizacijah. V prvem delu monografije je predstavljen model elementov učeče se organizacije. Nato je v osrednjem delu opisano avtentično vodenje in model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, vse od značilnosti avtentičnega vodenja, treniranja veščin avtentičnega vodenja, delovanja vodje in komuniciranja vodij s sodelavci. V zadnjem delu sledi prikaz študij primerov avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji.
		<i>ANG</i>	Monography is the first monography in Slovenia from the field of authentic leadership as a modern theory of leadership in contemporary learning organizations. The first part presents the model of learning organization. Central part describes authentic leadership and the model of authentic leadership in learning organization, dealing with characteristics of authentic leadership; training of authentic leadership skills; authentic leadership behaviour and communication of authentic leaders with coworkers. Last part focuses on case studies of authentic leadership nationwide and globally.
	Objavljeno v		DIMOVSKI, V., PENDER, S., PETERLIN, J.. Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. 1. natis. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje, 2009. 253 str., ilustr. ISBN 978-961-6529-67-9. [COBISS.SI-ID 243451648]
	Tipologija		2.01 Znanstvena monografija
	COBISS.SI-ID		243451648
2.	Naslov	<i>SLO</i>	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. Specifično se prispevek ukvarja s tremi zadevami: (1) z vplivom transformacijskega vodenja in (2) vplivom transakcijskega vodenja na proces organizacijskega učenja ter (3) z proučevanjem vprašanja če je vpliv transformacijskega vodenja močnejši od transakcijskega vodenja. Rezultati kažejo, da ima transformacijsko vodenje močan vpliv na vse štiri faze procesa organizacijskega učenja.
		ANG	This study empirically relates two important areas of management research: the full-range 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		ZAGORSEK, H., DIMOVSKI, V., ŠKERLAVAJ, M.. Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. J. East Eur. manag. stud., 2009, 2, 144-165, JCR IF (2009): 0.345
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID		18520294
3.	Naslov	SLO	Dokaz za omrežni vidik organizacijskega učenja.
		ANG	Evidence for the network perspective on organizational learning
	Opis	SLO	Članek ponuja dokaz za omrežni vidik organizacijskega učenja na osnovi primerov dveh podjetij različnih velikosti, panog in organizacijskih kultur.
		ANG	The paper offers evidence for the network perspective on organizational learning based on two cases of companies different in terms of size, industry, and culture.
	Objavljeno v		PAHOR, M., ŠKERLAVAJ, M., DIMOVSKI, V.. Evidence for the network perspective on organizational learning. Journal of the American Society for Information Science and Technology. [Print ed.], Oct. 2008, 12, 1985-1994, JCR IF (2008): 1.954
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID		17936358
4.	Naslov	SLO	Analiza družbenih omrežij kot managersko orodje: tudi neformalna omrežja je mogoče upravljati.
		ANG	Social network analysis as managerial tool: informal network can be managed too.
	Opis	SLO	Članek poudarja pomen poznavanja omrežij znanja in učenja med člani organizacij za uspešnost poslovanja. V ta namen najprej predstavi analizo družbenih omrežij organizacij kot sodobno orodje managementa. Prikaže tudi nekaj možnosti uporabe analize omrežij v organizacijah.
		ANG	The paper stresses the importance of knowledge and learning network analysis for organizational performance. It shows different applications of organizational network analysis and provides recommendations for their management.
	Objavljeno v		ŠKERLAVAJ, M., DIMOVSKI, V.. HRM (Ljubl.), okt. 2008, 25, 6-12.
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
	COBISS.SI-ID		18028262
5.	Naslov	SLO	Avtentično vodenje in organizacijska identiteta: taksonomija Luthansove teorije
		ANG	Authentic Leadership and Organizational Identity: Taxonomy of Luthans theory
	Opis	SLO	Sodobne organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot naj sodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije managementa in organizacije, izhajajoče iz Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja (2004). Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja danes osrednjo strateško premiso in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije. Ta članek v mednarodni akademski prostor lansira taksonomijo s področja pozitivnega organizacijskega vedenja.
			Nowadays organizations have to implement positive organizational identity

	ANG	through all positive forms of authentic leadership stile due to the latest movement in management and organizational theory called positive organizational behavior, initialed by professor and guru Fred Luthans (2004). Positive organizational identity represents today the central strategic premises and the highest development of modern learning organization context. This paper introduces the taxonomy of positive organizational behaviour.
Objavljeno v		PENGER, Sandra, DIMOVSKI, Vlado. Avtentično vodenje in organizacijska identiteta : taksonomija Luthansove teorije. Econ. bus. rev, dec. 2007, posebna št., 385-407
Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek
COBISS.SI-ID		17858022

