

10. ZNANSTVENA
KONFERENCA
**NOVE
PARADIGME
ORGANIZACIJSKIH
TEORIJ**



**ZBORNİK
POVZETKOV**

13 • MAREC • 2025

**RAZISKOVANJE ZA PRIHODNOST:
ODLIČNOST, VODENJE IN
TRAJNOST**



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

10. znanstvena konferenca

Nove paradigme organizacijskih teorij 2025

z naslovom

Raziskovanje za prihodnost - odličnost, vodenje in trajnost

Zbornik povzetkov

13. marec 2025

na daljavo v MS Teams okolju

Urednici: Vesna Grabnar, Jerneja Šurla Gašperšič

Raziskovanje za prihodnost - odličnost, vodenje in trajnost
zbornik povzetkov

Urednici: Vesna Grabnar, Jerneja Šurla Gašperšič

Programski odbor

zasl. prof. ddr. Marija Ovsenik, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
zasl. prof. dr. Štefan Ivanko, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
zasl. prof. dr. Milan Ambrož, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
zasl. prof. dr. Boris Bukovec, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
prof. dr (PhD, ZDA) Annmarie Gorenc Zoran, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
prof. dr. Mirko Markič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
prof. dr. Matej Makarovič, Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu
prof. dr. Simon Muhič, Fakulteta za industrijski inženiring Novo mesto
izr. prof. dr. Lea-Marija Colarič-Jakše, Visoka šola za upravljanje podeželja GRM Novo mesto
izr. prof. Dr (EdD, VB) Tatjana Dragovič, Univerza v Cambridgu, Velika Britanija in Severna Irska
izr. prof. dr. Andrej Dobrovoljc, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. Franc Brcar, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. Matej Jevšček, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. Božidar Lenarčič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. Milan Simončič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. Tatjana Mlakar, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
doc. dr. (AR) Nadia Molek, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
mag. Iris Fink Grubačević, viš. pred., Fakulteta za industrijski inženiring Novo mesto

Organizacijski odbor

Jerneja Šurla Gašperšič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Vesna Grabnar, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Ema Husič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu
Lejla Imamović Lerič, Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Založila: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Copyright © 2025 po delih in v celoti avtor in Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novo mesto.

Vse pravice pridržane. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne, da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

E-dostop: <https://www.fos-unm.si/si/dejavnosti/npot/objave/>

Kazalo vsebine

Izboljšanje organizacije življenja študentov	
Srečko Zakrajšek	3
Ovire pri uvajanju inovacij v start-up podjetjih	
Nerman Ljevo, Sabina Šehić Kršlak	7
Algoritmčna ekonomska diplomacija	
Gorazd Justinek	11
Izpopolnjevanje starejših zaposlenih v dobi umetne inteligence	
Tinkara Kodelja, Aleksander Janeš	15
Preobrazba dela v zelenem prehodu: Antropološka analiza slovenskega trga dela	
Nadia Molek, Lina Čop	19
Deležniki in njihov vpliv na izvajalca javne službe	
Emilio Murtič	23
Vojaško voditeljstvo na direktni ravni	
Zoran Kovačič, Darko Ščavničar, Boris Bukovec	26
Vpliv znanja tujih jezikov na kompetence sodobnega voditelja	
Alenka Pirc	30
Gradniki modela obvladovanja organizacijske odpornosti	
Matej Klasinc, Boris Bukovec	34
Dejavniki, ki vplivajo na kakovost življenja bolnikov; pogledi bodočih zdravstvenih delavcev	
Barbka Huzjan	38
Rudarjenje procesov z uporabo umetne inteligence	
Matej Jevšček	42
Prispevek menedžerskih modelov k skladnosti kazalnika higiene rok v bolnišnicah	
Simona Martinšek	45
Ekonomske prednosti zgodnjega odkrivanja melanomskih sprememb kože	
Robert Sotler	49
Tišina: Uporaba pogajalske tišine za pridobitev nadzora	
Domen Berginc, Božidar Lenarčič	52
Primerjava parcialnih kazalnikov za doseganje SDG3 z ekološkimi sledmi	
Štefan Žun	56
Gradniki kompetenčnega modela vodenja v zdravstveni negi	
Branka Šifer Grobelnik, Boris Miha Kaučič	60
Zdrav življenjski slog v organizaciji - naložba v prihodnost	
Sandra Martinuč	64
Razmerje med stilom vodenja in vseživljenjskim učenjem zaposlenih	
Lejla Imamović Lerić	68
Učinkovitost e-učenja pri razvijanju kompetenc za na dokazih podprto prakso (EBP) v zdravstveni negi	
Rebeka Lekše	72
Disciplina na delovnem mestu: Alkohol kot razlog za izredno odpoved	
Nana Weber	76

Izboljšanje organizacije življenja študentov

Srečko Zakrajšek

IAM Visoka šola za multimedije, Leskoškova cesta 12, 1000 Ljubljana, Slovenija
Fakulteta za uporabne družbene študije, Gregorčičeva 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija
sreco.zakrajsek@iam.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako izboljšati organizacijo življenja študentov, zmanjšati stres in povečati zadovoljstvo, motivacijo in produktivnost?

Namen: Namen raziskave je analizirati organizacijo časa študentov ter predlagati strategije in orodja za zmanjšanje negativnega stresa in izboljšanje ravnovesja med študijem, delom ter prostim časom.

Metoda: Raziskava temelji na spremljanju priprave in izvedbe projekta: »Izboljšanje organizacije svojega življenja«, ki ga je v treh letih izvajalo prek 80 študentov FUDŠ pri predmetu Vodenje in organiziranje medijske produkcije. Uporabili smo metodo analize projektov in diskusijo. V vseh fazah raziskave in projekta je vključena umetna inteligenca (ChatGPT).

Rezultati: Večina študentov (prek 60 %) ni zadovoljna z organizacijo svojega življenja, 70% jih poroča o stresu. Tehniki, kot sta Time Blocking in Pomodoro, metoda Eisenhowerjeva matrika, uporaba digitalnih orodij (Trello, Notion, Google Koledar) ter še posebej ChatGPT, so izboljšale produktivnost in zmanjšale občutek preobremenjenosti. Rezultati kažejo na pozitiven vpliv telesne vadbe in sprostitvenih tehnik pri obvladovanju stresa.

Organizacija: Raziskava ponuja praktične rešitve, kot je integracija tehnik upravljanja časa in digitalnih orodij, ki lahko izboljšajo študijski program in uspešnost študentov ter organizacij v katerih sodelujejo.

Družba: Bolje organizirano življenje študentov lahko pripomore k večjemu zadovoljstvu, motivaciji, boljšemu zdravju, pa tudi k produktivnosti pri študiju in delu, kar vse ima pozitiven učinek na družbo. Večji BDP in nižji stroški zaradi odsotnosti z dela, bolezni ipd.

Originalnost: Raziskava združuje obstoječe teoretične pristope z inovativnimi rešitvami, kot so digitalna orodja za organizacijo nalog, UI, ter poudarja pomen dolgoročne implementacije tehnik.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Majhen vzorec in subjektivnost rezultatov predstavljata omejitve. Predlagano je nadaljnje raziskovanje z večjim vzorcem in dolgoročnim spremljanjem.

Ključne besede: organizacija časa, študentsko življenje, negativni stres, ravnovesje, umetna inteligenca.

Srečo Zakrajšek je doktor kemijskih znanosti in doktor organizacije in managementa kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Je dekan IAM Visoka šola za multimedije. Na FUDŠ izvaja predmet Vodenje in organiziranje medijske produkcije. V bibliografski bazi Cobiss ima vpisanih več kot 950 enot, od tega več kot 300 znanstvenih in strokovnih del s področja kemije, izobraževanja, multimedijev, umetne inteligence, projektnega dela in organizacije, ter je vodilni slovenski avtor na področju multimedijske produkcije (Srečo Zakrajšek) (15.11.2025). Ima tudi mednarodni certifikat organizacije IPMA (International project management association) in sicer je Certificirani projektni manager – senior.

Improving the Organisation of Students' Lives

Research Question (RQ): How can the organisation of students' lives be improved to reduce stress and increase satisfaction, motivation, and productivity?

Purpose: The purpose of this study is to analyze students' time management and propose strategies and tools to reduce negative stress and improve the balance between studying, working, and leisure activities.

Methodology: The research is based on monitoring the preparation and implementation of the project "Improving the Organisation of One's Life," which was conducted over three years by more than 80 FUDŠ students as part of the course *Leadership and Organisation of Media Production*. Methods included project analysis and discussion. Artificial intelligence (ChatGPT) was incorporated in all stages of the research and project.

Results: The majority of students (over 60%) are dissatisfied with their life organisation, and 70% report experiencing stress. Techniques such as Time Blocking, the Pomodoro Technique, the Eisenhower Matrix, the use of digital tools (Trello, Notion, Google Calendar), and especially ChatGPT have improved productivity and reduced feelings of overwhelm. The results also highlight the positive impact of physical exercise and relaxation techniques in managing stress.

Organisation: The research provides practical solutions, such as the integration of time management techniques and digital tools, which can enhance study programs and improve the performance of students and the organisations they collaborate with.

Society: Better-organized student lives contribute to greater satisfaction, motivation, improved health, and productivity in both study and work environments, ultimately benefiting society. This can result in higher GDP and lower costs associated with absenteeism, illness, etc.

Originality: The research combines existing theoretical approaches with innovative solutions, such as digital tools for task organisation and artificial intelligence, and emphasizes the importance of long-term implementation of these techniques.

Limitations/Future Research: A small sample size and the subjective nature of results are limitations. Further research with a larger sample size and long-term monitoring is recommended.

Keywords: time management, student life, negative stress, balance, artificial intelligence.

Srečo Zakrajšek holds a PhD in Chemical Sciences and a PhD in Organisation and Management of Human Resource and Educational Systems. He is the Dean of IAM, the School of Multimedia. At FUDŠ, he teaches the course *Leadership and Organisation of Media Production*. In the Cobiss bibliographic database, he has over 950 entries, including more than 300 scientific and professional works in the fields of chemistry, education, multimedia, artificial intelligence, project work, and organisation. He is a leading Slovenian author in the field of multimedia production (Srečo Zakrajšek) (November 15, 2025). He also holds an international IPMA certification (International Project Management Association) as a Certified Project Manager – Senior.

Ovire pri uvajanju inovacij v start-up podjetjih

Nerman Ljevo

Fakulteta za management in poslovno ekonomijo, Azapovići 439, Kiseljak, Bosna i Hercegovina
ljevo.nerman@gmail.com

Sabina Šehić Kršlak

Center za napredne tehnologije, Vilsonovo šetalište, Sarajevo, Bosna i Hercegovina
ssabina83@yahoo.com

Raziskovalno vprašanje (RV): Zagonska podjetja predstavljajo podporo razvoja vsakega gospodarstva. Je pa to bolj krhek del gospodarstva, saj veliko število start-up podjetij propade že v prvih letih svojega razvoja. Rezultati dosedanjih raziskav kažejo, da obstaja več razlogov za neuspeh start-upov, eden ključnih pa je težka uporaba inovacij. V današnjem sodobnem in turbulentnem času, v objemu globalizacije, so inovacije absolutni must-have. Vsa podjetja, ki niso inovativno usmerjena, so obsojena na propad. Celo velika multinacionalna podjetja plačujejo pomanjkanje inovativnosti, zato je to start-upom znak, da je vlaganje v inovacije najpomembnejša stvar v njihovem proračunu. Vendar pa obstajajo številni izzivi in ovire pri uporabi inovacij v start-upih. Glavni problem raziskave je ugotoviti, katere so najpomembnejše ovire in izzivi za uporabo inovacij v bosanskih start-upih in s kakšnimi metodami jih je mogoče premagati.

