

Oznaka poročila: ARRS-RPROG-ZP-2014/54



ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH RAZISKOVALNEGA PROGRAMA

A. PODATKI O RAZISKOVALNEM PROGRAMU

1. Osnovni podatki o raziskovalnem programu

Šifra programa	P5-0166
Naslov programa	Upravljanje omrežij javnega in zasebnega sektorja
Vodja programa	8848 Hajdeja Iglič
Obseg raziskovalnih ur	12477
Cenovni razred	B
Trajanje programa	01.2009 - 12.2013
Izvajalci raziskovalnega programa (javne raziskovalne organizacije - JRO in/ali RO s koncesijo)	582 Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
Raziskovalno področje po šifrantu ARRS	5 DRUŽBOSLOVJE 5.04 Upravne in organizacijske vede
Družbeno-ekonomski cilj	11. Družbenopolitični sistemi, strukture in procesi
Raziskovalno področje po šifrantu FOS	5 Družbene vede 5.04 Sociologija

B. REZULTATI IN DOSEŽKI RAZISKOVALNEGA PROGRAMA

2. Povzetek raziskovalnega programa¹

SLO

Programska skupina se ukvarja s problemom upravljanja omrežij javnega in zasebnega sektorja. Vsebuje šest vsebinskih sklopov. Prvo tematsko področje zajema vprašanje sodelovanja in koordinacije avtonomnih subjektov v zasebni in javni sferi. Predmet opazovanja in analize so zlasti tista omrežja, kjer se srečujejo akterji iz javnega in zasebnega sektorja, da bi proizvedli bodisi javne dobrine. Zato se v tem delu raziskovalni program posveča proučevanju javno zasebnih partnerstev, ki se oblikujejo za izvedbo projektov ali oblikovanje in implementacijo politik. Drugo področje zajema problem zaupanja in še posebej zaupanje v partnerstvih raznorodnih omrežij. Pri tem nas najbolj zanimajo vzročna zveza med strukturo omrežij in zaupanjem znotraj omrežij, saj je to neraziskano področje, ki pa je odločilnega pomena ne la za razumevanje fenomena temveč tudi za oblikovanje politik. Tretje področje predstavlja socialni kapital in politično participacijo. V tem delu nas zanimajo procesi oblikovanja generaliziranega zaupanja, ki se vse bolj kaže kot

predpogoj za uspeh kooperativnih omrežij. V tem primeru gre za societalno temo, zato je zanimiva predvsem vzročna zveza med procesi politične participacije ter oblikovanjem generaliziranega zaupanja v družbi. Uspešnejše družbe naj bi bile bolj sposobne spodbujati sodelovanje znotraj in med različnimi sektorji ter s tem povečevati učinkovitost utilizacije resursov. Četrty vsebinski sklop predstavlja prenos vseh oblik znanja med organizacijami. Ta sklop se vsebinsko navezuje na predhodne, saj pod drobnogled vzame mehanizme, prek katerih medorganizacijsko sodelovanje v partnerstvih daje pozitivne učinke. Peto tematsko področje vključuje pravno analizo novih problemom, ki jih prinaša nov, nehierarhični pristop k upravljanju omrežij. V tem delu se odpira več problemov. Prvi zadeva vprašanje pravic, ki so pod vse večjim pritiskom zaradi teženj po povečevanju učinkovitosti javnega sektorja. Drugi zadeva probleme avtonomnosti in učinkovitosti pri vodenju sodišč. Tretji pa zadeva vpetost sodišč in sodnikov v nelokalna omrežja znanja, kar povečuje kvaliteto dela sodnikov in sodišč. Šesto vsebinsko področje pa zadeva premislek klasičnih razmerij med civilno družbo in državo v kontekstu novega ravnovesja med svobodo zasebne pobude in vse večjih zahtev po zaščiti javnega interesa. Tukaj gre za predvsem za razmislek o tem, kaj lahko na podlagi sedanjih trendov predstavlja tako imenovano tretjo pot.

ANG

The research program deals with the network based governance in public and private sector, with a focus on the following six thematic fields of study:

1.

The first thematic area is focused on the cooperation between actors in public and private sectors and governance of their networks within which they are embedded. We are looking at various forms of public private policy partnerships and corresponding governance mechanisms that help the partnerships achieve their desired outcomes. Research projects will approach partnerships from the social network perspective.

2.

The second thematic area is trust. In our prior work trust emerged as the key governance mechanism in partnerships. We will be looking at social networks and the trust formation in those networks. The relationship between trust and structural characteristics of networks will show how different network structures are conducive to different governance regimes influence the outcomes of those networks.

3.

The third thematic area is social capital, political participation and co-production of public services. Our research has shown that civil society is decreasingly given to the classical forms of political action instead being replaced by ad hoc civic engagement in the affairs of everyday life. The key social structural factor behind this change is the erosion of stable networks based on ideologies and the rise of ad hoc, unstable, informal social networks arising around particular issues. The research will show how the citizens are increasingly involved in co-governance of systems, co-management of organizations and co-production of services that directly matter to their lives.

4.

The fourth thematic area is inter-organizational learning. Network governance is affected by the fact that mutual learning in networks and the development of new competencies and behaviors give organizational actors much desired flexibility and innovative potential. The nature of both intra- and extra-organizational relations contribute to a variation in the effectiveness of gaining new knowledge. These projects will elaborate and test a model of how embeddedness in social networks affects the acquisition of new information and knowledge and thus the development of new competences.

5.

The fifth thematic area is legal analysis related to the new problems arising from the implementation of new public management in the public sector. First, we analyze

decisions of the Administrative court to identify pro-efficiency changes in the administrative processes that have adversely affected the human rights. Second, we track how performance measurement in courts affects courts' independence. Third, we consider how international collaboration of can rise the quality of judicial decisions.

6.

The sixth thematic area is the analysis of changes in the public sectors and the changing nature of its relationship with the private sector and civil society. This is the broadest theme that serves as the context for all our research.

3. Poročilo o realizaciji predloženega programa dela na raziskovalnem programu²

SLO

Programska skupina kot celota je v obdobju 2009-2014:

- Vzgojila dva doktorja znanosti, še dva sprejeta v izobraževanje - predvideni zaključek izobraževanja v 2013/14.
- Sodelovala v skupnem evropskem magistrskem programu Comparative Local Development (CoDe).
- Vodila magistrski program Upravljanje neprofitnih organizacij na Fakulteti za družbene vede.
- Člani skupine sodelujejo kot predavatelji tudi na drugih dodiplomskih in podiplomskih programih.
- Sodelovala v temeljnem in mednarodnih raziskovalnem projektu ter v svetovalnem projektu za gospodarsko organizacijo v javnem sektorju.
- Sodelovala pri promociji znanosti v slovenski javnosti s sodelovanjem na okroglih mizah na radiu in televiziji ter s prispevki v dnevnem tisku.
- Gostovala na tujih univerzah v obliki vabljenih predavanj.
- Publicirala izsledke svojega raziskovalnega dela v mednarodno odmevnih publikacijah in na strokovnih srečanjih.