7. Najpomembnejši družbeno-ekonomsko relevantni rezultati projektne skupine⁶

Družbeno-ekonomsko relevantni rezultat		
1.	Naslov	SLO Odprti dialog o družbeni vključenosti prek zaposlovanja mladih in ozaveščanja mladih o delavskih pravicah v Makedoniji
		ANG 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	DIMOVSKI, V., ŠKERLAVAJ, M., PETERLIN, J., PENGER, S., ŽNIDARŠIČ, J.. Open dialogue on social inclusion through youth employment and youth labour rights in Macedonia. Ljubljana: Balkan Children and Youth Foundation, 2009.
	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela
COBISS.SI-ID		19218150
2.	Naslov	SLO Management starostnikov: nova paradigma v managementu človeških virov slovenskih podjetij.
		ANG Age management : a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises.
	Opis	SLO Prispevek na konferenci prikazuje management starostnikov kot izziv na demografske trende staranja slovenske populacije za podjetja. Le-ta zato uvajajo nove pristope, politike in instrumente, ki so skupno imenovani management starostnikov. Navedeni prispevek prikazuje obstoječe prakse managementa starostnikov v 200 anketiranih slovenskih podjetjih in ponuja napotke za nadaljnji razvoj področja.
		ANG In the recent years a demographic situation in European countries has been mostly characterized by a growing proportion of the older population. Companies are thus introducing new approaches, policies and instruments which are synthetically called age management to accommodate to the situation of the ageing workforce. The paper concludes with some recommendations for the future development of the age management.
	Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
Objavljeno v		V: The College Teaching & Learning (TLC) Conference and International Applied Business Research (IABR) Conference, Puerto Rico-San Juan, March 17-20, 2008. Littleton: The Clute Institute for Academic Research, 2008, 17

		str. http://www.cluteinstitute.com/Programs/Puerto_Rico_2008/Article%20302%20Znidarsic-Dimovski.pdf .
	Tipologija	1.08 Objavljeni znanstveni prispevek na konferenci
	COBISS.SI-ID	17745638
3.	Naslov	<i>SLO</i> Podiplomski predmet Napredni management
		<i>ANG</i> Postgraduate course Advanced management
	Opis	<i>SLO</i> Managerji igrajo ključno vlogo v prestrukturiranju in transformaciji ekonomskih struktur v tranzicijskih državah. Predmet Napredni management tako izpostavlja sodobne koncepte managementa v slovenskem javnem in zasebnem sektorju: Učeha se organizacija, Omrežja znanja in učenja, Avtentično vodenje in pozitivna organizacijska identiteta (del študijskega gradiva je tudi znanstvena monografija Avtentično vodenje v učeči se organizaciji), Management starosti.
		<i>ANG</i> Managers play the most crucial role in restructuring and transformation of economic structures in countries in transition. Course Advanced management educates managers in modern concepts of management in both private and public sector. The course offers knowledge and skills in learning organization, organizational networks, authentic leadership, age management, and time management via theory and case studies.
	Šifra	D.10 Pedagoško delo
	Objavljeno v	Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela
	COBISS.SI-ID	243451648
4.	Naslov	<i>SLO</i> Metode, tehnike in nasveti za obvladovanje časa : predavanje na seminarju z delavnico Spretnosti in tehnike obvladovanja časa
		<i>ANG</i> Methods, techniques and advices for time management: Lecture at the Seminar with the Workshop "Skills and techniques for time management"
	Opis	<i>SLO</i> Sodobno turbulentno okolje od zaposlenih terja veliko učinkovitosti. Obvladovanje časa je zato ključnega pomena za uspešnost podjetja. Vsako leto se število udeležencev delavnice povečuje, kar priča na potrebnost tovrstne diseminacije znanja in tehnik.
		<i>ANG</i> Modern turbulent environment demands from employees a lot of efficiency. Time management is, therefore, essential for success of the company. Each year the number of participants is growing which demonstrates the need of the modern workforce for such knowledge and skills.
	Šifra	F.01 Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin
	Objavljeno v	PENGER, S.. Metode, tehnike in nasveti za obvladovanje časa : predavanje na seminarju z delavnico Spretnosti in tehnike obvladovanja časa, CISEF, 6. aprila 2010. Ljubljana: CISEF, 2010.
	Tipologija	3.25 Druga izvedena dela
	COBISS.SI-ID	19388902
5.	Naslov	<i>SLO</i> Razvijanje kreativne moči z avtentičnim vodenjem
		<i>ANG</i> Developing creative power with authentic leadership
	Opis	<i>SLO</i> V prispevku avtorji priporočamo razvoj kreativne moči z avtentičnim vodenjem, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu, saj turistična dejavnost od ljudi zahteva nenehno predanost k ustrežljivosti, izboljševanju in prilagajanju potrebam gostov. Empirično-raziskovalni del prispevka temelji na znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, točneje tipa razlagalne raziskovalne študije primera vodenja hotelskih verig. V ta namen smo avtorji razvili lastni konceptualni model razvoja kreativnega avtentičnega vodenja v hotelirstvu.
		<i>ANG</i> Modern hotel chains and groups follow the model of a learning organization and are more and more aware of the need for creative problem solving. The main aim of the paper is to highlight the case study of developing creative power through authentic leadership on the case of chosen leading hotel chains. Tourist sector is dedicated to the ideal of »creative leadership«, therefore, the authors of this paper have developed on the basis of Explanatory Case-Based Research Method a model of Creative Authentic