Namen: Glavni namen raziskave je opozoriti na ovire in izzive, s katerimi se srečujejo start-up podjetja v Bosni in Hercegovini ter podati ustrezna priporočila tako start-upom kot tudi vsem interesnim skupinam, kako jih učinkovito odpraviti, da bi gospodarstvo in poslovanje družbe bolj propulzivno in proaktivno.

Metoda: Pri teoretični razlagi problematike bo zbranih dovolj podatkov dosedanjih raziskav o obravnavani problematiki. Z empirično raziskavo bo ugotovljeno, katere so najpogostejše vrste ovir in izzivov, s katerimi se soočajo start-upi v Bosni in Hercegovini, katere vrste inovacij se najpogostejše izvajajo v start-up podjetjih v Bosni in Hercegovini ter na katere metode in načine se lahko uporabijo za premagovanje omenjenih ovir. Raziskava bo izvedena na vzorcu 10 start-up podjetij v BiH.

Rezultati: Rezultati raziskave bodo pokazali, kakšne so ovire in izzivi pri implementaciji inovacij, ki jih beležimo na vzorcu opazovanih start-upov, katere vrste inovacij se najpogostejše izvajajo v start-upih v Bosni in Hercegovini ter kako najučinkoviteje premagati ovire pri uvajanju inovacij v start-upih, z namenom njihovega boljšega in uspešnejšega poslovanja.

Organizacija: S tovrstnimi raziskavami lahko menedžerji start-upov (oziroma tisti, ki to nameravajo postati) lažje prepoznajo osnovne ovire pri uvajanju inovacij v svoje poslovanje in uporabijo predlagane metode za njihovo premagovanje, da bi svoje bolj stabilno in trajnostno poslovanje.

Družba: Povečanje stabilnosti start-upov prinaša dolgoročne koristi za celotno družbo. Družbeno odgovorno poslovanje start-upov lahko prispeva k boljši porazdelitvi virov v družbi, kar je zaželeno za vse udeležence v družbi, pa tudi za okolje.

Originalnost: Tovrstna raziskava predstavlja eno redkih raziskav o start-upih v Bosni in Hercegovini. Gre za pionirsko raziskavo v kontekstu izzivov in ovir pri uvajanju inovacij v start-up podjetjih v Bosni in Hercegovini.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve: majhen vzorec, težave pri zbiranju podatkov. Priporočila: raziskava implementacije inovacij glede na področja delovanja start-upov.

Ključne besede: zagon, inovativnost, izzivi, ovire, implementacija, priporočilo, stabilnost, premagovanje.

Nerman Ljevo je redni profesor (docent) na Fakulteti za management in poslovno ekonomijo Univerze v Travniku. Doktorski študij je zaključil na Ekonomski fakulteti Univerze v Tuzli, smer Management in organizacija. Objavil je več deset znanstvenih člankov in dve knjigi.

Sabina Šehić – Kršlak je profesorica na Fakulteti za management in poslovno ekonomijo Univerze v Travniku, Fakulteti za javno upravo Univerze v Sarajevu in uslužbenka Centra za napredne tehnologije Kantona Sarajevo. Doktorski študij je zaključila na Ekonomski fakulteti Univerze v Banja Luki, smer Management in organizacija. Objavila je več deset znanstvenih člankov in tri knjige.

Obstacles to the Implementation of Innovations in Start-Up Companies

Research Question (RQ): Start-up companies represent the support of the development of every economy. However, this is a more fragile part of the economy, because a large number of start-up companies fail in the first years of their development. The results of previous research indicate that there are several reasons for the failure of start-ups, and one of the key ones is the difficult application of innovations. In today's modern and turbulent times, in the embrace of globalization, innovations are an absolute must have. All companies that are not innovatively oriented are doomed to failure. Even large, multinational companies pay for the lack of innovation, so this is a signal to start-ups that investing in innovation is the most important thing in their budget. However, there are numerous challenges and obstacles in the application of innovations at start-ups. The main problem of the research is to detect what are the most important obstacles and challenges for the application of innovations in Bosnian start-ups, and by what methods it is possible to overcome them.

Purpose: The main purpose of the research is to point out the obstacles and challenges faced by start-up companies in Bosnia and Herzegovina and to give adequate recommendations for start-ups as well as all interest groups, how to eliminate them effectively, in order to make the economy and business operations of the company more propulsive and proactive.

Method: In the theoretical explanation of the problem, sufficient information contained in previous researches will be gathered, regarding the considered issue. Through empirical research, it will be determined what the most common types of obstacles are and challenges faced by start-ups in Bosnia and Herzegovina, what types of innovations are most often implemented in start-up companies in Bosnia and Herzegovina and which methods and ways can be used to overcome the mentioned obstacles. The research will be done on a sample of 10 start-up companies in BiH.

Results: The results of the research will show what are the obstacles and challenges in the implementation of innovations recorded in the sample of observed start-ups, what types of innovations are most often implemented in start-ups in Bosnia and Herzegovina, and how to most effectively overcome obstacles in the implementation of innovations in start-ups, with the aim of their better and more successful business.

Organization: Through research of this type, managers of start-ups (or those who intend to become one) can more easily identify the basic obstacles in the implementation of innovations in their business, and use the proposed methods to overcome them, in order to make their business more stable and sustainable.

Society: Increasing the stability of start-ups brings long-term benefits for the entire society. Socially responsible business of start-ups can contribute to a better distribution of resources in society, which is desirable for all participants in society, but also for the environment.

Originality: Research of this type represents one of the rare researches on start-ups in Bosnia and Herzegovina. It is a pioneering research in the context of challenges and obstacles in the implementation of innovations at start-ups in Bosnia and Herzegovina.

Limitations / further research: Limitations: small sample size, difficulties in data collection. Recommendations: research on the implementation of innovations according to the areas in which start-ups operate.

Keywords: start-up, innovation, challenges, obstacles, implementation, recommendation, stability, overcome.

Nerman Ljevo is a professor (docent) at the Faculty of Management and Business Economics of the University of Travnik. He completed his doctoral studies at the Faculty of Economics of the University of Tuzla, specialized field: Management and Organization. He published dozens of scientific papers and two books.

Sabina Šehić – Kršlak is a professor at the Faculty of Management and Business Economics of the University of Travnik, the Faculty of Public Administration of the University of Sarajevo, and an employee of the Center for Advanced Technologies of the Sarajevo Canton. She completed her doctoral studies at the Faculty of Economics of the University of Banja Luka, narrower scientific field: Management and Organization. She published dozens of scientific papers and three books.

Algoritmična ekonomska diplomacija

Gorazd Justinek

Nova univerza, Fakulteta za državne in evropske študije, Žanova ulica 3, 4000, Kranj, Slovenija
gorazd.justinek@gmail.com

Raziskovalno vprašanje (RV): Ekonomska diplomacija (ED) je danes na razpotju, saj algoritmične družbe, ki jih upravlja umetna inteligenca (UI), vse bolj oblikujejo globalno odločanje. Ta raziskava želi odgovoriti na vprašanje: Kako je mogoče reformirati ED, da bo še naprej učinkovito opravljala svoje funkcije v algoritmični družbi, ki jo upravlja UI?

Namen: Namen te raziskave je preučiti obstoječe prakse, izzive in potencial za reformo ED v svetu, ki ga poganja UI. Cilj je predlagati strategije za vključitev UI v procese ED, pri čemer se naslavlja ključne vidike, kot so etično upravljanje, vključenost in prilagodljivost.

Metoda: Za doseganje teh ciljev bo uporabljena mešana metodologija, ki združuje kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode. Kvalitativni podatki bodo zbrani s polstrukturiranimi intervjuji, fokusnimi skupinami in analizo dokumentov, kar bo omogočilo poglobljen vpogled v izzive in priložnosti ED v algoritmični družbi. Kvantitativni podatki bodo pridobljeni s strukturiranimi anketami in analizo sekundarnih podatkov, kar bo zagotovilo merljive in splošno veljavne ugotovitve. Metode analize podatkov vključujejo tematsko analizo za kvalitativne podatke in statistične tehnike za kvantitativne podatke.

Rezultati: Študija identificira izzive, ki jih prinaša vključevanje UI, vključno z vprašanji upravljanja, transparentnosti, vključenosti in prilagodljivosti, ter raziskuje izvedljive strategije, ki bodo omogočile, da ED ostane relevantna in učinkovita v tem novem kontekstu.

Organizacija: Ugotovitve imajo pomembne posledice za menedžerje, organizacije in prakso. Nudijo praktične okvire za oblikovalce politik in strokovnjake pri vključevanju UI v procese ED ter izboljšujejo organizacijske zmogljivosti za soočanje s kompleksnostjo algoritmične družbe. Raziskava bo neposredno uporabljena za izboljšanje praks ED v Sloveniji in prek instrumentov uradne razvojne pomoči (ODA) prispevala k prenosu znanja v države Zahodnega Balkana ter krepitvi zmogljivosti ED v regiji.

Družba: Na družbeni ravni vključevanje civilne (algoritmične) družbe v procese ED ponuja nove priložnosti za dobro upravljanje ter spodbuja transparentnost, vključenost in etične prakse UI. Raziskava si prizadeva za krepitev družbenega zaupanja v ED, ki jo poganja UI, hkrati pa naslavlja širše družbene in okoljske izzive.

Originalnost: Izvirnost te raziskave je v njenem prispevku k slabo raziskanemu področju – vlogi UI v diplomaciji, zlasti v ED. Z interdisciplinarnim pristopom, ki združuje diplomacijo, etiko UI in upravljanje, študija naslavlja pomembno vrzel na tem področju. Njene ugotovitve zagotavljajo izvedljive vpoglede in temelj za prihodnje raziskave vpliva UI na diplomacijo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Vendar pa ima študija določene omejitve. Hiter razvoj tehnologij UI lahko povzroči, da bodo nekatere ugotovitve sčasoma manj relevantne. Poleg tega lahko na rezultate vplivajo vzorčne pristranskosti in izzivi, povezani z interpretacijo

algoritmov. Za ublažitev teh omejitev so priporočene nadaljnje raziskave. Prihodnje študije bi lahko raziskale dolgoročne posledice okvirov upravljanja UI na prakse ED, izvedle primerjalne raziskave v različnih geopolitičnih regijah in preučile vlogo nastajajočih tehnologij, kot sta blockchain in kvantno računalništvo, pri preoblikovanju procesov ED.

Ključne besede: ekonomska diplomacija, umetna inteligenca, algoritmična družba.

Gorazd Justinek je priznan akademik in praktik na področju ekonomske diplomacije in mednarodnih odnosov. Deluje kot izredni profesor na Fakulteti za državne in evropske študije Nove univerze v Sloveniji, kjer se njegovo raziskovalno delo osredotoča na presečišče diplomacije, ekonomske politike in tehnoloških inovacij. S širokimi izkušnjami v akademskem in praktičnem okolju je sodeloval v številnih mednarodnih projektih in političnih pobudah, namenjenih spodbujanju regionalnega sodelovanja in dobrega upravljanja.).

Algorithmic Economic Diplomacy

Research Question (RQ): Economic Diplomacy (ED) is at a crossroads as algorithmic societies governed by artificial intelligence (AI) increasingly shape global decision-making. This research seeks to address the question: How can ED be reformed to ensure it continues to fulfil its functions in an algorithmic society governed by AI?

Purpose: The purpose of this research is to examine the current practices, challenges, and reform potential of ED in an AI-driven world. It aims to propose strategies for integrating AI into ED processes while addressing critical concerns such as ethical governance, inclusivity, and adaptability.

Method: A mixed-methods approach is employed to achieve these objectives, combining both qualitative and quantitative research methods. Qualitative data will be collected through semi-structured interviews, focus groups, and document analysis, providing in-depth insights into ED's challenges and opportunities in an algorithmic society. Quantitative data will be gathered through structured surveys and secondary data analysis, ensuring measurable and generalizable findings.

Results: The study identifies the challenges posed by AI integration, including governance, transparency, inclusivity, and adaptability, and explores actionable strategies to ensure ED remains relevant and effective in this new context.