Realizacija predloženega raziskovalnega programa:

Raziskovalno področje programske skupine v obdobju 2009-2013 so bila omrežja v javnem in zasebnem sektorju, ki smo jih proučevali na različnih nivojih in s perspektive ekonomske sociologije:

1) Med-sektorska omrežja. Eno najbolj zanimivih in aktualnih področij **prepletanja omrežij javnega in zasebnega sektorja** predstavlja upravljanje družb v delni ali popolni državni lasti. Z vstopom v OECD je tudi Slovenija izvedla reformo upravljanja podjetij v popolni ali delni državni lasti. Z namenom, da bi ocenili uspešnost reforme, smo pregledali prakse v drugih članicah OECD in izpostavili glavne elemente, po katerih se razlikujejo. Iz literature je razvidno, da obstajajo trije različni modeli organizacije lastniške funkcije: decentraliziran, dualni in centraliziran model. Analiza modelov pokaže, da se vsi približujejo istemu cilju povečanja transparentnosti in odgovornosti države pri upravljanju državne lastnine s pomočjo oblikovanja vladnih lastniških politik. Slovenska reforma je ta cilj zgrešila, saj je z ustanovitvijo Agencije za upravljanje dala prednost formi pred vsebino, oziroma strukturni ločenosti omrežij pred reguliranjem odnosov znotraj omrežij.

2) Med-organizacijska omrežja. Študije s tega področja so opozorile na pomen **odnosov sodelovanja in odvisnosti** med podjetji pri doseganju rasti, kar bi bilo potrebno upoštevati tudi pri oblikovanju ekonomskih politik. Tako eden od prispevkov s tega področja ugotavlja, da se obstoječe ekonomske politike pri zasledovanju cilja hitre rasti podjetij vse prevečkrat osredotočajo na določen tip podjetij, to je na podjetja, ki so podobne velikosti, ki delujejo v izbrani panogi in izvajajo določeno poslovno dejavnost. Ta pristop kaže številne pomanjkljivosti in daje manj ugodne rezultate, kot uporaba tim. strategije modrega oceana (Blue Ocean Strategy). BOS namreč izhaja iz odnosov sodelovanja med raznolikimi podjetji. Podoben focus je

imela tudi študija malih in srednje velikih podjetij, ki je opozorila, da bi morale biti ekonomske politike usmerjene v zmanjševanje odvisnosti malih in srednje velikih podjetij od državnih in finančnih institucij ter velikih podjetij. Politike zmanjševanja odvisnosti se nanašajo na omrežne relacije med ekonomskimi in institucionalnimi subjekti in z zmanjševanjem odvisnosti vplivajo na dolgoročno izboljšanje pogojev poslovanja.

3) Upravljaljska omrežja. Problem upravljanja ekonomskih odnosov izhaja iz njihove sekvenčnosti, ki vnaša negotovost glede izpolnjevanja dogovorov v implicitnih ali eksplicitnih pogodbah. Institucionalna ekonomija to negotovost povezuje z oportunistom in išče rešitev v specializiranih institucijah za uveljavljanje pogodb. Ekonomska sociologija, ki stavi na relacijski pristop, pa negotovost obravnava kot rezultat nespoznave in vidi rešitev v mehanizmih upravljanja - **trgu, ceni in zaupanju**, ki poleg sankcij omogočajo tudi koordinacijo med udeleženci transakcij.

4) Znotraj-organizacijska omrežja. Povezanost različnih timov in skupin v organizaciji ter njihova uspešnost postaja vse bolj pomembna organizacijska tema. V eni od študij smo analizirali delovne time v organizacijah in pri tem prišli do zaključka, da je odstranitev hierarhičnih nivojev sicer nujni, ne pa tudi zadostni pogoj za uspešno sodelovanje timov iz različnih delov organizacije. Razen tega je potrebno doseči še ustrezno mero centraliziranosti komunikacijskih povezav ter posameznike ustrezno spodbuditi k sodelovanju. V ta isti raziskovalni sklop sodi tudi analiza omrežij in vzorcev sodelovanja med znanstveniki iz različnih disciplinarnih področij, ki delujejo na univerzah, institutih ter drugih raziskovalnih organizacijah v javnem in zasebnem sektorju. Tudi v tem primeru smo preučevali dejavnike, ki prispevajo k višji stopnji sodelovanja in s tem tudi večji uspešnosti raziskovalnega dela.

5) Osebna omrežja. Z osebnimi omrežji vstopamo v polje preučevanja interakcij med organizacijskim in splošnim družbenim okoljem. Organizacije razvijajo vrsto ukrepov, s katerimi vzpostavljajo pogoje za oblikovanje znotraj in med-organizacijskih omrežij, vendar pa so pri tem pomembno omejene s splošnimi družbenimi vzorci delovanja, ki se oblikujejo v zasebni in javni ter politični sferi. Med različnimi sferami prihaja do prelivanja vzorcev izgradnje družbenih omrežij. V zvezi s tem smo preučevali slovenska osebna omrežja in vlogo zaupanja v njih, pri čemer smo uporabili podatke iz velikih mednarodnih, primerjalnih podatkovnih baz.

4. Ocena stopnje realizacije programa dela na raziskovalnem programu in zastavljenih raziskovalnih ciljev³

SLO

Sklep o doseganju ciljev:

Ugotavljamo, da so bili cilji programske skupine doseženi, da pa so se tekom poteka raziskovalnega programa še dodatno razvili in nadgradili, kar je zagotovilo višjo dodano vrednost tako v bazičnem kot aplikativnem vidiku raziskovanja. O vseh spremembah ciljev smo redno poročali in jih utemeljevali v letnih poročilih.

5. Utemeljitev morebitnih sprememb programa raziskovalnega programa oziroma sprememb, povečanja ali zmanjšanja sestave programske skupine⁴

Spremembe:

1. V oktobru 2011 prišlo do zamenjave vodje PS, dr. Andreja Rus je nadomestila dr. Hajdeja Iglič.
2. V 2009 je zaradi dolgotrajne bolezni dr. Heleno Kovačič za določen čas nadomestila Kim Turk Dermastia.