	Leadership in Hotel Industry.
Šifra	B.03 Referat na mednarodni znanstveni konferenci
Objavljeno v	DIMOVSKI, V., PENDER, S., PETERLIN, J., MARIČ, M.. Razvijanje kreativne moči z avtentičnim vodenjem. V: BREZOVEC, A. (ur.), MEKINC, J. (ur.). Znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo Management, izobraževanje in turizem, Portorož, 22.-23. oktober 2009. Management, izobraževanje in turizem : kreativno v spremembe : znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 22.-23. oktober 2009, Portorož : zbornik povzetkov referatov. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije, 2009, 100.
Tipologija	1.12 Objavljeni povzetek znanstvenega prispevka na konferenci
COBISS.SI-ID	18789862

8. Drugi pomembni rezultati projektne skupine⁸

Rezultati projektne skupine so predstavljeni pod drugimi točkami.

9. Pomen raziskovalnih rezultatov projektne skupine⁹

9.1. Pomen za razvoj znanosti¹⁰

SLO

Projektno skupino odlikuje delovanje na interdisciplinarnih znanstvenih področjih iz managementa in organizacije na temo sodobnih konceptov managementa. Znanstveni prispevek članov temelji 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 projektne skupine se redno pojavljajo na mednarodnih znanstvenih konferencah ter objavljajo izvirne znanstvene članke ter monografije.

ANG

The work of our project group excels in connecting different interdisciplinary scientific fields in the range of 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 project group are regular presenters at international scientific conferences and publish original scientific articles and monographies.

9.2. Pomen za razvoj Slovenije¹¹

SLO

Ugotovitve prispevajo k dvigu kakovosti in izboljšanju managementa zaposlenih v profitnem in neprofitnem sektorju, 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 sodobnih konceptov managementa. 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 projektne skupine je torej graditi konkurenčno prednost posameznikov, slovenskih podjetij in države Slovenije na znanju o sodobnih konceptih managementa.

ANG

Findings contribute to the quality improvement and improvement of employee management

with the main concern to all generations of employees, 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 behaviour, 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 project group directly strengthen the research effort of Slovenia and shape the research capacity in the field of modern management concepts. We estimate that presented scientific accomplishments directly influence the development of Slovenia in the sense of 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 modern concepts of management.

10. Samo za aplikativne projekte!

Označite, katerega od navedenih ciljev ste si zastavili pri aplikativnem projektu, katere konkretne rezultate ste dosegli in v kakšni meri so doseženi rezultati uporabljeni

Cilj		
F.01	Pridobitev novih praktičnih znanj, informacij in veščin	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.03	Večja usposobljenost raziskovalno-razvojnega osebja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.04	Dvig tehnološke ravni	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.05	Sposobnost za začetek novega tehnološkega razvoja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.06	Razvoj novega izdelka	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	

F.07	Izboljšanje obstoječega izdelka	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.08	Razvoj in izdelava prototipa	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.09	Razvoj novega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.10	Izboljšanje obstoječega tehnološkega procesa oz. tehnologije	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.11	Razvoj nove storitve	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.12	Izboljšanje obstoječe storitve	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.13	Razvoj novih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.14	Izboljšanje obstoječih proizvodnih metod in instrumentov oz. proizvodnih procesov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.15	Razvoj novega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.16	Izboljšanje obstoječega informacijskega sistema/podatkovnih baz	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE

	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.17	Prenos obstoječih tehnologij, znanj, metod in postopkov v prakso	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.18	Posredovanje novih znanj neposrednim uporabnikom (seminarji, forumi, konference)	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.19	Znanje, ki vodi k ustanovitvi novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.20	Ustanovitev novega podjetja ("spin off")	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.21	Razvoj novih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.22	Izboljšanje obstoječih zdravstvenih/diagnostičnih metod/postopkov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.23	Razvoj novih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.24	Izboljšanje obstoječih sistemskih, normativnih, programskih in metodoloških rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.25	Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	