Organization: The findings have significant implications for managers, organizations, and practice. They provide practical frameworks for policymakers and practitioners to integrate AI into ED processes, enhancing organizational capacity to navigate the complexities of an algorithmic society. The research will be directly applied to improve ED practices in Slovenia and, through Official Development Assistance (ODA), contribute to knowledge transfer initiatives in the Western Balkans, strengthening ED capacities in the region.

Society: On a societal level, the inclusion of civil (algorithmic) society in ED processes offers new opportunities for good governance, promoting transparency, inclusivity, and ethical AI practices. The research aims to foster societal trust in AI-driven ED while addressing broader social and environmental concerns.

Originality: The originality of this research lies in its contribution to an underexplored area—the role of AI in diplomacy, particularly in ED. By introducing an interdisciplinary approach that combines diplomacy, AI ethics, and governance, the study addresses a significant gap in the field. Its findings provide actionable insights and a foundation for future advancements in the study of AI's impact on diplomacy.

Limitations / further research: However, the study has limitations. The rapid evolution of AI technologies may render some findings less relevant over time. Additionally, sampling biases and challenges related to algorithmic interpretation may influence results. To address these limitations, further research is recommended. Future studies could explore the long-term implications of AI governance frameworks on ED practices, conduct comparative research across different geopolitical regions, and investigate the role of emerging technologies such as blockchain and quantum computing in reshaping ED processes.

Keywords: economic diplomacy, artificial intelligence, algorithmic society.

Gorazd Justinek (Gorazd Justinek is an accomplished scholar and practitioner in the fields of economic diplomacy and international relations. He serves as an Assistant Professor at the Faculty of Government and European Studies, New University in Slovenia, where his research focuses on the intersection of diplomacy, economic policy, and technological innovation. With extensive experience in academic and practical settings, he has contributed to numerous international projects and policy initiatives aimed at fostering regional cooperation and good governance.).

Izpopolnjevanje starejših zaposlenih v dobi umetne inteligence

Tinkara Kodelja

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000
Koper, Slovenija
tinkara.kodelja@fm-kp.si

Aleksander Janeš

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000
Koper, Slovenija
aleksander.janes@fm-kp.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je učinek novih tehnologij, s poudarkom na umetno inteligenco (UI), na potrebo po izpopolnjevanju starejših zaposlenih (50+ let).

Namen: Namen raziskave je bil opraviti sistematični pregled literature dosedanjih raziskav s področja učinka UI na potrebe po izpopolnjevanju starejših zaposlenih.

Metoda: Opravili smo sistematični pregled literature v šestih akademskih iskalnikih in sicer ProQuest, Emerald, Sage Journals, Springer, Research Gate ter v Google Učenjaku.

Rezultati: Umetna inteligenca pomembno preoblikuje trg dela, saj zahteva nenehno prilagajanje novim spretnostim in znanju. Pomemben učinek ima UI na starejše zaposlene, ki so zaradi morebitnega pomanjkanja digitalnih veščin in občutljivosti na spremembe izpostavljeni večjim izzivom. V tem kontekstu sta izpopolnjevanje in dodatna izobrazba ključna mehanizma za zagotavljanje skladnosti spretnosti z zahtevami delovnega okolja in trga dela. Organizacije se morajo hitro prilagajati spreminjajočim se zahtevam z oblikovanjem kulture vseživljenjskega učenja, ki spodbuja starejše in ostale zaposlene k izpopolnjevanju. Ključno je, da izobraževalni programi temeljijo na specifičnih potrebah in izzivih, s katerimi se soočajo starejši zaposleni.

Organizacija: Raziskava poudarja pomen izpopolnjevanja starejših zaposlenih v dobi umetne inteligence in organizacije spodbujanja k ustvarjanju kulture vseživljenjskega učenja, kot dela strateških usmeritev in ciljev organizacije.

Družba: Pomen raziskave za družbo se odraža v vpogledu vključenosti vseh starostnih skupin v možnosti izpopolnjevanja znanja, veščin in odnosa do uporabe sodobnih tehnologij. Tako organizacije kot družba sama sta nosilca socialne odgovornosti, da starejšim zaposlenim omogočijo uspešno vključevanje v delovno okolje v dobi UI.

Originalnost: Raziskava naslavlja potrebo po izpopolnjevanju specifične starostne skupine v dobi UI, kjer sočasno osvetljuje pomen ustvarjanja kulture vseživljenjskega učenja v hitro se spreminjajočem svetu. Ugotovitve raziskave predstavljajo smernice za oblikovanje politik na področju usposabljanja za odločevalce na državni ravni v kontekstu starajoče se delovne sile in novih tehnologij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pregled literature je bil omejen na šest javno dostopnih baz podatkov. V članku so bili starejši zaposleni obravnavani kot vse osebe v delovnem procesu starejše kot 50 let. Pri tem je potrebno izpostaviti, da se starejši zaposleni med seboj razlikujejo glede na izobrazbo, ekonomske, socialne in druge okoliščine. Primerno bi bilo, da bi učinek novih tehnologij raziskali tudi glede na omenjene okoliščine pri tej starostni skupini.

Ključne besede: družba znanja, izpopolnjevanje, management izobraževanja, prekvalifikacija, starejši zaposleni, umetna inteligenca, vseživljenjsko učenje.

Tinkara Kodelja je mlada raziskovalka in doktorska študentka programa Management na Fakulteti za management, Univerze na Primorskem. Dodiplomski študij je zaključila s področja pedagogike, magistrski študij pa s področja sociologije, s specializacijo v managementu človeških virov, znanja in organizacij. Pred zaposlitvijo na Fakulteti za management je pridobivala praktične izkušnje na področju upravljanja s človeškimi viri, saj je kot študentka delovala v kadrovskih službah različnih organizacij, kjer je poglobila svoje znanje o HR procesih. Aktivno sodeluje pri razvoju Erasmus+ Sport programov, v okviru katerih se je udeležila številnih mednarodnih konferenc. Poleg tega je svoje strokovne kompetence nadgrajevala z dodatnimi izobraževanji, kot sta HR Starter in Akademija vodenja. Njeno raziskovalno delo je osredotočeno na učinke umetne inteligence na zaposlene, pri čemer analizira spremembe v delovnem okolju ter izzive in priložnosti, ki jih prinaša digitalna transformacija.

Aleksander Janeš je izredni profesor za področja: Operativni management, Management kakovosti in Poslovna odličnost na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je izkušen strokovnjak in raziskovalec na mestu programskega direktorja magistrskega študija Management z več kot 28-letnimi delovnimi izkušnjami. Njegove raziskovalne izkušnje in interesi vključujejo različne perspektive sistemov projektnega vodenja in merjenja uspešnosti, (zelenih, modrih, trajnostnih) poslovnih modelov in upravljanja poslovnih procesov ter orodij upravljanja na področju digitalizacije in managementa procesov, inkluzivnega izobraževanja in veščin ter mladih in medijev (<https://orcid.org/0000-0001-5678-0737>).

Upskilling Older Employees in the Artificial Intelligence Era

Research Question (RQ): What is the effect of new technologies, with an emphasis on artificial intelligence (AI), with the need to upskill older employees (50+ years).

Purpose: The purpose of the research was to carry out a systematic literature review of existing research in the field of the effect of AI on the upskilling needs of older employees.

Method: We performed a systematic literature review in six academic search engines, ProQuest, Emerald, Sage Journals, Springer, Research Gate and Google Scholar.

Results: Artificial intelligence is significantly transforming the labor market, as it requires constant adaptation to new skills and knowledge. AI has a significant effect on older employees, who are exposed to greater challenges due to a possible lack of digital skills and sensitivity to change. In this context, training and further education are key mechanisms to ensure that skills match the requirements of the work environment and the labor market. Organizations must quickly adapt to changing requirements by creating a culture of lifelong learning that encourages seniors and other employees to improve. It is crucial that training programs are based on the specific needs and challenges faced by older employees.

Organization: The research emphasizes the importance of training older employees in the age of artificial intelligence and encourages organizations to create a culture of lifelong learning as part of the organization's strategic directions and goals.

Society: The importance of the research for society is reflected in the insight into the involvement of all age groups in the possibility of improving knowledge, skills and attitudes towards the use of modern technologies. Organizations and society itself bear the social responsibility to enable older employees to successfully integrate into the work environment in the AI era.

Originality: The research addresses the need to improve the skills of a specific age group in the age of AI, where it simultaneously highlights the importance of fostering a culture of lifelong learning in a rapidly changing world. The research findings provide guidelines for policymaking in the field of training on national level in the context of an aging workforce and new technologies.

Limitations/further research: The literature review was limited to six publicly available databases. In the article, older employees were considered as all persons in the labor process older than 50 years. We must emphasize that older employees differ from each other in terms of education, economic, social and other circumstances. It would be appropriate to investigate the effect of new technologies also regarding the mentioned circumstances in this age group.

Keywords: knowledge society, upskilling, knowledge management, retraining, older employees, artificial intelligence, lifelong learning.

Tinkara Kodelja is a young researcher and a doctoral student in the Management program at the Faculty of Management, University of Primorska. She completed her undergraduate studies in pedagogy and obtained a master's degree in sociology, specializing in human resource, knowledge, and organizational management. Before joining the Faculty of Management, she gained practical experience in human resource management by working in HR departments of various organizations as a student, deepening her understanding of HR processes. She actively participates in the development of Erasmus+ Sport programs, through which she has attended numerous international conferences. Additionally, she has enhanced her professional competencies through further education, including the HR Starter program and the Leadership Academy. Her research focuses on the impact of artificial intelligence on employees, analysing changes in the work environment as well as the challenges and opportunities brought by digital transformation.

Aleksander Janež is an Associate Professor in the fields of Operational Management, Quality Management, and Business Excellence at the Faculty of Management, University of Primorska. As an experienced expert and researcher, he serves as the Program Director of the Master's in Management program, bringing over 28 years of professional experience. His research expertise and interests encompass various perspectives on project management systems and performance measurement, (green, blue, and sustainable) business models, business process management, as well as management tools in the fields of digitalization and process management, inclusive education and skills, and youth and media (<https://orcid.org/0000-0001-5678-0737>).

Preobrazba dela v zelenem prehodu: Antropološka analiza slovenskega trga dela

Nadia Molek

FOŠ, ulica Talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
nadia.molek@fos-unm.si

Lina Čop

FOŠ, ulica Talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
lina.cop@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako zeleni prehod vpliva na delovno silo v Sloveniji in kakšne so zaznave ključnih deležnikov (delodajalcev, sindikatov, zaposlenih, visokošolskih učiteljev, raziskovalcev in novinarjev) glede sprememb v kompetencah, vrednotah in organizaciji dela?

Namen: Raziskava osvetljuje družbene, kulturne in organizacijske transformacije, ki jih prinaša zeleni prehod. Cilj je razumeti, kako deležniki dojemajo te spremembe in kako se organizacije ter posamezniki prilagajajo novim zahtevam trga dela.

Metoda: Raziskava temelji na antropološki kvalitativni analizi treh fokusnih skupin, izvedenih s predstavniki nevladnih organizacij, sindikatov, delodajalcev, visokošolskih učiteljev in raziskovalcev, delavcev ter novinarjev. Razprave so bile usmerjene v identifikacijo ključnih izzivov in priložnosti, ki jih prinaša zeleni prehod, s posebnim poudarkom na antropološkem vidiku preobrazbe delovnih mest in vrednot.

Rezultati: Raziskava odkriva večdimenzionalne plati problema, med temi, da je zeleni prehod še želja, in ne praksa. Organizacije prepoznavajo potrebo po trajnostnem poslovanju, vendar ostajajo ovire, povezane z visokimi stroški prehoda in globalno konkurenčnostjo.

Organizacija: Za menedžerje in organizacije raziskava ponuja vpogled v ključne izzive in strategije prilagajanja zelenemu prehodu.