6. Najpomembnejši znanstveni rezultati programske skupine⁵

	Znanstveni dosežek		
1.	COBISS ID	29061469	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Prostovoljne organizacije in toleranca: analiza negotovega razmerja
		ANG	Voluntary associations and tolerance
	Opis	SLO	Članek obravnava vpliv socialnih omrežij, ki nastajajo v prostovoljnih organizacijah, na oblikovanje tolerance do različnih družbenih skupin in raziskuje, zakaj prihaja do različnih izmerjenih vplivov v konsolidiranih in novih demokracijah. Članek pokaže, da je razlog za zelo različen vpliv najti v strukturi socialnih omrežij, ki so v novih demokracijah homogenejša in z nižjo stopnjo zaupanja.
		ANG	The article discusses the impact of social networks, which are formed in the context of voluntary associations, on democratic values such as tolerance. Although social theory predicts that voluntary associations promote tolerance, the analysis for post-socialist countries shows statistically insignificant or even negative relationship. The author suggests that the reason for very different effects of associational membership on tolerance in consolidated and new democracies should be sought in the structure of social networks.
	Objavljeno v	A. De Grazia; The American behavioral scientist; 2010; Vol. 53, no. 5; str. 717-736; Impact Factor: 0.492; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 0.809; A': 1; WoS: EQ, WU; Avtorji / Authors: Iglič Hajdeja	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
2.	COBISS ID	31785053	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Mehanizmi upravljanja ekonomskih odnosov
		ANG	Governance of economic transactions
	Opis	SLO	Problem ekonomskih transakcij izhaja iz njihove sekvenčnosti, ki vnaša negotovost glede izpolnjevanja dogovorov v implicitnih ali eksplicitnih pogodbah. Institucionalna ekonomija to negotovost povezuje z oportunistom in išče rešitev v specializiranih institucijah za uveljavljanje pogodb. Ekonomska sociologija pa negotovost razume kot rezultat nesporazuma, rešitev vidi v mehanizmih upravljanja, ki poleg sankcij omogočajo tudi koordinacijo med udeleženci transakcij. V tem članku soočimo sociološke in ekonomske argumente glede upravljanja ekonomskih transakcij. Z uporabo Polanyijevega modela razločujemo med tremi mehanizmi upravljanja ekonomskih odnosov in pokažemo, da za svoje delovanje vsak potrebuje različno družbeno strukturo in socialno regulacijo.
		ANG	The problem of the governance of economic transactions arises from the fact that they are sequential. This creates uncertainty regarding the fulfilment of implicit or explicit contracts. Institutional economics understands this uncertainty as arising from opportunism and seeks a solution in specialised contract enforcement institutions. Economic sociology understands the uncertainty as a result of misunderstanding and finds a solution in mechanisms of governance that, in addition to sanctions, allow for coordination among participants in a transaction. In this paper, we confront the arguments made by sociology and economics regarding the mechanism of governance of economic transactions. Following Polanyi, we distinguish three governance mechanisms of economic relations and note that, to be operational, each of them requires a different social structure and social regulation.
	Objavljeno v	Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani; Teorija in praksa; 2012; Letn. 49, št. 6; str. 972-995, 1042; Avtorji / Authors: Rus Andrej	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
3.	COBISS ID	29792605	Vir: COBISS.SI

	Naslov	SLO	Ekonomija in družba: sociološka perspektiva	
		ANG	Economy and state	
	Opis	SLO	Knjiga se ukvarja z vprašanjem ali in do kolikšne mere naj bo država vključena v urejanje ekonomskih zadev. Avtorici ponujata sociološki odgovor na zgornje vprašanje, v katerem pokažeta, da države ni mogoče izključiti iz upravljanja ekonomskih relacij: država nenehno ureja delovanje trgov in vpliva na ekonomske dosežke posameznikov, podjetij in nacij na način, da določa lastniške pravice, regulira trg delovne sile, določa standarde korporativnega upravljanja in pravila mednarodne menjave. Argument je podprt z bogatim empiričnim gradivom.	
		ANG	The book deals with the question Should governments be involved in economic affairs? The authors offer a sociological perspective to emphasize that states can never be divorced from economy. From defining property rights and regulating commodification of labor to setting corporate governance standards and international exchange rules, the state manages the functioning of markets and influences economic outcomes for individuals, firms and nations.	
	Objavljeno v		Polity; 2010; X, 245 str.; A": 1;A': 1; Avtorji / Authors: Bandelj Nina, Sowers Elizabeth	
	Tipologija		2.01 Znanstvena monografija	
4.	COBISS ID		31784541	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Zaupanje med interesom in moralo	
		ANG	Trust between interest and morality	
	Opis	SLO	Zaupanje se ne more razviti v družbi, kjer je kršenje obljub in zavez običajna praksa, je pa zaupanje v ekonomskih odnosih nujno za uspešno delovanje trgov, ker spodbuja obseg ekonomske menjave. Za razumevanje dinamike razvoja zaupanja je potrebno razlikovati med dvema različnima tipoma medosebnega zaupanja: napovednim in altruističnim zaupanjem. Napovedno zaupanje je odraz specifične konstelacije interesov, altruistično zaupanje pa izhaja iz moralnega univerzalizma družbe. Pri ponazoritvi teoretskega argumenta si v članku pomagamo z zgodovinskimi primeri ekonomske menjave iz zgodnjega obdobja razvoja tržne ekonomije. Članek sklenemo z razpravo o možnostih prehoda iz družbe z nizko v družbo z visoko stopnjo zaupanja, kot sledi iz razprave o dveh tipih zaupanja.	
		ANG	Trust is very important for the working of economic markets because it promotes economic transactions. Trust in economic relations cannot be established in a society where people routinely behave in an opportunistic way, which in the long term undermines economic growth. In order to understand the dynamics of the production of trust in a society with initially low levels of social trust, we distinguish between two different types of trust: predictive trust which builds on a specific constellation of interests, and altruistic trust which implies universalistic morality. We illustrate the theoretical argument with the help of historical cases from the early modern period of the development of a market society. We conclude the article by discussing the possibilities for the transition from a low to high trust equilibrium society, with reference to the two types of trust.	
	Objavljeno v		Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani; Teorija in praksa; 2012; Letn. 49, št. 6; str. 952-971, 1042; Avtorji / Authors: Iglič Hajdeja	
	Tipologija		1.01 Izvirni znanstveni članek	
5.	COBISS ID		31127389	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Kulturno bogastvo narodov	
		ANG	The cultural wealth of nations	
			Knjiga obravnava vlogo "kulturnega kapitala", ki je nadgradnja in širitev	

Opis	SLO	koncepta socialnega kapitala, pri oblikovanju ekonomskega razvoja držav. Simbolni resursi opredeljujejo socialni, kulturni in ekonomski razvoj. Na primer, pomen oznak "Made in America" ali "Made in Italy" je odvisen ne le od materialnih prednosti, ki jih ponuja vsaka dežela, ampak tudi od simbolnih virov, ki opredeljujejo vsako lokacijo proizvodnje. Na podlagi študij primerov iz vsega sveta ta knjiga proučuje kako različne oblike kulturnega bogastva narodov vplivajo na sodelovanje znotraj in med zasebnim in javnim sektorjem.
	ANG	Symbolic resources affect social, cultural, and economic development. The value of being "Made in America" or "Made in Italy," for example, depends not only on the material advantages each place offers but also on the symbolic resources embedded in those places of production. Drawing on case studies from all over the world this volume examines the various forms that cultural wealth of a nation affects cooperation within and between public and private sectors.
Objavljeno v		Stanford University Press; 2011; XIII, 281 str.; A": 1; A': 1; Avtorji / Authors: Bandelj Nina, Wherry Frederick F.
Tipologija		2.01 Znanstvena monografija