	Uporaba rezultatov	
F.26	Izboljšanje obstoječih organizacijskih in upravljavskih rešitev	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.27	Prispevek k ohranjanju/varovanje naravne in kulturne dediščine	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.28	Priprava/organizacija razstave	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.29	Prispevek k razvoju nacionalne kulturne identitete	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.30	Strokovna ocena stanja	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.31	Razvoj standardov	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.32	Mednarodni patent	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.33	Patent v Sloveniji	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.34	Svetovalna dejavnost	
	Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
	Rezultat	
	Uporaba rezultatov	
F.35	Drugo	

Zastavljen cilj	☐ DA ☐ NE
Rezultat	
Uporaba rezultatov	

Komentar

11. Samo za aplikativne projekte!**Označite potencialne vplive oziroma učinke vaših rezultatov na navedena področja**

	Vpliv	Ni vpliva	Majhen vpliv	Srednji vpliv	Velik vpliv	
G.01	Razvoj visoko-šolskega izobraževanja					
G.01.01.	Razvoj dodiplomskega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	
G.01.02.	Razvoj podiplomskega izobraževanja	☐	☐	☐	☐	
G.01.03.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.02	Gospodarski razvoj					
G.02.01	Razširitev ponudbe novih izdelkov/storitev na trgu	☐	☐	☐	☐	
G.02.02.	Širitev obstoječih trgov	☐	☐	☐	☐	
G.02.03.	Znižanje stroškov proizvodnje	☐	☐	☐	☐	
G.02.04.	Zmanjšanje porabe materialov in energije	☐	☐	☐	☐	
G.02.05.	Razširitev področja dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.02.06.	Večja konkurenčna sposobnost	☐	☐	☐	☐	
G.02.07.	Večji delež izvoza	☐	☐	☐	☐	
G.02.08.	Povečanje dobička	☐	☐	☐	☐	
G.02.09.	Nova delovna mesta	☐	☐	☐	☐	
G.02.10.	Dvig izobrazbene strukture zaposlenih	☐	☐	☐	☐	
G.02.11.	Nov investicijski zagon	☐	☐	☐	☐	
G.02.12.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.03	Tehnološki razvoj					
G.03.01.	Tehnološka razširitev/posodobitev dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.03.02.	Tehnološko prestrukturiranje dejavnosti	☐	☐	☐	☐	
G.03.03.	Uvajanje novih tehnologij	☐	☐	☐	☐	
G.03.04.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.04	Družbeni razvoj					
G.04.01	Dvig kvalitete življenja	☐	☐	☐	☐	
G.04.02.	Izboljšanje vodenja in upravljanja	☐	☐	☐	☐	
G.04.03.	Izboljšanje delovanja administracije in javne uprave	☐	☐	☐	☐	
G.04.04.	Razvoj socialnih dejavnosti	☐	☐	☐	☐	

G.04.05.	Razvoj civilne družbe	☐	☐	☐	☐	
G.04.06.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.05.	Ohranjanje in razvoj nacionalne naravne in kulturne dediščine in identitete	☐	☐	☐	☐	
G.06.	Varovanje okolja in trajnostni razvoj	☐	☐	☐	☐	
G.07	Razvoj družbene infrastrukture					
G.07.01.	Informacijsko-komunikacijska infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.02.	Prometna infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.03.	Energetska infrastruktura	☐	☐	☐	☐	
G.07.04.	Drugo:	☐	☐	☐	☐	
G.08.	Varovanje zdravja in razvoj zdravstvenega varstva	☐	☐	☐	☐	
G.09.	Drugo: 	☐	☐	☐	☐	

Komentar

12. Pomen raziskovanja za sofinancerje, navedene v 2. točki [12](#)

1.	Sofinancer			
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:			EUR
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:			%
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja			Šifra
		1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		
	Komentar			
Ocena				
2.	Sofinancer			
	Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:			EUR
	Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:			%
	Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja			Šifra
		1.		