Družba: Raziskava izpostavlja potrebo po krepitvi socialne odgovornosti in vključevanju vseh družbenih skupin v zeleni prehod.

Originalnost: Doprinos raziskave je v antropološkem pristopu k zelenemu prehodu, kjer je poudarjena potreba po holističnih strategijah, ki upoštevajo kompleksnost transformacij dela in organizacijskih praks.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve vključujejo majhno število fokusnih skupin in geografsko omejenost raziskave na Slovenijo.

Ključne besede: zeleni prehod, trajnostno delo, organizacijska kultura, vseživljenjsko učenje, delovna sila, organizacijska antropologija.

Nadia Molek je doktorirala iz antropologije na Univerzi v Buenos Airesu leta 2022. Leta 2013 in 2023 je prejela prvo nagrado Urada Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu za svojo diplomsko in doktorsko disertacijo o heterogenih identitetnih konstrukcijah Slovencev v Argentini. Trenutno deluje kot raziskovalka in docentka za management in organizacijo na Fakulteti za organizacijske študije. Je članica uredniškega odbora revij *Journal of Universal Excellence* in *Challenges of the Future* ter članica Inštituta za organizacijske študije. V Argentini je delovala kot raziskovalka, svetovalka in predavateljica na Universidad Pedagógica Nacional – UNPE in Universidad del Salvador, prav tako pa je bila gostujoča raziskovalka na Univerzi v Stavangerju (Norveška) in Univerzi na Primorskem (Slovenija). Njeni raziskovalni interesi in mednarodne publikacije vključujejo teme, kot so identitetni procesi, migracije in mobilnost, transnacionalizem, delavci in trg dela, trajnostni razvoj, etična vključitev umetne inteligence na visokemšolstvu, raznolikost in inkluzija, enakost spolov ter dobro počutje na delovnem mestu, iz antropološke perspektive.

Lina Čop je magistrirala iz človekovih pravic in mednarodnega socialnega dela na Univerzi v Göteborgu na Švedskem (2024). Pred tem je delala kot asistentka programa na magistrskem programu aplikativnih človekovih pravic na University of Applied Arts Vienna, kjer je bila dejavna pri razvoju učnega načrta, akademski koordinaciji ter raziskovanju presečišč človekovih pravic in umetnosti. Opravila je enomesečno raziskovalno delo v švedski nevladni organizaciji Rådningsmissionen na temo izkoriščanja migrantov na švedskem trgu dela. Kot prostovoljka je sodelovala pri več mednarodnih taborih na temo družbenih in okoljskih vprašanj. Njeni strokovni interesi se osredotočajo na človekove pravice, zlasti pravice žensk in preprečevanje nasilja nad njimi. Trenutno je zaposlena na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer koordinira Erasmus+ mobilnosti in nudi podporo pri raziskovalnih projektih, financiranih s strani Evropske unije.

Transformation of Work in the Green Transition: An Anthropological Analysis of the Slovenian Labor Market

Research Question (RQ): How does the green transition impact the workforce in Slovenia, and what are the perceptions of key stakeholders (employers, trade unions, employees, higher education teachers, researchers, and journalists) regarding changes in skills, values, and work organization?

Purpose: This research examines the social, cultural, and organizational transformations brought about by the green transition. The goal is to understand how stakeholders perceive these changes and how organizations and individuals adapt to the new demands of the labor market.

Method: The study is based on an anthropological qualitative analysis of three focus groups conducted with representatives of non-governmental organizations, trade unions, employers, higher education teachers and researchers, employees, and journalists. The discussions focused on identifying key challenges and opportunities posed by the green transition, with a special emphasis on the anthropological perspective of workplace and value transformation.

Results: The research reveals the multidimensional nature of the issue, highlighting that the green transition remains more of an aspiration than a practice. Organizations recognize the necessity of sustainable business models but face obstacles related to high transition costs and global competitiveness.

Organization: For managers and organizations, the research provides insights into key challenges and strategies for adapting to the green transition.

Society: The study underscores the need to strengthen social responsibility and include all societal groups in the green transition process.

Originality: The study's contribution lies in its anthropological approach to the green transition, emphasizing the need for holistic strategies that account for the complexity of work and organizational transformations.

Limitations / further research: The limitations include a small number of focus groups and the geographical constraint of the study to Slovenia.

Keywords: green transition, sustainable work, organizational culture, lifelong learning, workforce, organizational anthropology.

Nadia Molek holds a Ph.D. in Anthropology from the University of Buenos Aires in 2022. In 2013 and 2023, she received the first prize from the Government Office for Slovenians Abroad for her undergraduate and doctoral dissertations on heterogeneous identity constructions of Slovenians in Argentina. She currently works as a researcher and assistant professor of Management and Organization at the Faculty of Organization Studies. She is a member of the editorial board of the Journal of Universal Excellence and Challenges of the Future and a member of the Institute for Organizational Studies. In Argentina, she has worked as a researcher, advisor, and lecturer at Universidad Pedagógica Nacional – UNIPE and Universidad del Salvador, and has been a visiting researcher at the University of Stavanger (Norway) and the University of Primorska (Slovenia). Her research interests and international publications include topics such as identity processes, migration and mobility, transnationalism, workers and the labour market, sustainable development, the ethical integration of artificial intelligence in higher education, diversity and inclusion, gender equality, and workplace well-being, all from an anthropological perspective.

Lina Čop holds a master's degree of science in Human Rights and International Social Work from the University of Gothenburg in Sweden (2024). Previously, she worked as a program assistant for the Master's Program in Applied Human Rights at the University of Applied Arts Vienna, where she was involved in curriculum development, academic coordination, and research on the intersections of human rights and the arts. She conducted a one-month research project at the Swedish NGO Räddningsmissionen, focusing on the exploitation of migrants in the Swedish labor market. As a volunteer, she participated in several international camps, which were addressing social and environmental issues. Her professional interests focus on human rights, particularly women's rights and the prevention of violence against women. She is currently employed at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto, where she coordinates Erasmus+ mobilities and provides support for research projects funded by the European Union.

Deležniki in njihov vpliv na izvajalca javne službe

Emilio Murtič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000, Novo mesto, Slovenija
emilio.murtic@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so ključni deležniki izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov in kateri od njih delujejo spodbujevalno oziroma zaviralno nanj.

Namen: Želimo določiti ključne deležnike izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov ter določiti njihovo vlogo pri oblikovanju delovne strategije.

Metoda: Raziskava temelji na sistematičnem pregledu obstoječe literature. Iskanje člankov je bilo izvedeno v bazah, kot so Cobiss+, Springer Link, Scopus, Science Direct in Google Scholar. Upoštevani članki so zajeti iz obdobja med letoma 2015 in 2025, s prostim dostopom ter pisani v slovenščini ali angleščini.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da na izvajalca javne službe vpliva 13 ključnih deležnikov. Ti so v deležniško razmerje vezani na način, kot porabniki storitev izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov, kot lastniki same službe, kot regulatorji oziroma kot dobavitelji ali prevzemniki odpadkov. Vsak od njih lahko na izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov vpliva tako spodbujevalno, kot tudi zaviralno.

Organizacija: Raziskava organizaciji ponudi vpogled v ključne deležnike in njihov vpliv ter tako omogoča predhodno planiranje aktivnosti za optimalno izvedbo in uresničevanje ciljev.

Družba: Članek omogoča predstaviti širši javnosti položaj izvajalca javne službe zbiranja komunalnih odpadkov med njegovimi deležniki in na kakšen način le ti vplivajo na oblikovanje delovnih nalog izvajalca, Katerega glavni namen je omogočati osnovne pogoje bivanja na nekem območju.

Originalnost: V Sloveniji v času pisanja tega članka ni mogoče zaslediti tovrstne raziskave in znanje pridobljeno s tem nam omogoča razumevanje poslovnega in organizacijskega okolja službe s katero se srečujemo vsak dan.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ključna omejitev je omejena literatura s tega področja. Ta je predvsem v elektronski obliki v bazah podatkov. Slovenske literature skoraj ni zaslediti. Težavo predstavlja tudi dejstvo, da veliko literature ne sovпада z zadanim časovnim okvirjem in je tako na nek način že zastarela. Področje je zaradi svoje pomembnosti in slabe raziskanosti bilo potrebno podrobneje raziskati.

Ključne besede: javna služba, zbiranje odpadkov, deležniki, vpliv, omogočanje, zaviranje.

Emilio Murtič je doktorski študent na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistriral je na Fakulteti za uporabne družbene študije in je zaposlen na Komunali Novo mesto d.o.o. kot vodja službe za ravnanje z odpadki. Od leta 2022 je tudi predavatelj na Višji šoli za varstvo okolja in Komunalo, kjer predava pri predmetih povezanih z varovanjem okolje s poudarkom na gospodarjenju z odpadki.

Stakeholders and Their Influence on Public Service

Research Question (RQ): Who are the key stakeholders of the municipal waste collection public service, and which of them act as stimulators or inhibitors?

Purpose: We want to identify the key stakeholders of the public service provider for municipal waste collection and determine their role in shaping the work strategy.

Method: The research is based on a systematic review of existing literature. The search for articles was conducted in databases such as Cobiss+, Springer Link, Scopus, Science Direct, and Google Scholar. The considered articles are from the period between 2015 and 2025, with open access and written in Slovenian or English.

Results: The research has shown that the public service provider is influenced by 13 key stakeholders. These stakeholders are involved in the relationship as users of the public service provider's municipal waste collection services, as owners of the service itself, as regulators, or as suppliers or recipients of waste. Each of them can influence the public service provider for municipal waste collection both positively and negatively.

Organization: The research provides the organization with insight into key stakeholders and their impact, thus enabling the advance planning of activities for optimal execution and achievement of goals.

Society: The article allows the broader public to understand the position of the public service provider for municipal waste collection among its stakeholders and how they influence the formation of the provider's tasks, whose main purpose is to ensure basic living conditions in a given area.

Originality: At the time of writing this article, such research cannot be found in Slovenia, and the knowledge gained from it allows us to understand the business and organizational environment of the service we encounter every day.

Limitations / further research: The key limitation is the limited literature in this field. Most of it is in electronic form in databases. Slovenian literature is almost non-existent. Another issue is that much of the literature does not fit the specified timeframe and is therefore somewhat outdated. Due to its importance and poor research coverage, the field needed to be explored in more detail.

Keywords: public service, waste collection, stakeholders, influence, enabling, inhibiting.

Emilio Murtič is a doctoral student at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto. He obtained his master's degree at the Faculty of Applied Social Studies and is employed at Komunala Novo mesto d.o.o. as the head of the waste management department. Since 2022, he has also been a lecturer at the Higher School of Environmental Protection and Public Utilities, where he teaches subjects related to environmental protection with an emphasis on waste management.

Vojaško voditeljstvo na direktni ravni

Zoran Kovačič

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija,
zoran.kovacic@fos-unm.si

Darko Ščavničar

Višja vojaška šola, Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in
usposabljanje, Slovenska vojska, Engelsova 15, 2000 Maribor, Slovenija
darko.scavnicar@mors.si

Boris Bukovec

Fakulteta za organizacijske študije, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
boris.bukovec@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere kompetence predstavljajo temeljne gradnike kompetenčnega modela vojaških vodij na direktni ravni za uspešno poveljevanje in vodenje v vojaški organizaciji?

Namen: Namen raziskave je določiti kompetenčni model vojaškega voditeljstva na direktni ravni za uspešno delovanje vojaške organizacije.

Metoda: Za zbiranje podatkov smo uporabili opisno metodo virov, ki obdelujejo vojaško voditeljstvo, predvsem iz držav članic zveze NATO. Z metodo deskripcije, komparacije in indukcije smo triangulirali kompetenčni model vojaškega voditeljstva, ki doprinese k uspehu vojaške organizacije pri nalogah taktične ravni.