7. Najpomembnejši družbeno-ekonomski rezultati programske skupine⁶

	Družbeno-ekonomski dosežek			
1.	COBISS ID		28291421	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti	
		ANG	OECD principles of corporate governance	
	Opis	SLO	Članek pregleda smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti in jih postavi v kontekst celovitega problema upravljanja.	
		ANG	The article reviews the OECD principles of corporate governance in state owned enterprises and puts them in context of larger framework of corporate governance.	
	Šifra		F.25 Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Objavljeno v		Educa; Neprofitni management; 2009; Letn. 5, št. 1/6; str. 78-81; Avtorji / Authors: Rus Andrej	
Tipologija		1.04 Strokovni članek		
2.	COBISS ID		20760038	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Hitra rast podjetij in strategija modrega oceana	
		ANG	Higher growth through the blue ocean strategy	
	Opis	SLO	Hitra rast podjetij je pomemben cilj tako podjetij, kot tudi vlade in družbe. Številne politike se pri doseganju tega cilja osredotočajo na spodbujanje rasti podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost. Ta pristop kaže številne pomanjkljivosti in je le delno uspešen pri povečevanju ekonomske rasti. V tem članku avtorji predstavijo nov pristop k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti. Z drugačnim pristopom k oblikovanju ekonomskih politik za spodbujanje ekonomske rasti, avtorji proučijo okvir uspešne poslovne strategije – Strategija modrega oceana (the Blue Ocean Strategy) – in okoliščine za hitro rast podjetij. Predpostavke preverijo s pomočjo študije dveh primerov uspešnih hitro rastočih podjetij, slovenske Gazele in Amazon.com. Rezultati pozivajo k spremembi osredotočanja ekonomske politike iz podjetij določene velikosti, ki delujejo v določeni panogi in se fokusirajo na določeno poslovno dejavnost k podjetjem, ki sodelujejo znotraj panoge, na sodelovanje različno velikih podjetij, na	

3.			inovacijo vrednosti in na ustvarjanje tržnega prostora brez konkurence.
	ANG		Higher growth is a key goal of companies, governments, and societies. Economic policies often attempt to attain this goal by targeting companies of certain sizes that operate in specific industries and focus on a specific business activity. This approach to policy making has considerable shortcomings and seems to be less than fully effective in increasing economic growth. We suggest a new approach to policy making. This approach examines a successful business strategy framework - the Blue Ocean Strategy- to discover conditions for high growth. We test the propositions on empirical data for two cases of successful high-growth business, namely Slovenian gazelles and Amazon.com. The findings call for a change in the focus of economic policies on specific size companies, industries, and business activities to intraindustry cooperation, collaboration between companies of different sizes, value innovation, and creation of uncontested markets.
	Šifra	F.25 Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Objavljeno v	North-Holland; Research policy; 2012; Vol. 41, iss. 5; str. 928- 938; Impact Factor: 2.850; Srednja vrednost revije / Medium Category Impact Factor: 1.198; A": 1; A': 1; WoS: PC, UQ; Avtorji / Authors: Lindič Jaka, Bavdaž Mojca, Kovačič Helena	
	Tipologija	1.01 Izvirni znanstveni članek	
	COBISS ID	31667549	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	SMEs: dostop do trga in financ ter preobsežnost birokracije
		ANG	Access to finance, access to markets, excess of bureaucracy
	Opis	SLO	Pregled analiz področja malih in srednjih podjetij pokaže trajno prisotnost treh ovir za njihovo rast: dostop do trga, dostop do financ in preobsežnost birokracije. Članek ugotavlja, da se politike odzivajo na te permanentne bariere s politikami, ki temeljijo na lažšanju dostopa do finančnih virov (npr. finančne subvencije, garancije), subvencioniranju stroškov vstopa na tuje trge (npr. ekonomska diplomacije, predstavništva v tujini) in na poenostavljanju postopkov. Ti ukrepi temeljijo na implicitni teoriji, da bodo cenejši ali brezplačni viri spodbudili razmah podjetništva, kar pa se ne dogaja. Članek izpelje analizo na podlagi teorije odvisnosti, ki pokaže, da bi morale politike biti usmerjene v zmanjševanje odvisnosti malih in srednjih podjetij od državnih in finančnih institucij ter velikih podjetij. Politike zmanjševanja odvisnosti zadevajo relacije med ekonomskimi in institucionalnimi subjekti in z zmanjševanjem odvisnosti vplivajo na dolgoročno izboljšanje pogojev poslovanja. Politike direktnih subvencij kritičnih virov ne odpravljajo problemov, zato jih je potrebno perpetuirati v neskončnost.
		ANG	The article explores how SMEs asymmetric relations with different stakeholders undermine their capacity of getting financial resources and accessing markets. The author points to dependency as the distinctive feature of SMEs and discusses what can be done from the policy perspective to address it. Furthermore, the author stresses the importance of considering the nature of the linkages among firms in production networks and value chains. The article focuses on the case of Slovenia where SMEs performed rather well after the drop in employment and value added experiences in 2007 and 2008. It thoroughly analyses the Slovenian Program of Measures for Promoting Entrepreneurship and Competitiveness 2007-2013, that is the key document in country's strategy which was revised in 2009.
	Šifra	F.25 Razvoj novih organizacijskih in upravljaljskih rešitev	
	Objavljeno v	Routledge; The consequences of the international crisis on European SMEs; 2012; Str. [135]-153; Avtorji / Authors: Rus Andrej	

	Tipologija	1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji	
4.	COBISS ID	29813341	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Slovenija: nacionalno poročilo
		ANG	Slovenia: country report
	Opis	SLO	Prispevek v knjigi obravnava položaj mladih v Sloveniji na področju izobraževanja, trga dela, stanovanja in aktivnega državljanstva. Ob analizi stanja izpostavi tudi aktualne izzive na področju mladih in predstavi politike, namenjene soočanju s sedanjimi problemi.
		ANG	The paper provides an analysis of the current situation of youth in Slovenia in the fields of education, employment, housing and active citizenship. It also describes the major problems faced by youth in Slovenia together with the policies aimed at dealing with the youth problems.
	Šifra	F.30	Strokovna ocena stanja
	Objavljeno v	Provincia autonoma di Trento - IPRASE del Trentino; Investire nelle nuove generazioni; 2010; Str. 387-411; Avtorji / Authors: Iglič Hajdeja	
	Tipologija	1.16 Samostojni znanstveni sestavek ali poglavje v monografski publikaciji	
5.	COBISS ID	28549213	Vir: COBISS.SI
	Naslov	SLO	Inovacijski potencial socialnih omežij v podjetjih
		ANG	Innovation potential of social networks in firms
	Opis	SLO	Članek opozarja na pomen strukturnih vidikov v omrežjih prenosa znanja in njihov prispevek k inovacijskem potencialu v podjetjih.
		ANG	The paper discusses significance of structural elements of knowledge transfer networks for innovation potential of companies.
	Šifra	F.02	Pridobitev novih znanstvenih spoznanj
	Objavljeno v	Zaris; Znanje; 2009; Letn. 1, št. 3; str. 11; Avtorji / Authors: Kovačič Helena	
	Tipologija	1.04 Strokovni članek	