	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
	Komentar		
Ocena			
3.	Sofinancer		
Vrednost sofinanciranja za celotno obdobje trajanja projekta je znašala:			EUR
Odstotek od utemeljenih stroškov projekta:			%
Najpomembnejši rezultati raziskovanja za sofinancerja			Šifra
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		
Komentar			
Ocena			

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, za objavo 6., 7. in 8. točke na spletni strani <http://sicris.izum.si/> ter obdelavo teh podatkov za evidence ARRS
- so vsi podatki v obrazcu v elektronski obliki identični podatkom v obrazcu v pisni obliki
- so z vsebino zaključnega poročila seznanjeni in se strinjajo vsi soizvajalci projekta

Podpisi:

Vlado Dimovski	in	
podpis vodje raziskovalnega projekta		zastopnik oz. pooblaščen oseba RO

Kraj in datum:

Ljubljana

21.4.2011

Oznaka poročila: ARRS-RPROJ-ZP-2011-1/211

¹ Zaradi spremembe klasifikacije družbeno ekonomskih ciljev je potrebno v poročilu opredeliti družbeno ekonomski cilj

po novi klasifikaciji. [Nazaj](#)

² Samo za aplikativne projekte. [Nazaj](#)

³ Napišite kratko vsebinsko poročilo, kjer boste predstavili raziskovalno hipotezo in opis raziskovanja. Navedite ključne ugotovitve, znanstvena spoznanja ter rezultate in učinke raziskovalnega projekta. Največ 18.000 znakov vključno s presledki (približno tri 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 raziskovalnega projekta, kot je bil zapisan v predlogu raziskovalnega projekta oziroma v primeru sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave projektne skupine v zadnjem letu izvajanja projekta (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 največ pet najpomembnejših znanstvenih rezultatov projektne skupine, ki so nastali v času trajanja projekta v okviru raziskovalnega projekta, ki je predmet poročanja. Za vsak rezultat navedite naslov v slovenskem in angleškem jeziku (največ 150 znakov vključno s presledki), rezultat opišite (največ 600 znakov vključno s presledki) v slovenskem in angleškem jeziku, navedite, kje je objavljen (največ 500 znakov vključno s presledki), izberite ustrezno šifro tipa objave po Tipologiji dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS ter napišite ustrezno COBISS.SI-ID številko bibliografske enote. Navedeni rezultati bodo objavljeni na spletni strani <http://sicris.izum.si/>.

PRIMER (v slovenskem jeziku):

Naslov: Regulacija delovanja beta-2 integrinskih receptorjev s katepsinom X;

Opis: Cisteinske proteaze imajo pomembno vlogo pri nastanku in napredovanju raka. Zadnje študije kažejo njihovo povezanost s procesi celičnega signaliziranja in imunskega odziva. V tem znanstvenem članku smo prvi dokazali... (največ 600 znakov vključno s presledki)

Objavljeno v: OBERMAJER, N., PREMZL, A., ZAVAŠNIK-BERGANT, T., TURK, B., KOS, J.. Carboxypeptidase cathepsin X mediates $\beta 2$ - integrin dependent adhesion of differentiated U-937 cells. Exp. Cell Res., 2006, 312, 2515-2527, JCR IF (2005): 4.148

Tipologija: 1.01 - Izvirni znanstveni članek

COBISS.SI-ID: 1920113 [Nazaj](#)

⁷ Navedite največ pet najpomembnejših družbeno-ekonomsko relevantnih rezultatov projektne skupine, ki so nastali v času trajanja projekta v okviru raziskovalnega projekta, ki je predmet poročanja. Za vsak rezultat navedite naslov (največ 150 znakov vključno s presledki), rezultat opišite (največ 600 znakov vključno s presledki), izberite ustrezen rezultat, ki je v Sifrantu raziskovalnih rezultatov in učinkov (Glej: <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/sif-razisk-rezult.asp>), navedite, kje je rezultat objavljen (največ 500 znakov vključno s presledki), izberite ustrezno šifro tipa objave po Tipologiji dokumentov/del za vodenje bibliografij v sistemu COBISS ter napišite ustrezno COBISS.SI-ID številko bibliografske enote.

Navedeni rezultati bodo objavljeni na spletni strani <http://sicris.izum.si/>. [Nazaj](#)

⁸ Navedite rezultate raziskovalnega projekta v primeru, da katerega od rezultatov ni mogoče navesti v točkah 6 in 7 (npr. ker se ga v sistemu COBISS ne vodi). Največ 2.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

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

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

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

¹² Rubrike izpolnite/prepišite skladno z obrazcem "Izjava sofinancerja" (<http://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/gradivo/>), ki ga mora izpolniti sofinancer. Podpisan obrazec "Izjava sofinancerja" pridobi in hrani nosilna raziskovalna organizacija – izvajalka projekta. [Nazaj](#)

Obrazec: ARRS-RPROJ-ZP/2011-1 v1.01

BE-DF-78-3C-D2-74-76-1F-AA-48-45-F8-07-7A-1E-7B-A7-8B-5E-60