Rezultati: Ključne kompetence vojaškega vodje, ki jih prepoznavamo za uspeh vojaške organizacije, so: komunikacijske veščine, čustvena inteligenca, mentalna odpornost in fleksibilnost ter tehnološka pismenost.

Organizacija: Uspešnost vojaškega voditeljstva na direktni ravni v vojaški organizaciji je odvisna od sposobnosti prilagajanja novim izzivom in potrebam. Z vlaganjem v izobraževanje, razvoj metodologij za ocenjevanje potenciala ter uporabo sodobnih tehnologij lahko vojaška organizacija oblikuje učinkovito in fleksibilno strukturo vodenja, ki bo pripravljena na soočanje z izzivi 21. stoletja in uspešnemu doprinosu k stopnji varnosti na (inter)nacionalni ravni.

Originalnost: Na področju vojaškega voditeljstva še ni zadovoljivo obdelane tematike razvoja kompetenc vojaških vodij na direktni ravni za izzive prihodnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V raziskavo zaradi časovne omejitveni ni vključenega anketnega vprašalnika in intervjujev z vojaškimi vodji na različnih ravneh in v različnih organizacijskih enotah v Slovenski vojski na temo izzivov za vojaško voditeljstvo na direktni ravni. Napisan članek je teorem, ki bo vključen v doktorsko disertacijo pri nadaljnjem raziskovanju.

Ključne besede: vojaška organizacija, vojaško voditeljstvo, direktna raven, kompetenčni model.

Zoran Kovačič, prof. zgod. in uni. dipl. prev. in tol., v Slovenski vojski zaposlen od leta 2013, trenutno na dolžnosti stotnik v vlogi namestnika poveljnika učne čete na Šoli za častnike v Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje v Mariboru.

Dr. Darko Ščavničar je načelnik Visoke vojaške šole, dekan, ki deluje v okviru Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje Slovenske vojske, in docent na Fakulteti za organizacijske študije. Glede na poklicno okolje, v katerem deluje, v svojih strokovnih, znanstvenih in pedagoških delih obravnava tematiko, povezano z uporabo informacijsko komunikacijskih tehnologij v izobraževalnem sistemu ter z razvojem vojaškega izobraževalnega sistema, še posebej z razvojem konceptov izobraževanja častnikov ter metodologijo vojaških ved.

Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacije in menedžmenta. Po devetnajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je šestnajst let opravljal funkcijo dekana. Je zaslužni profesor za področje organizacije in menedžmenta ter znanstveni svetnik. Njegova bibliografija obsega več kot 500 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, s poudarki na kakovosti, obvladovanju sprememb in organizacijskega razvoja.

Military Leadership at the Direct Level

Research Question (RQ): Which competencies are fundamental for competency model for military leaders at the direct level for successful command and leadership within a military organization?

Purpose: The aim of the research is to determine the competency model of military leadership at the direct level for the successful functioning of a military organization.

Method: For data analysis, we used a descriptive research design for sources dealing with military leadership, primarily sources from NATO member states. Through description, comparison, and induction methods, we triangulated the competency model of military leadership that contributes to the success of military organizations in tactical-level tasks.

Results: Key competencies for a military leader identified for the success of a military organization include: communication skills, emotional intelligence, mental resilience and flexibility, and technological literacy.

Organization: Results of military leadership at the direct level within a military organization will depend on its ability to adapt to new challenges and needs. By investing in education, developing methodologies for assessing potential, and utilizing modern technologies, a military organization can create an effective and flexible leadership structure ready to face 21st-century challenges.

Society: Successful contribution to national and international security levels.

Originality: The topic of developing military leaders' competencies at the direct level for future challenges has not yet been satisfactorily addressed in the field of military leadership.

Limitations / further research: Due to time limitation research does not include surveys and interviews with military leaders at various levels and within different organizational units in the Slovenian Armed Forces regarding challenges for direct-level military leadership. The written article is a theoretical framework for future research in PhD dissertation.

Keywords: military organization, military leadership, direct level, competency model.

Zoran Kovačič, prof. hist., university graduate translator and interpreter, employed in the Slovenian Armed Forces since 2013; currently serving as Captain in the role of Executive Officer of the Training Company at the Officer Candidate School in the Command for Doctrine, Development, Education, and Training in Maribor.

Darko Ščavničar, PhD graduated in Aviation Technology from the Faculty of Maritime Studies and Transport in Ljubljana. He completed his Master's degree in Public Administration in 2004 and his PhD in Slovenian Contemporary Legal History in 2011 at the Faculty of Government and European Studies. He is currently the Dean of the National Military College of the SAF, which is part of the Doctrine, Development, Education and Training

Command of the SAF, and an Assistant Professor at the Faculty of Organization Studies. Based on his professional background, in his professional, scientific and pedagogical works he deals with topics related to the use of information and communication technologies in the education system and the development of the military education system, particularly the development of concepts of officer education and the methodology of military sciences.

Boris Bukovec graduated from the Faculty of Mechanical Engineering in Ljubljana, and received his master's and doctorate from the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, in the field of organization and management. After nineteen years of work in the automotive industry, he was employed at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto, where he served as dean for sixteen years. He is an emeritus professor in the field of organization and management and a scientific advisor. His bibliography includes more than 500 units in the field of administrative and organizational sciences, with an emphasis on quality, change management and organizational development.

Vpliv znanja tujih jezikov na kompetence sodobnega voditelja

Alenka Pirc

Nuklearna elektrarna Krško, d.o.o., Vrbina 12, 8270 Krško, Slovenija
alenka.pirc@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Vodenje oziroma voditeljstvo se je skozi zgodovino spreminjalo, prav tako vloga voditelja. S spreminjanjem vloge so se spreminjale tudi potrebne kompetence in identiteta voditelja. Komunikacijske kompetence vse bolj prihajajo v ospredje, z globalizacijo pa je kljub razvoju tehnologije in umetne inteligence znanje tujih jezikov ostalo konkurenčna prednost. Ne samo to, znanje dveh ali več jezikov daje voditelju tudi druge pozitivne lastnosti. Raziskovalno vprašanje se tako glasi: Katere specifične kompetence sodobnega voditelja se najbolj krepijo z znanjem tujih jezikov?

Namen: Glavni namen raziskave je preveriti obstoječo literaturo glede vpliva znanja tujih jezikov na voditeljstvo v sodobnem svetu.

Metoda: Metodološki pristop smo na podlagi uvodnih spoznanj začeli s sistematičnim pregledom domače in tuje literature iz lastne knjižnice ter tujih člankov, ki so objavljeni v dostopnih bazah podatkov (Scopus, Science Direct, Springerlink in Google Scholar). Pregled in izbor literature za nadaljnje proučevanje smo prikazali s Prisma diagramom. Pri iskanju ustreznih člankov smo uporabili ključne besede, in sicer "dvojezičnost", "večjezičnost", »tuji jeziki« »voditelj«, voditeljstvo« in »kompetence« v slovenskem jeziku ter "bilingualism", "multilingualism" »foreign languages« "leader«, »leadership" in »competences« v angleškem jeziku.

Rezultati: Analizirani članki prikazujejo, da ima znanje tujih jezikov pomembno vlogo in prinaša različne koristi, ki so pomembne za sodobnega voditelja. Prav tako lahko nekritično prepoznavanje vrednosti znanja tujih jezikov vodi do negativnih učinkov. Zaradi tega je potrebno zavedanje, da mora biti znanje jezikov komplementarna lastnost ali nadgradnja voditeljskih kompetenc.

Organizacija: Raziskava potrjuje, da ima znanje tujih jezikov kljub pojavu umetne inteligence in s tem avtomatskih prevajalcev še vedno vlogo pri oblikovanju različnih vrst inteligence (kognitivne, čustvene in kulturne) in s tem vpliv na kompetence sodobnega voditelja.

Družba: Pridobitev in krepitev znanja tujih jezikov ima pozitiven vpliv tako na zaposlene kakor tudi v partnerskih odnosih, saj vpliva na čustveno in kulturno inteligenco. S prepoznavanjem koristi tujih jezikov na voditeljstvo in vplivov, ki vplivajo na kompetence voditeljev, se lahko prepreči tudi pretirana odvisnost od umetne inteligence v smislu nadomestitve znanja tujih jezikov, saj ta ne prepozna nians komuniciranja v različnih jezikih.

Originalnost: V literaturi smo zasledili pozitivne vplive znanja tujih jezikov, ki so podobne kompetencam, ki naj bi jih imel sodobni voditelj. Zaznali smo tudi potencialno nevarnost znanja tujih jezikov, kadar niso prisotne ostale kompetence, ki bi jih moral imeti voditelj. V

proučevani literaturi nismo zasledili povezave znanja tujih jezikov s kompetencami sodobnega voditelja. Zapolnili bomo to vrzel in izpostavili pozitivne lastnosti znanja tujih jezikov in jih povezali z lastnostmi sodobnega voditelja. Prav tako bomo opozorili na nevarnost prevlade tujih jezikov nad ostalimi kompetencami. To bo tudi osnovna za nadaljnje empirične raziskave vpliva znanja jezikov na kompetence sodobnega voditelja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve izvedene raziskave so predvsem v relativno majhni količini proučenih enot. Med njimi se večina nanaša na proučevanje voditeljstva v akademski sferi ali pa na vpliv uveljavitve določenega tujega jezika kot obveznega jezika na komunikacijo v mednarodnem poslovanju. Potencialno omejitev vidimo tudi v tem, da avtor raziskave ni jezikoslovec. Za nadaljnje raziskovanje predlagamo raziskavo večjega obsega literature, in empirično analizo, ki bo raziskala vpliv znanja tujih jezikov na lastnosti voditelja in ki bo vključila tudi jezikoslovce.

Ključne besede: voditelj, voditeljstvo, dvojezičnost, večjezičnost, tuji jeziki, kompetence.

Alenka Pirc je magistrica ekonomskih znanosti in trenutno doktorandka doktorskega študija pri Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, program Menedžment kakovosti. Od leta 2000 je zaposlena v Nuklearni Krško, leta 2016 je postala direktorica financ in je na tej funkciji še danes. Leta 2009 je pridobila tudi naziv certificiranega računovodje s strani Slovenskega inštituta za revizijo. Sporazumeva se v petih tujih jezikih z različnimi stopnjami usposobljenosti.

The Impact of Foreign Languages Skills on Modern Leader Competences

Research Question (RQ): Leadership has changed throughout history, as has the role of the leader. As the role has changed, so have the necessary competences and the identity of the leader. Communication competences are increasingly coming to the fore, and with globalisation, despite the development of technology and artificial intelligence, foreign language skills remain a competitive advantage. Not only that, but knowledge of two or more languages also gives a leader other positive attributes. The research question is therefore: Which specific competences of a modern leader are most enhanced by knowledge of foreign languages?

Purpose: The main purpose of the research is to review the existing literature on the impact of foreign language skills on leadership in the modern world.

Method: The methodological approach was based on the initial findings and started with a systematic review of national and foreign literature from our own library and foreign articles published in accessible databases (Scopus, Science Direct, Springerlink and Google Scholar). The review and selection of literature for further study was illustrated with a Prisma diagram. The keywords used to find relevant articles were "dvojezičnost", "večjezičnost", "tuji jeziki", "voditelj", "voditeljstvo" and "kompetence" in Slovenian and "bilingualism", "multilingualism", "foreign languages", "leader", "leadership" and "competences" in English.

Results: Analyzed literature proves that knowledge of foreign languages have a critical role in brings different benefits that are important for modern leader. Also, uncritical recognition of the value of foreign language skills can lead to negative effects. This calls for an awareness that language skills should be a complementary competence to leadership competences.

Organisation: The research confirms that, despite the emergence of artificial intelligence and thus automatic translators, foreign languages skills still have a role to play in shaping different types of intelligence (cognitive, emotional, and cultural) and thus in influencing the competences of the modern leader.