8. Drugi pomembni rezultati programske skupine²

1. Člani programske skupine sodelujejo v Erasmus Mundus skupnem magistrskem programu Primerjalni lokalni razvoj (Comparative Local Development) Članica skupine je program koordinirala v Sloveniji do leta 2012. V letu 2012 je program dobil podaljšanje financiranja znotraj Erasmus Mundus sheme za naslednjih pet let. Delo magistrskega študenta z naslovom Health-care reform in Indonesia: The application of network analysis (avtor: Diding Sakri), katerega mentorica je bila članica naše skupine, je bilo nominirano za najboljšo magistrsko delo v letu 2009/10.
2. Člani programske skupine sodelujejo tudi v mednarodnem doktorskem programu Local development and global dynamics.
3. Član skupine Andrej Rus je sodeloval v delegaciji kot član komiteja Committee on Corporate Governance pri OECD.
4. Članica skupine Nina Bandelj je postala urednica Socioeconomic Review za obdobje 2010-2013.
5. Člana skupine (Andrej Rus in Hajdeja Iglič) sta objavila več prispevkov v javnih medijih s področja korporativnega upravljanja, socialnega kapitala in aktualnih trendov razvoja v javnih

medijih.

6. Organizacija posveta za najvišje javne uslužbenke z naslovom Javno zasebna partnerstva: od ideje k implementaciji (Brdo pri Kranju, 2009).

Članica programske skupine Helena Kovačič je uspela na razpisu za postdoktorke projekte.

9. Pomen raziskovalnih rezultatov programske skupine⁸

9.1. Pomen za razvoj znanosti⁹

SLO

Zaradi svoje interdisciplinarne narave, ima raziskovalni program poseben pomen za razvoj znanosti na treh področjih.

1 Organizacijska teorija in ekonomska sociologija

V programski skupini pokrivamo različna tematska področja, ki pa ne konvergirajo le okrog vsebinske zasnove raziskovalnega programa (upravljanje omrežij) temveč tudi v uporabi teorije in metodologije socialnih omrežij. Zato je eden od ključnih prispevkov k razvoju znanosti prav na presečišču teorije organizacij in teorije socialnih omrežij. Prav to presečišče definira področje ekonomske sociologije. Z raziskovanjem učinkov socialne umeščenosti (social embeddedness) ekonomskega vedenja prinaša boljše razumevanje kompleksnih organizacij. Program prispeva k razvoju znanosti na naslednjih specifičnih pod-področjih:

- k teoriji socialnih omrežij z boljším razumevanjem vzročnih povezav med lastnostmi omrežij in ekonomsko uspešnostjo,
- k upravljanju omrežij z razumevanjem vzročnega mehanizma, kako različne vrste omrežij in njihove strukturne značilnosti vplivajo na uspešnost posameznih organizacij v omrežjih,
- k organizacijskemu učenju z opredelitvijo strukturnih dejavnikov, ki spodbujajo prenos znanja in učenje,
- k javnemu menedžmentu in upravljanju sprememb v organizacijah javnega sektorja z opredelitvijo socialno strukturnih dejavnikov, ki vodijo k izboljšavam na obeh področjih.

2 Politična sociologija

Na področju politične sociologije je znanstveni prispevek k razvoju področja narejen s pomočjo empiričnih študij usmerjenih v naslednja vprašanja:

- Kako politična participacija oblikuje procese vzpostavljanja generaliziranega zaupanja?
 - Kako socialni kapital različnih družbenih skupin pojasnjuje razlike v politični participaciji ljudi?
 - Kako s pomočjo upoštevanja teorije socialnega kapitala identificirati ključne dejavnike upravljanja, učenja in prenosa znanja?
 - Kako potekajo procesi integracije in zaupanja v javno zasebna partnerstvih?
- Kako se oblikuje kohezivno omrežje in kako ta omrežja vplivajo na oblikovanje posameznih politik?
- Kako institucionalne spodbude za sodelovanje vplivajo na obseg generaliziranega zaupanja?
 - Kako zaupanje in omrežja vplivajo na ko-produkcijo zasebnih in javnih storitev?
 - Kako je mogoče sedanje trende osmisлити v novem pogledu na družben razvoj (tretja pot)?

3 Pravna teorija in praksa

Predlagani raziskovalni program prispeva tudi k pravni teoriji in praksi s spremljanjem odločitev upravnega sodišča, z evalvacijo sodne prakse v luči varovanja človekovih pravic in z analizo novih izzivov pri ustavni delitvi pristojnosti in pri razvoju standardov za novo institucionalno ravnotežje. Prispevek je viden na naslednjih področjih:

- Ustavno pravo in delitev pristojnosti
- Upravno pravo
- Človekove pravice
- Neodvisnost sodstva in upravljanje v sodstvu

ANG

Due to our interdisciplinary character, the programme makes a scientific contribution in several fields including organizational theory and economic sociology, political sociology, and legal theory and practice.

1 Organization Theory and Economic Sociology

This research program contributes significantly to organizational and economic sociology by building on the idea of embeddedness and improving our understanding of complex organizations. It makes serious contributions in the following specific areas:

- social network theory by exploring causal relationship between network properties and performance;
- network governance by looking at a variety of networks, their structural features and performance;
- organizational learning by identifying structural factors promoting knowledge transfer and learning;
- public management and management of change in public sector organizations by identifying structural factors leading to the improvements in both areas.

Political Sociology

There is a significant contribution to a broad area of political sociology by conducting empirical studies and making advances in specific fields of:

- political participation and issue based networks;
- social capital theory and generators of trust and networks;
- the third way and the problem of governance;
- the co-production of goods and services;
- knowledge society and key factors of learning and knowledge transfer.

Legal theory and practice

The research program contributes to the legal theory and practice by tracking the decisions of Administrative court, by evaluating the level at which human and other rights are upheld in judicial reviews and by analyzing the new challenges to the constitutional division of powers and developing standards for new institutional balance. Specific contributions will be made to the following areas:

- constitutional law and division of powers;
- administrative law;
- human rights;
- independence of judiciary and court management.

9.2. Pomen za razvoj Slovenije¹⁰

SLO

Upravljanje omrežij je eden izmed največjih izzivov današnjega časa. Problematika socialno-ekonomskega razvoja vsebuje visok nivo kompleksnosti, ki ne izhaja iz tehnične narave problemov ampak iz multiplikacije interakcij med številnimi akterji in deležniki, ki delujejo sočasno. Zato je ključni izziv vsake družbe, kako doseči koordinacijo številnih akterjev z različnimi interesi v bolj ali manj koherentnih okvirih brez uporabe centralnega organa moči ne da bi pri tem zapadli v kaos.,

Za namen podrobne predstavitve sledi prikaz specifičnih področij, kjer se kaže neposreden pomen našega raziskovanja upravljanja omrežij za družben razvoj.