Society: Acquiring and strengthening foreign language skills has a positive impact both on employees and in partner relationships, as it influences emotional and cultural intelligence. Recognising the benefits of foreign languages on leadership and the impact on leaders' competences can also help to avoid an over-reliance on artificial intelligence to replace foreign language skills, as it does not recognise the nuances of communicating in different languages.

Originality: We have found positive effects of foreign language skills in the literature that are similar to the competences that a modern leader is expected to have. We have also identified a potential danger of foreign language skills when other competences that a leader should have are not present. In the literature reviewed, we did not find a link between foreign language skills and the competences of a modern leader. We will fill this gap by highlighting the positive attributes of foreign language skills and linking them to the qualities of a modern leader. We will also highlight the danger of foreign languages dominating over other

competences. This will also provide a basis for further empirical research on the impact of language proficiency on the competences of a modern leader.

Limitations/further research: The limitations of the research carried out are mainly due to the relatively small number of units studied. Most of them are related to the study of leadership in academia or the impact of the introduction of a specific foreign language as a mandatory language on communication in international business. Another potential limitation is that the author of the study is not a linguist. For further research, we suggest a larger scope of literature review and an empirical analysis that investigates the impact of foreign language proficiency on leader characteristics and that includes linguists.

Keywords: leader, leadership, bilingualism, multilingualism, foreign languages, competences.

Alenka Pirc is a Master of economic sciences and is at the moment doctoral student at a Faculty of organisational studies in Novo mesto, program Quality Management. She has been employed at Nuclear power plant Krško (Nuklearna elektrarna Krško) since 2000, in 2016 was appointed finance director and up to this moment holds this position. In 2009 she received a certified accountant nomination by Slovene Institute of auditors. She can make a conversation in five foreign languages with different levels of proficiency.

Gradniki modela obvladovanja organizacijske odpornosti

Matej Klasinc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, Novo mesto,
Slovenija
matej.klasinc@fos-unm.si

Boris Bukovec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, Novo mesto,
Slovenija
boris.bukovec@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so gradniki modela organizacijske odpornosti, ki pripomorejo k uspešnemu obvladovanju sprememb v organizacijskem okolju?

Namen: Namen raziskave je pregled domače in tuje strokovne literature, kjer avtorji raziskujejo organizacijsko odpornost in njene modele za uspešno prilagajanje in odziv na spremembe v ekosistemu organizacije.

Metoda: Metoda temelji na pregledu domače in tuje strokovne in znanstvene literature pri čemer smo bili osredotočeni na članke in doktorske disertacije odprtega tipa v obdobju 2020-2024. Iskanje se je izvajalo po bazah Cobiss, ProQuest Dissertations & Theses, Scopus, ScienceDirect, Web of Science, SpringerLink in repozitoriju FOŠ. Iskane besede so bile »odpornost organizacije«, »model odpornosti«, »obvladovanje sprememb« in angleško »resilience«, »organization«, »resilience model«, »change management« in »leadership«.

Rezultati: S pregledom literature smo ugotovili, da ne obstaja točno določen model odpornosti organizacije, ki bi bil merljiv. Prepoznali smo gradnike modela, ki temeljijo na načelih organizacijske odpornosti, kot jih podaja mednarodni standard ISO 22316:2017. Ugotovitve bodo osnova nadaljnjim raziskavam in študiju, kako so ti gradniki prepoznani v organizacijah in kako lahko pripomorejo k lažjemu in boljšemu obvladovanju sprememb.

Organizacija: Organizacije so usmerjene v dosego ciljev, ki izhajajo iz strategije podjetja. Ob tem se soočajo s stalno spreminjajočim okoljem, v katerem delujejo, in vplivi, ki jih morajo upoštevati pri svojem delovanju. Pri doseganju teh ciljev in uspešnem odzivanju na spremembe jim je v pomoč lahko model odpornosti ob razumevanju in upoštevanju gradnikov tega modela.

Družba: Širši družbeni vpliv raziskave je večja odpornost organizacij in zavedanje, kaj na njeno odpornost vpliva.

Originalnost: Pregled literature je pokazal, da je področje raziskav organizacijske odpornosti v Sloveniji slabo pokrito. Raziskava predstavlja doprinos razumevanju, kateri gradniki so pomembni, da se organizacije uspešno odzivajo in prilagajajo na spremembe.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitev raziskave predstavlja majhen vzorec domače strokovne in znanstvene literature in pomanjkanje raziskav med slovenskimi (majhnimi in srednjimi) podjetji. Predlog nadaljnjih raziskav gre v smeri zbiranja podatkov in informacij slovenskih podjetij glede njihove odpornosti in uspešnosti pri odzivanju na spremembe v njihovem okolju.

Ključne besede: odpornost organizacije, model odpornosti, gradniki, spremembe.

Matej Klasinc je diplomiral je na univerzitetnem študiju Fakultete za pomorstvo in promet, smer Tehnologija prometa leta 2007, iz področja simulacij in modeliranja logističnih operacij. Je vodilni presojevalec za standarde ISO 9001, ISO 14001 in AQAP standarde pri certifikacijski hiši Bureau Veritas. Vodi seminarje in delavnice za omenjene standarde. Ima licenco CQI IRCA predavatelja. Predaval je tudi na različnih dogodkih in konferencah. Je član upravnega odbora Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO) in nacionalni predstavnik v Evropskem združenju za kakovost (EOQ). Delovne izkušnje je nabiral v pomorstvu – navigaciji na Splošni plovbi Portorož, špediciji in logistiki na Intereuropi (Kopenski promet Ljubljana) ter trgovskem podjetju MDM kot vodja logistike in skrbnik sistema vodenja kakovosti. Od 2015 je zunanji sodelavec Bureau Veritas.

Boris Bukovec je diplomiral na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani, magistriral in doktoriral pa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacije in menedžmenta. Po devetnajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, kjer je šestnajst let opravljal funkcijo dekana. Je zaslužni profesor za področje organizacije in menedžmenta ter znanstveni svetnik. Njegova bibliografija obsega več kot 500 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, s poudarki na kakovosti, obvladovanju sprememb in organizacijskega razvoja.

Building Blocks of the Organizational Resilience Management Model

Research Question (RQ): Which are the building blocks of the organizational resilience model that contribute to the successful management of changes in the organizational environment?

Purpose: The purpose of the research is a review of domestic and foreign professional literature, where the authors investigate organizational resilience and its models for successful adaptation and response to changes in the ecosystem of the organization.

Method: The method is based on a review of domestic and foreign professional and scientific literature, where we focused on open-type articles and doctoral dissertations in the period 2020-2024. The search was performed in the Cobiss, ProQuest Dissertations & Theses, Scopus, ScienceDirect, Web of Science and SpringerLink databases and the FOŠ repository. The search terms were "resilience", "organization", "resilience model", "change management" and "leadership".

Results: By the literature review, we found that there is no specific model of organizational resilience that can be measured. We have identified the building blocks of the model, which are based on the principles of organizational resilience, as given by the international standard ISO 22316:2017. The findings will be the basis for further research and study of how these building blocks are recognized in companies and how they can help to facilitate and better manage changes.

Organization: Organizations are oriented towards the achievement of goals arising from the company's strategy. At the same time, they are faced with a constantly changing environment in which they operate and the influences that they must take into account in their performance. In achieving these goals and successfully responding to changes, the resilience model can help them by understanding and taking into account the building blocks of this model.

Society: The broader social impact of the research is greater resilience of organizations and awareness of the influences on its resilience.

Originality: The literature review showed that the field of organizational resilience research in Slovenia is poorly covered. The research represents a contribution to the understanding, which building blocks are important for organizations to successfully respond and adapt to changes.

Limitations / further research: The limitation of the research is a small sample of domestic professional and scientific literature and the lack of research among Slovenian (small and medium-sized) companies. The proposal for further research goes in the direction of collecting data and information from Slovenian companies regarding their resilience and success in responding to changes in their environment.

Keywords: organizational resilience, resilience model, building blocks, changes.

Matej Klasinc graduated from the Faculty of Maritime and Transport, Faculty of Transport in 2007 with a degree in Transport Technology, in the field of simulation and modelling of logistics operations. He is a lead auditor for ISO 9001, ISO 14001 and AQAP standards at Bureau Veritas. He conducts seminars and workshops for these standards. He is a licensed CQI IRCA lecturer. He has lectured at various events and conferences. He is a member of the Board of Directors of the Slovenian Association for Quality and Excellence (SZKO) and a national representative in the European Association for Quality (EOQ). He gained his work experience in the maritime sector - navigation at General Navigation Portorož, freight forwarding and logistics at Intereuropa (Land Transport Ljubljana) and at the trading company MDM as logistics manager and quality management system administrator. Since 2015, he has been an external associate of Bureau Veritas.

Boris Bukovec graduated from the Faculty of Mechanical Engineering in Ljubljana, and received his master's and doctorate from the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, in the field of organization and management. After nineteen years of work in the automotive industry, he was employed at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto, where he served as dean for sixteen years. He is an emeritus professor in the field of organization and management and a scientific advisor. His bibliography includes more than 500 units in the field of administrative and organizational sciences, with an emphasis on quality, change management and organizational development.

Dejavniki, ki vplivajo na kakovost življenja bolnikov; pogledi bodočih zdravstvenih delavcev

Barbka Huzjan

Univerzitetni klinični center Ljubljana, Zaloška cesta 002, 1000 Ljubljana, Slovenija
barbka.huzjan@kclj.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Mišično-skeletne bolezni pomembno vplivajo na kakovost življenja revmatoloških bolnikov in sodijo med najpogostejše kronične nenalezljive bolezni. V Sloveniji prizadenejo več kot desetino prebivalstva. Zanimalo nas je, kako bodoči zdravstveni delavci dojemajo kakovost življenja bolnikov z revmatično mišično-skeletno boleznijo (RMB) ter kako lahko izboljšajo svoje kompetence za zagotavljanje boljše podpore tem bolnikom.

Namen: V raziskavi smo proučili, kako dijaki srednje zdravstvene šole in študenti zdravstvene fakultete, ki so vključeni v klinično prakso ali usposabljanje, razumejo kakovost življenja bolnika s kronično boleznijo in kako njihovo razumevanje vpliva na zagotavljanje učinkovite podpore v procesu zdravljenja.

Metoda: Izvedena je bila kvalitativna raziskava s pomočjo fokusnih skupin, v katerih je sodelovalo do šest udeležencev, ki so predhodno opravili večtedensko usposabljanje v okviru praktičnega pouka ali kliničnega usposabljanja na Kliničnem oddelku za revmatologijo Univerzitetnega kliničnega centra v Ljubljani.

Rezultati: Kvalitativna analiza fokusnih skupin je identificirala sedemnajst kod, razvrščenih v štiri tematske skupine in osem podtem.

1. Razumevanje kakovosti življenja: Bolniki najbolj cenijo mobilnost, neodvisnost in ohranjanje socialne mreže; biti in ostati socialno vključen. Raznolikost potreb zagovarja individualen pristop k obravnavi.
2. Pomen proaktivnosti: Proaktivni bolniki prilagajajo svoje aktivnosti in razvijajo strategije za premagovanje ovir. Prilagodljivost in sposobnost reševanja težav sta ključni za spodbujanje k aktivnemu sodelovanju in skrbi za ohranjanje kakovosti življenja.
3. Psihološka podpora: Stres, tesnoba in osamljenost vplivajo na poslabšanje bolezni. Uporaba pametnih tehnologij z različnimi aplikacijami in pisanje dnevnika pripomorejo k izboljšanju psihofizičnega počutja.
4. Vloga zdravstvenih delavcev: Prilagojen pristop, empatična komunikacija in odprt dialog so ključnega pomena pri spodbujanju bolnikov k aktivnemu sodelovanju pri zdravljenju in ohranjanju zdravega življenjskega sloga.

Organizacija: Raziskava ponuja priporočila za izboljšanje zdravstvene oskrbe, ki so uporabna tako za zdravstvene delavce, bodoče delavce v zdravstvu in izvajalce izobraževalnih procesov.

Družba: Predpostavljamo, da raziskava vpliva na razumevanje bodočih zdravstvenih delavcev o ključnih dejavnikih, ki pripomorejo k izboljšanju kakovosti življenja kroničnih bolnikov.

Originalnost: Raziskava ponuja nov pogled na možnost izboljšanja procesa zdravljenja in soodgovornosti za njegov izid.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava ni reprezentativna, saj vključuje vzorec udeležencev, ki je omejen na prostor in kraj. Nadaljnje raziskave bi lahko vključile širši vzorec srednjih zdravstvenih šol in zdravstvenih fakultetah v Sloveniji ter preučile vpliv različnih kulturnih kontekstov.

Ključne besede: revmatične mišično-skeletne bolezni, zdravstveni delavci, izobraževanje zdravstvenih delavcev.

Barbka Huzjan je doktorantka na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Zaposlena je kot delovna terapevtka na Interni kliniki UKC Ljubljana in habilitirana predavateljica na Zdravstveni fakulteti, oddelka za Delovno terapijo.

Factors Affecting Patients' Quality of Life; Views of Future Health Professionals

Research Question (RQ): Musculoskeletal diseases significantly affect the quality of life of rheumatological patients and are among the most common chronic non-communicable diseases. In Slovenia, they affect more than a tenth of the population. We were interested in how future healthcare professionals perceive the quality of life of patients with rheumatic musculoskeletal disease (RMB) and how they can improve their competences to provide better support to these patients.

Purpose: The purpose of the research is to investigate how high school medical students and medical faculty students who are involved in clinical practice or training understand the quality of life of a patient with a chronic disease and how their understanding affects the provision of effective support in the treatment process.

Method: A qualitative research was carried out with the help of focus groups, in which up to six participants took part, who had previously completed several weeks of training as part of practical lessons or clinical training at the Clinical Department of Rheumatology of the University Clinical Center in Ljubljana.

Results: Qualitative focus group analysis identified seventeen codes, grouped into four thematic groups and eight sub-themes.

1. Understanding quality of life: Patients value mobility, independence, and maintaining a social network most; being and staying socially involved. The diversity of needs advocates an individual approach to treatment.
2. The importance of proactivity: Proactive patients adapt their activities and develop strategies to overcome obstacles. Adaptability and problem-solving skills are key to encouraging active participation and maintaining quality of life.
3. Psychological support: Stress, anxiety, and loneliness affect the worsening of the disease. The use of smart technologies with various applications and journaling help improve psychophysical well-being.
4. The role of healthcare professionals: A personalized approach, empathetic communication, and open dialogue are key to encouraging patients to actively participate in treatment and maintain a healthy lifestyle.

Organization: The research offers recommendations for improving health care, which are useful both for health workers, future health workers and educational process providers

Society: We assume that the research influences future healthcare professionals' understanding of key factors that contribute to improving the quality of life of chronic patients.

Originality: The research offers a new perspective on the possibility of improving the treatment process and sharing responsibility for its outcomes.

Limitations / further research: The research is not representative, as it includes a sample of participants that is limited in space and location. Further research could include a wider sample of secondary medical schools and medical faculties in Slovenia and examine the influences of different cultural contexts.

Keywords: rheumatic musculoskeletal diseases, healthcare professionals, healthcare professional education.

Barbka Huzjan is a doctoral student at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto. She is employed as an occupational therapist at the Internal Medicine Clinic of the University College of Ljubljana and a habilitated lecturer at the Faculty of Health, Department of Occupational Therapy.

Rudarjenje procesov z uporabo umetne inteligence

Matej Jevšček

Adamičeva ulica 4, 8000 Novo mesto, Slovenija
matej.jevscek@t-2.net

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšne spremembe na področju rudarjenja procesov omogoča uporaba umetne inteligence ?

Namen: Rudarjenje procesov že ima pomembno vlogo pri upravljanju poslovnih procesov, hiter razvoj algoritmov umetne inteligence pa odpira nove možnosti uporabe tega pristopa. Namen prispevka je predstaviti pregled novih pristopov, ki temeljijo na integraciji umetne inteligence v rudarjenje procesov in omogočajo izredno napredno in učinkovito upravljanje poslovnih procesov v organizacijah.

Metoda: Izveden je pregled najnovejše svetovne literature raziskovalnega področja, ter ponudb in razmišljanj vodilnih svetovnih proizvajalcev programske opreme za upravljanje poslovnih procesov.

Rezultati: Prispevek na pregleden način predstavlja najnovejše pristope pri upravljanju poslovnih procesov, ki temeljijo na uporabi umetne inteligence pri rudarjenju procesov.

Organizacija: Prispevek omogoča organizacijam oz. njihovim menedžerjem pregled novih pristopov, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja procesov v praksi organizacij.

Družba: Prispevek ima posreden vpliv na družbo, socialno odgovornost in okolje. Posledično izboljšano upravljanje poslovnih procesov povečuje zadovoljstvo zaposlenih in drugih družbenikov, ter zmanjšuje nekatere negativne vplive na okolje.

Originalnost: Prispevek pregledno predstavlja najnovejše trende pri rudarjenju procesov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Izredna dinamika raziskovanega področja odpira vedno nove pristope, ki nastajajo hitreje kot objavljena literatura. Nadaljnje raziskovanje mora upoštevati najnovejše spletne objave vodilnih svetovnih programskih hiš s področja BPM.

Ključne besede: rudarjenje procesov, poslovni procesi, procesni pristop, umetna inteligenca.

Matej Jevšček je doktorsko disertacijo zagovarjal na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 1992 je bil zaposlen v podjetjih skupine TPV kot vodja razvoja, vodja projektov, direktor za kakovost in okolje in direktor izobraževalnega centra. Vodil je različne razvojne projekte prenosa tehnologij ter uvajanja sistemov vodenja po standardih ISO 27001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 in modela poslovne odličnosti. Pridobil je licence za vodilnega ocenjevalca po modelu EFQM, za presojevalca sistemov vodenja po standardih IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 in ISO 27001, certificirani VDA 6.3 Process auditor, PSB (Product safety representative), ECQA Social Responsibility Manager. Od leta 2023 je upokojen, kot docent predava na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Process Mining Using Artificial Intelligence

Research Question (RQ): What changes in the field of process mining can be enabled by the use of artificial intelligence?

Purpose: Process mining already plays an important role in business process management and the rapid development of artificial intelligence algorithms opens up new possibilities for using this approach. The purpose of this paper is to present an overview of new approaches based on the integration of artificial intelligence into process mining and enabling extremely advanced and efficient business process management in organizations.

Method: A review of the latest global literature in the research field, as well as the offers and opinions of the world's leading manufacturers of business process management software was conducted.

Results: The paper presents in a transparent manner the latest approaches to business process management based on the use of artificial intelligence in process mining.

Organization: The contribution provides organizations and their managers with an overview of new approaches that can significantly impact the success and efficiency of processes in organizational practice.

Society: The contribution has an indirect impact on society, social responsibility and the environment. As a result, improved management of business processes increases the satisfaction of employees and other stakeholders, and reduces some negative impacts on the environment.

Originality: The paper presents a clear overview of the latest trends in process mining.

Limitations / further research: The extraordinary dynamics of the research field are opening up new approaches that are emerging faster than the published literature. Further research should take into account the latest online publications from the world's leading BPM software companies.

Keywords: process mining, business processes, process approach, artificial intelligence.

Matej Jevšček defended his doctoral dissertation at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto. Since 1992, he has been employed in the companies of the TPV group as a development manager, project manager, quality and environment director and director of the education center. He has led various development projects for technology transfer and the introduction of management systems according to the ISO 27001, ISO 14001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 and the business excellence model. He has obtained licenses for a lead assessor according to the EFQM model, for an auditor of management systems according to the IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 27001 standards, a certified VDA 6.3 Process auditor, PSB (Product safety representative), ECQA Social Responsibility Manager. He has been retired since 2023 and lectures as an assistant professor at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto

Prispevek menedžerskih modelov k skladnosti kazalnika higiene rok v bolnišnicah

Simona Martinšek

Pediatrična klinika, Bohoričeva 20, 1000, Ljubljana, Slovenija
simona.martinsek@kclj.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri menedžerski modeli v bolnišnicah prispevajo k skladnosti kazalnikov higiene rok? Tema raziskovalnega vprašanja se osredotoča na menedžerske pristope in modele, ki lahko vplivajo na izboljšanje skladnosti s higieno rok v bolnišnicah. To vključuje analizo trenutnih praks, izzivov in priložnosti za izboljšanje, ter raziskovanje, kako lahko različni pristopi k upravljanju in izobraževanju prispevajo k večji skladnosti.

Namen: Namen raziskave je identificirati menedžerske modele vključno s strategijami, intervencijami in pristopi, ki pospešujejo skladnost kazalnika higiene rok v bolnišnici. Cilja raziskave: Opredeliti naravo in obseg raziskav iz navedenega področja s ciljem opredelitve vrzeli.

Identificirati menedžerska modele, ki se uporabljajo v bolnišnicah za spodbujanje higiene rok. Prepoznati ključne značilnosti menedžerskih modelov, ki prispevajo k izboljšanju higiene rok v bolnišničnem okolju.

Metodologija: V raziskavi je bil izveden pregled obsega (scoping review), katerega cilj je bil preučiti vpliv menedžerskih modelov v bolnišnicah na skladnost kazalnika higiene rok. Vključene so bile kvantitativne, kvalitativne in mešane študije, ki obravnavajo to področje. Pri poročanju smo upoštevali mednarodna priporočila za pregled obsega. Medtem ko je postopek identifikacije, izbora in vključitve študij predstavljen s pomočjo PRISMA diagrama.

Rezultati: V raziskavo smo vključili 6 člankov. Noben od člankov neposredno navajal uporabo menedžerskih modelov. Nekatera vodstva bolnišnic so navajala uporabo orodij kakovosti Six Sigma in PDSA (Plan-Do-Study-Act). Kot ključne dejavnike za izboljšanje higiene rok smo prepoznali, zavzetost vodstva bolnišnic za povečanje skladnosti higiene rok. Izobraževanje in usposabljanje osebja, kjer se poudarja pomen stalnega učenja in povratnih informacij. Uporabo informacijskih tehnologij za zbiranje in analizo podatkov o skladnosti higiene rok. Metodologijo PDSA pri kateri je obseg izboljšave povezana s številom izvedenih ciklov. Ekonomske motivacije, predvsem v zasebnih bolnišnicah, ki omogočajo večjo fleksibilnost in motivacijo zdravstvenih delavcev.

Organizacija: Raziskava poudarja ključno vlogo menedžerjev pri izboljšanju higiene rok in vzpostavitvi kulture varnosti. Spodbuja uporabo modelov, kot so PDSA, Lean in Six Sigma, za sistematično izboljšanje. Izpostavlja pomen natančnega spremljanja podatkov za boljše

odločanje in poudarja sodelovanje menedžerjev in zdravstvenih delavcev za trajnostne izboljšave.

Družba: Raziskava zdravstvene menedžerje nagovarja k uporabi menedžerskih modelov in na ta način pripomore k večji varnosti bolnikov. Poudarja pomen odgovornega delovanja bolnišnic ter skrb za varno in kakovostno oskrbo pacientov. Varna zdravstvena oskrba znižuje možnosti prenosa bolnišničnih okužb kar vodi k manjši porabi medicinskih materialov in virov, in manj obremenjuje okolje.

Originalnost: Raziskava naslavlja vrzel v uporabi menedžerskih pristopov za izboljšanje higiene rok v bolnišnicah.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Pomanjkanje neposredne uporabe menedžerskih modelov saj večina raziskav ne navaja specifičnih menedžerskih modelov, kot formalnega pristopa za izboljšanje higiene rok. To kaže na potrebo po bolj sistematičnem raziskovanju njihovega vpliva na to področje.