Znanost in tehnologija: Eno izmed področij, kjer bo znanje upravljanja omrežij neposredno prispevalo k družbenemu razvoju je upravljanje javno zasebnih omrežij na področju inovacij tehnologije in znanja Slovenija in Evropska unija se soočata s podobnim problemom prenosa znanja med akademsko sfero in gospodarstvom. To je značilna situacija omrežja, ki kaže potrebo po pristopu novega upravljanja. Gospodarstvo in znanost se razlikujeta po načinu dela in tipu organizacije. Številni poskusi prevzemanja ene organizacijske rešitve za vse, javne in zasebne akterje, so se izkazali kot neuspešni. Zato se je Evropska unija odločila za spodbujanje in financiranje omrežij, znotraj katerih člani gospodarstva in akademske sfere ohranjajo avtonomijo, hkrati pa njihovo delo koordinirajo k doseganju skupnih ciljev.

Drugo področje kjer bo znanje o upravljanju omrežij dalo svoj prispevek je področje zdravstva v Sloveniji. S privatizacijo 25% zdravstvenega sistema v Sloveniji se kaže jasna potreba po boljšem upravljanju omrežij javnih in zasebnih ponudnikov storitev na področju javnega zdravstva. Eden izmed ključnih izzivov upravljanja je fragmentacija storitev. Ključno vprašanje

integracije storitev zahteva nov pristop, predvsem zaradi hibridne narave omrežja ponudnikov storitev. Tukaj se pojavlja dodatna dimenzija koprodukcije z državljani in uporabniki.

Tretje področje, kjer je razviden pomen našega raziskovanja za družbeno ekonomski razvoj, se kaže v pomembnih razpravah, ki so prisotne v visokem šolstvu v Sloveniji. V zadnjih štirih letih se je slovenski izobraževalni sektor soočil z vstopom zasebnih izobraževalnih institucij na področje visokega šolstva. Ključni izziv upravljanja se kaže v urejanju privatizacije v smeri preprečevanja fragmentacije sredstev in storitev. Naše raziskovanje upravljanja omrežij je tako neposredno uporabno v omrežjih javnih in zasebnih ponudnikov storitev.

Četrto področje uporabe je sodstvo. Ključni izziv na področju upravljanja se kaže v načinu izboljšanja delovanja sodnega sistema brez neposrednega vpliva s strani izvršilne oblasti.

Peto področje uporabe je javno-zasebno partnerstvo. Ugotavljamo, da se kljub ugodnemu zakonodajnemu okolju v Sloveniji, javno-zasebna partnerstva niso vzpostavila v zadostni meri. Razlog vidimo v kompleksnosti njihovega delovanja in negotovosti, ki izhaja iz ocenjevanja tveganja. Izkušnje kažejo, da je ustrezno delovanje projektov javno-zasebnega partnerstva težko doseči, zato se pojavlja pomemben element zaupanja in sodelovanja. Javno-zasebno partnerstvo tako ne temelji le na pogodbeni regulaciji in intenzivnem nadzoru projektov ampak zahteva fleksibilne in medsebojno sprejete dogovore pri izvajanju skupnih projektov, t.i. upravljanje omrežij.

Upravljanje omrežij se jasno kaže kot temelj lokalnega razvoja. Lokalni razvoj se vselej sooča s pomanjkanjem sredstev, zato je uspeh lokalnih razvojnih politik odvisen od prostovoljne koordinacije resursov. Upravljanje omrežij akterjem zagotavlja okvir, ki spodbuja sodelovanje in neformalno regulacijo.

Vsi zgoraj naštet primeri jasno kažejo na pomen izboljšane upravljanja omrežij za razvoj Slovenije. Uporaba spoznanj za izboljšanje upravljanja kompleksnih sistemov ne vodi le v boljšo alokacijo resursov ampak tudi k povečanju konkurenčnosti celotnega gospodarstva.

ANG

Network based governance is one of the most important challenges of modern societies, in which the complex nature of development stems not so much from the technical requirements but from the multiplicity of actors involved in numerous interaction at different levels and sectors of the social systems. Coordination of multiple actors with divergent interests into more or less coherent action frameworks without resorting to power of a central command while avoiding the chaos is a key challenge that is included in the notion of network governance.

For illustrative purposes we briefly review specific areas where our research on network governance could be applied:

Science and technology. One contribution of our findings apply to the field of knowledge transfer from universities to industry. Slovenia and the EU share a similar problem of knowledge transfer from academia to industry. This is a typical situation of a network that needs a new governance approach. Industry and science have always had big differences in how work is planned and organized. Attempts to force one organizational solution upon all the actors have failed miserably. This is why the EU has moved toward encouraging and financing networks within which participants from industry or academia can maintain their own autonomy and while coordinating themselves on joint outputs.

Healthcare. The second area of application could be Slovenian healthcare system. With privatization of 25% of Slovenian healthcare system there is an obvious need for better governance of the network of private and public providers of the public health service. One of the key governance challenges is service fragmentation. The key question of service integration requires new approaches due to the hybrid nature of provider network. There is an added dimension of co-production with the citizens and patients.

Higher education. The third area of application addresses the current dilemmas in Slovenian higher education system. In the past 4 years Slovenian educational sector saw the entry of

several private schools in the area of higher education. The key governance challenge is how to regulate privatization to prevent resource and service fragmentation. Our research on network governance would be directly applicable to the network of public and private providers.

Judiciary. The key governance challenge is how to increase performance of the courts without direct interference from the executive branch.

Public-private partnership. We have observed that in spite of favorable regulatory environment public private partnerships have not emerged in to any significant degree in slovenia. We believe that this is due to complexity of arrangements and uncertainty regarding risk assessment. Experience shows that it is very difficult to get a PPP project right so there needs to be a strong element of trust and cooperation. PPPs therefore can not rely only on extensive contracts and intensive monitoring but require instead flexible and mutually agreed arrangements for steering joint projects, i.e. network governance.

Local development. Local economies lack resources so they depend on the voluntary coordination of resources. Network governance provides actors with the framework that encourages cooperation and informal regulation.

All these examples point to the high applicability of network governance approach and a strong demand for its use in the steering of complex systems. This not only leads to improvements in resource allocation and management of hybrid networks but also to increased competitiveness of the economy as a whole.

10. Zaključena mentorstva članov programske skupine pri vzgoji kadrov v obdobju 1.1.2009-31.12.2013¹¹

10.1. Diplome¹²

vrsta usposabljanja	število diplom
bolonjski program - I. stopnja	7
bolonjski program - II. stopnja	1
univerzitetni (stari) program	4

10.2. Magisterij znanosti in doktorat znanosti¹³

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Mag.	Dr.	MR	
0	Klemen Hvala				
0	Mojca Kranjc				
0	Gorazd Knific				
0	Kristjan Marković				
0	Rajko Praček				
0	Nataša Štor				
0	Franc Simonišek				
0	Boris Topolovec				
0	Matej Černigoj				
0	Tea Bemkoč				
0	Alenka Žagar				
0	Gabriela Turcanu				

0	Robi Cmiljanič				
0	Meliki Hugues Morell				
0	Sakri Diding				
0	Paul Morgan				

Legenda:

Mag. - Znanstveni magisterij**Dr.** - Doktorat znanosti**MR** - mladi raziskovalec**11. Pretok mladih raziskovalcev – zaposlitev po zaključenem usposabljanju¹⁴**

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Mag.	Dr.	Zaposlitev	

Legenda zaposlitev:

A - visokošolski in javni raziskovalni zavodi**B** - gospodarstvo**C** - javna uprava**D** - družbene dejavnosti**E** - tujina**F** - drugo**12. Vključenost raziskovalcev iz podjetij in gostovanje raziskovalcev, podoktorandov ter študentov iz tujine, daljše od enega meseca, v obdobju 1.1.2009-31.12.2013**

Šifra raziskovalca	Ime in priimek	Sodelovanje v programski skupini	Število mesecev	

Legenda sodelovanja v programski skupini:

A - raziskovalec/strokovnjak iz podjetja**B** - uveljavljeni raziskovalec iz tujine**C** - študent – doktorand iz tujine**D** - podoktorand iz tujine**13. Vključevanje v raziskovalne programe Evropske unije in v druge mednarodne raziskovalne in razvojne programe ter drugo mednarodno sodelovanje v obdobju 1.1.2009-31.12.2013 z vsebinsko obrazložitvijo porabe dodeljenih sredstev iz naslova dodatnega letnega sofinanciranja mednarodnega sodelovanja na podlagi pozivov za EU vpetost.¹⁵**

SLO

COST projekt **Public-Private Partnership in Transport: Trends and Theory (TU1010)**. Sodelovanje poteka v obdobju 2010-2013. Sodeluje Andrej Rus.

ERASMUS MUNDUS skupni evropski magistrski program **Comparative Local Development (CoDe)**. Sodelujoče univerze so Univerza v Ljubljani, Univerza Corvinus iz Budimpešte, Univerza v Trentu in Univerza v Regensburgu. Sodelovanje poteka od 2007 dalje. Sodelujeta Hajdeja Iglič in Andrej Rus.

Skupni doktorski program **Global dynamics and local development**.

Sodelujoče univerze so Univerza v Ljubljani, Univerza Corvinus iz Budimpešte, Univerza v Trentu in Univerza v Regensburgu. Sodelovanje poteka od 2009 dalje. Sodelujejo Andrej Rus, Hajdeja Iglič in Nina Bandelj.

MREŽA ODLIČNOSTI **Economic change, quality of life and social cohesion (EQUALSOC)**, delovna skupina Trust and Legitimacy, v obdobju 2005-2010, s podaljšanjem sodelovanja do 2013. Sodeluje Hajdeja Iglič.

ERASMUS projekt **Higher education as a generator of strategic competences (HEGESCO)**. V obdobju 2008-2009, sodelovala je Helena Kovačič.

EUROPEAN FOUNDATION projekt on **Improvement of life and working conditions (EUROFOND)**, v obdobju 2009-2012 in 2013-2016. Nacionalni korespondent je Helena Kovačič.

REPOS projekt **Networks, public policies and development**. V času od 2012 do 2013, sodelujeta Andrej Rus in Helena Kovačič.

14. Vključenost v projekte za uporabnike, ki v so obdobju trajanja raziskovalnega programa (1. 1. 2009 – 31. 12. 2013), potekali izven financiranja ARRS¹⁶

SLO

Svetovalni projekt za gospodarsko organizacijo v javnem sektorju z naslovom **Vzpostavitev celostnega upravljanja kadrov in stimulativen okolja za ključne kadre**, 2012-2013. Sodelujeta Andrej Rus in Helena Kovačič.

Interni projekt FDV **Evalvacija študijskih programov in sistema kakovosti**. Trajanje oktober 2009 do september 2011, projekt je vodila Helena Kovačič.

15. Ocena tehnološke zrelosti rezultatov programa in možnosti za njihovo implementacijo v praksi (točka ni namenjena raziskovalnim programom s področij humanističnih ved)¹⁷

SLO

Program nima tehnoloških inovacij.

16. 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	☐ DA ☒ NE
potrebni finančni vložek	
ocena potrebne infrastrukture in opreme ¹⁸	

17. Izjemni dosežek v 2013¹⁹

17.1. Izjemni znanstveni dosežek

LUŽAR, Barbara, KOVAČIČ, Helena. Stopnja avtonomije timov v podjetjih. Teorija in praksa, ISSN 0040-3598, jan.-feb. 2013, letn. 50, št. 1, str. 132-153, ilustr. [COBISS.SI-ID 31867997]

17.2. Izjemni družbeno-ekonomski dosežek

Svetovalni projekt za gospodarsko organizacijo v javnem sektorju z naslovom Vzpostavitev

celostnega upravljanja kadrov in stimulativnega okolja za ključne kadre, 2012-2013. Sodelujeta Andrej Rus in Helena Kovačič.

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, Fakulteta za
družbene vede

Hajdeja Iglič

ŽIG

Kraj in datum:

Ljubljana	9.4.2014
-----------	----------

Oznaka prijave: ARRS-RPROG-ZP-2014/54

¹ 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](#)

² 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](#)

³ Realizacija raziskovalne hipoteze. Največ 3.000 znakov vključno s presledki (približno pol strani, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

⁴ 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](#)

⁵ 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](#)

⁶ 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](#)

⁷ Navedite rezultate raziskovalnega programa iz obdobja izvajanja programa (do oddaje zaključnega poročila) 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 (približno 1/3 strani, velikost pisave 11). [Nazaj](#)

⁸ 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](#)

⁹ Največ 4.000 znakov vključno s presledki. [Nazaj](#)

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

¹¹ Upoštevajo se le tiste diplome, magisteriji znanosti in doktorati znanosti (zaključene/i v obdobju 1. 1. 2009 – 31. 12. 2013), pri katerih so kot mentorji sodelovali člani programske skupine. [Nazaj](#)

¹² Vpišite število opravljenih diplom v času trajanja raziskovalnega programa glede na vrsto usposabljanja. [Nazaj](#)

¹³ 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](#)

¹⁴ 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. 2013), ustrezno označite, kje so se zaposlili po zaključenem usposabljanju. [Nazaj](#)

¹⁵ Navedite naslove projektov in ime člana programske skupine, ki je bil vodja/koordinator navedenega projekta. Točko izpolnijo tudi izvajalci raziskovalnega programa, prejemniki sredstev iz naslova dodatnega letnega sofinanciranja raziskovalnega programa zaradi mednarodnega sodelovanja (sodelovanja v projektih okvirnih programov Evropske unije). Izvajalec, ki je na podlagi pogodbe prejel sredstva iz navedenega naslova, vsebinsko opiše porabo prejetih sredstev za financiranje stroškov blaga in storitev ter amortizacije, nastalih pri izvajanju tega raziskovalnega programa. V primeru, da so bili v okviru raziskovalnega programa prejemniki sredstev različni izvajalci, vsak pripravi vsebinsko poročilo za svoj delež pogodbenih sredstev. Vodja raziskovalnega programa poskrbi, da je vsebinsko poročilo, ločeno za vsakega izvajalca, vključeno v navedeno točko poročila.

Največ 6.000 znakov vključno s presledki (približno ena stran, velikosti pisave 11). [Nazaj](#)

¹⁶ 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](#)

¹⁷ 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](#)

¹⁸ Največ 1.000 znakov vključno s presledki (približno 1/6 strani, velikost pisave 11) [Nazaj](#)

¹⁹ Navedite en izjemni znanstveni dosežek in/ali en izjemni družbeno-ekonomski dosežek raziskovalnega programa v letu 2013 (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 priponko/-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/2014 v1.00a

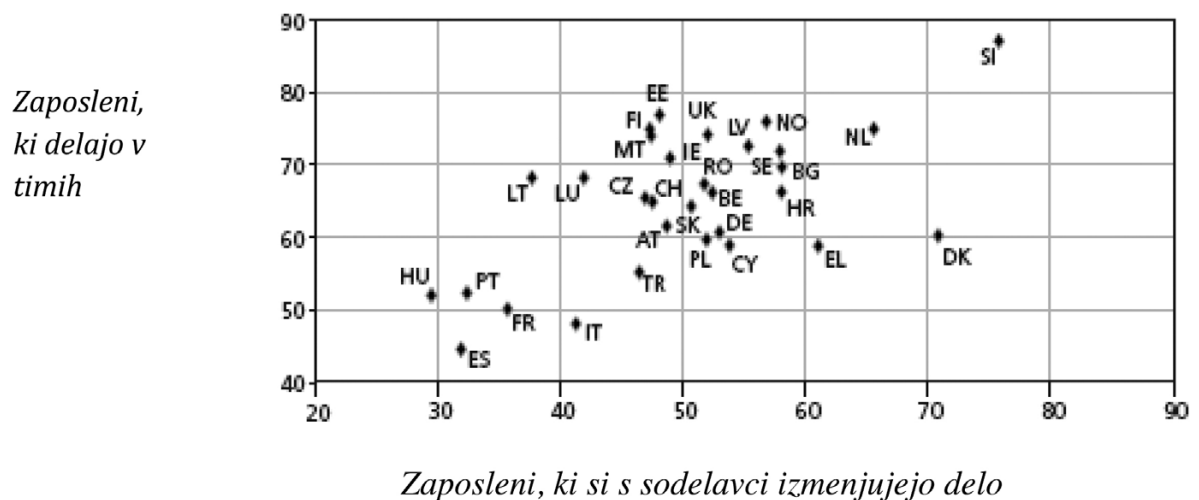
FB-13-26-CA-CB-53-4C-03-A4-07-EC-A5-C6-55-C6-CD-43-7D-57-1C

Priloga 1

Povzetek:

Timsko delo se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja kot poseben način organizacije dela, ki naj bi podjetjem prinašal številne pozitivne učinke. V članku podrobneje obravnavamo kompleksnost timskega dela z vidika stopnje avtonomije oziroma samostojnosti tima. Raziskava, ki smo jo izvedli junija 2011, je pokazala, da ima večina slovenskih podjetij iz raziskave formalno oblikovane time. Hkrati pa ugotavljamo, da v teh podjetjih vlada nizka stopnja avtonomije timov, tako glede same vsebine dela, predvsem pa glede strateških odločitev. V sklepnem delu članka podajamo smernice za nadaljnje preučevanje timov in njihove avtonomije.

Iz članka: FUNKCIONALNA FLEKSIBILNOST (ROTACIJA DELA) IN DELO V TIMU PO DRŽAVAH, 2005 (v odstotkih) (str.139)



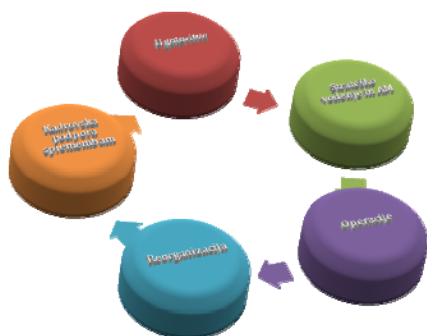
Abstract:

Over the past few years, teamwork has been enforced as a specific way of organising work with many positive impacts on companies. The article examines teamwork and its complexity on the basis of the degree of team autonomy or team independence. An empirical survey conducted in June 2011 shows that a large share of Slovenian companies included in the survey have formally organised teams. The empirical findings also reveal a low degree of teams' autonomy in terms of their influence on subject matter, and especially regarding their strategic decisions within the companies. The article ends with some suggestions for further research on teams and their autonomy.

Priloga 2

Vzpostavitev sistema celostnega upravljanja kadrov

Andrej Rus in Helena Kovačič (april 2013)



Povzetek

Elektro Ljubljana je odličen upravljelec distribucijskega elektroenergetskega sistema. Njegova odličnost se kaže v doseganju nadpovprečnih kazalcev kvalitete SIFI in SAIDI, dobro vodenje pa indicira padajoče število nesreč pri delu. Elektro Ljubljana je torej podjetje, ki dosegla dobre rezultate pri svojem osrednjem poslanstvu upravljanja distribucijskega elektroenergetskega sistema.

Medtem ko Elektro Ljubljana dobro obvladuje tehnični sistem, pa lastniki vse bolj postavljajo v ospredje delovanje Elektra Ljubljane kot poslovni sistem. Zahtevani donosi narekujejo obladovanje stroškov, racionalizacijo in optimizacijo poslovnih procesov ter povečevanje produktivnosti. Zato je vodstvo med drugim zagnalo vrsto projektov, ki se osredotočajo na razvoj v poslovnem delu podjetja. Osrednje vodilo projekta je spoznanje, da je stroškovna racionalizacija že dala vidne rezultate in da prehaja iz projektne v linijsko organizacijo. Zato je čas, da se celovito premisli *kaj delamo, zakaj delamo in kako delamo*. Le s temeljito prenovo poslovanja celotne organizacije od strukture do procesov bo namreč mogoče na vzdržen način dosežati zastavljene cilje.

Pričujoči projekt se je osredotočal na sistem celostnega upravljanja kadrov skozi prizmo poslovne prenove podjetja. Teme, ki jih poročilo obravnava zadevajo prenovo kadrovske funkcije, ki bi podprla novo organizacijo, strateški način vodenja, ter prenovljene poslovne procese.