Ključne besede: higiena rok, kazalnik kakovosti, menedžerski model, organizacijska kultura, skladnost, zdravstvo.

Simona Martinšek je magistrirala na Fakulteti za zdravstvene vede, Univerze v Mariboru. Od leta 2019 je zaposlena kot koordinator sistema vodenja kakovosti na Pediatrični Kliniki v Ljubljani. 2024 je zaključila podiplomski tečaj bolnišnične higiene, Medicinske fakultete. Od leta 2024 je doktorandka.

The Contribution of Management Models to Hand Hygiene Compliance in Hospitals

Research Question (RQ): Which managerial models in hospitals contribute to hand hygiene compliance? The research question focuses on managerial approaches and models that can influence the improvement of hand hygiene compliance in hospitals. This includes analyzing current practices, challenges, and opportunities for improvement, as well as exploring how various management and education strategies can enhance compliance.

Purpose: The purpose of the research is to identify managerial models, including strategies, interventions, and approaches, that promote hand hygiene compliance in hospitals. Research objectives: To define the nature and scope of research in this field with the aim of identifying gaps. To identify managerial models used in hospitals to promote hand hygiene. To recognize key features of managerial models that contribute to improving hand hygiene in hospital settings.

Method: The study conducted a scoping review aimed at examining the impact of managerial models in hospitals on hand hygiene compliance. Quantitative, qualitative, and mixed-method studies addressing this topic were included. Reporting followed international guidelines for scoping reviews, while the process of study identification, selection, and inclusion was presented using a PRISMA diagram.

Results: We included 6 articles the study. None of the articles explicitly mentioned the use of managerial models. However, some hospital managements reported the use of quality tools such as Six Sigma and PDSA (Plan-Do-Study-Act). Key factors identified for improving hand hygiene compliance included the following: Commitment of hospital leadership to increase hand hygiene compliance. Education and staff training, emphasizing the importance of continuous learning and feedback. Use of information technology for data collection and analysis on hand hygiene compliance. PDSA methodology, where the extent of improvement was linked to the number of cycles performed. Economic incentives, especially in private hospitals, providing greater flexibility and motivation for healthcare professionals.

Organization: The research highlights the key role of managers in improving hand hygiene and establishing a culture of safety. It encourages the use of models such as PDSA, Lean, and Six Sigma for systematic improvement. It emphasizes the importance of accurate data monitoring for better decision-making and underscores the collaboration between managers and healthcare professionals for sustainable improvements.

Society: The research addresses healthcare managers to encourage the use of management models, thereby contributing to greater patient safety. It emphasizes the importance of responsible hospital operations and the care for safe and quality patient care. Safe healthcare reduces the likelihood of hospital-acquired infections, leading to lower consumption of medical supplies and resources, and less strain on the environment.

Originality: The research addresses the gap in the use of management approaches to improve hand hygiene in hospitals.

Limitations / further research: The lack of direct application of management models, as most studies do not mention specific management models as a formal approach to improving hand hygiene, indicates a need for more systematic research into their impact in this area.

Keywords: hand hygiene, quality indicator, management model, organizational culture, compliance, healthcare.

Simona Martinšek obtained her master's degree from the Faculty of Health Sciences at the University of Maribor. Since 2019, she has been employed as the Quality Management System Coordinator at the Pediatric Clinic in Ljubljana. In 2024, she completed a postgraduate course in hospital hygiene at the Faculty of Medicine. Since 2024, she has been a doctoral candidate.

Ekonomske prednosti zgodnjega odkrivanja melanomskih sprememb kože

Robert Sotler

Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta, Zdravstvena pot 5, 1000 Ljubljana, Slovenija
robert.sotler@zf.uni-lj.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Katere so pomembne ekonomske prednosti zgodnjega odkrivanja melanomskih sprememb kože?

Namen: Predstaviti ključne programe za zgodnje odkrivanje malignih bolezni v Sloveniji in statistične podatke o obolevnosti slovenske populacije zaradi melanomskih sprememb kože s ciljem prikaza ekonomskih in osebnih posledic pri poznem odkritju in zdravljenju bolezni.

Metoda: Analiza temelji na pregledu uradnih podatkov slovenskih zdravstvenih ustanov (*Onkološki inštitut Ljubljana, DPOR, Ministrstvo za zdravje RS*), mednarodnih študij (*WHO, European Journal of Cancer, Harvard Medical School*), ter primerjav stroškov zdravljenja v zgodnjih in poznih stadijih bolezni. Poudarek je na ekonomskih posledicah za zdravstveni sistem in delovno sposobnost bolnikov.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da je zdravljenje v začetni fazi cenejše z manjšimi obremenitvami zdravstvenega sistema. Pacienti imajo več možnosti za preživetje in posledično potrebujejo manj invazivne terapije, imajo višjo kakovost življenja, manj izostajajo od dela ter ohranjajo delovno sposobnost.

Organizacija: Raziskava odpira razpravo o smiselnosti organizirane zdravstvene oblike zgodnjega odkrivanja melanomskih sprememb kože.

Družba: Že v sami definiciji Svetovne zdravstvene organizacije je poudarjena odgovornost in zaveza vsakega posameznika lastni skrbi za zdravje. Občasno samopregledovanje kože telesa in izogibanje soncu so zagotovo dva od učinkovitih ukrepov.

Originalnost: Raziskava obravnava ekonomski vidik zgodnjega odkrivanja melanomskih sprememb kože v povezavi z organizacijo preventivnega zdravstvenega varstva.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na pregled literature in verodostojnih podatkov. Predlagamo nadaljnjo raziskovanje z vključitvijo širše populacije z namenom pridobitve stališč glede uvajanja organiziranih oblik zgodnjega odkrivanja malignih kožnih sprememb.

Ključne besede: melanom, ekonomske prednosti, zdravstveni sistem, bolnik, organizacija, preventiva.

Robert Sotler je po izobrazbi je diplomirani zdravstvenik, magister javnega zdravja in ima več kot 20 let delovne dobe na različnih področjih v zdravstvu. Trenutno je zaposlen na Univerzi Ljubljana, Zdravstveni fakulteti kot visokošolski učitelj. Habilitiran je v višjega predavatelja s področja zdravstvene nege.

Economic Benefits of Early Detection of Melanoma Skin Lesions

Research Question (RQ): What are the key economic benefits of early detection of melanoma skin lesions?

Purpose: To present key programs for the early detection of malignant diseases in Slovenia and statistical data on the incidence of melanoma skin lesions in the Slovenian population. The aim is to highlight the economic and personal consequences of late detection and treatment of the disease.

Method: The analysis is based on a review of official data from Slovenian healthcare institutions (Institute of Oncology Ljubljana, DPOR, Ministry of Health of the Republic of Slovenia), international studies (WHO, *European Journal of Cancer*, *Harvard Medical School*), and a cost comparison of treatment at early and late stages of the disease. The emphasis is on the economic impact on the healthcare system and patients' ability to work.

Results: The study found that early-stage treatment is more cost-effective and places fewer burdens on the healthcare system. Patients have a higher survival rate and consequently require less invasive therapies, enjoy a better quality of life, take fewer sick leaves, and maintain their ability to work. **Organization:** The research opens a discussion on the rationale for an organized healthcare approach to the early detection of melanoma skin lesions.

Society: According to the World Health Organization's definition, personal responsibility and commitment to one's own health are crucial. Regular self-examinations of the skin and sun avoidance are two effective preventive measures.

Originality: This research examines the economic aspects of early detection of melanoma skin lesions in relation to the organization of preventive healthcare.

Limitations / further research: The study is limited to a review of literature and credible data sources. Further research is recommended, involving a broader population to assess public opinions on the introduction of organized early detection programs for malignant skin lesions.

Keywords: **Keywords:** melanoma, economic benefits, healthcare system, patient, organization, prevention.

Robert Sotler holds a degree in nursing and a master's degree in public health. He has over 20 years of experience in various healthcare fields. He is currently employed at the University of Ljubljana, Faculty of Health Sciences, as a higher education lecturer. He is accredited as a senior lecturer in nursing.

Tišina: Uporaba pogajalske tišine za pridobitev nadzora

Domen Berginc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
domen.berginc@fos-unm.si

Božidar Lenarčič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija
bozidar.lenarcic@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskava obravnava vpliv pogajalske taktike tišine na pridobivanje nadzora nad procesom pogajanja in sogovornikom. Proučuje tudi, v kolikšni meri lahko ohranjanje samozavesti deluje kot protiukrep tej taktiki ter kakšne so psihološke posledice uporabe tišine v pogajanjih. Kako pogajalska taktika tišine vpliva na pridobivanje nadzora nad procesom pogajanja in nad sogovornikom? Kako taktika ohranjanja samozavesti parira taktiki tišine med procesom pogajanj oziroma pogovora. Kako taktika tišine psihološko vpliva na posameznika? Kje se taktika tišine lahko uporablja? Nadalje raziskava preučuje kontekstualno uporabo taktike tišine v različnih situacijah.

Namen: Cilj raziskave je analizirati vlogo tišine kot pogajalske taktike pri vzpostavljanju nadzora v pogajanjih in preučiti strategije za soočanje s to taktiko, zlasti z vidika ohranjanja samozavesti. Raziskava prav tako osvetljuje psihološke učinke tišine na posameznika ter identificira področja, kjer je ta taktika še posebej učinkovita.

Metoda: Raziskava temelji na kvantitativni metodi anketiranja, pri čemer je v vzorec vključenih 29 anketirancev. Analiza podatkov je bila izvedena s programoma R in Excel. Uporabljena je bila metoda deskripcije in kompilacije, s katero smo preučili obstoječo literaturo o pogajalskih tehnikah, ki obravnavajo tišino kot orodje pogajanj.

Rezultati: Ugotovitve raziskave kažejo, da pogajalska taktika tišine učinkovito prispeva k nadzoru nad sogovornikom in celotnim procesom pogajanj. Taktika ohranjanja samozavesti se je izkazala kot potencialen protiukrep, vendar zahteva visoko raven samozavesti in sposobnost upravljanja s komunikacijskimi pritiski. Rezultati prav tako potrjujejo, da tišina predstavlja psihološko obremenitev za posameznika, kar povečuje učinkovitost te taktike pri vzpostavljanju nadzora.

Organizacija: Raziskava ima neposreden pomen za prakso menedžerjev in pogajalcev, saj razumevanje tišine kot orodja za nadzor lahko izboljša pogajalske veščine, pripomore k boljšim dogovorom ter optimizaciji strateških virov. Organizacije lahko tišino vključijo kot element svojih komunikacijskih strategij na različnih ravneh pogajanj.

Družba: Čeprav je taktika tišine lahko učinkovita, je njena etična uporaba ključnega pomena. Manipulativna uporaba lahko vodi v nepošteno dogovore, kar je posebej problematično pri manj samozavestnih posameznikih. Pravilna uporaba tišine lahko prispeva k bolj premišljenim in spoštljivim komunikacijskim procesom, tako v poslovnem kot tudi v osebnem kontekstu. Taktika tišine pa ima lahko manjši vpliv v okoljih z visoko stopnjo medsebojnega zaupanja.

Originalnost: Raziskava celovito in empirično obravnava uporabo tišine kot pogajalske taktike v poslovnem, političnem in pravnem kontekstu ter ponuja novo perspektivo na njeno učinkovitost in omejitve.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je bila izvedena na omejenem vzorcu anketirancev, kar omejuje možnosti posploševanja rezultatov. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale večji vzorec in kvalitativne metode, kot so poglobljeni intervjuji z izkušenimi pogajalci, ki taktiko tišine redno uporabljajo.

Ključne besede: nabava, pogajalska taktika, tišina, samozavest, psihološki pritisk, nadzor v pogajanju, strateška komunikacija, manipulacija.

Domen Berginc je študent na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu študijskega programa Menedžment kakovosti. V času študija se je osredotočal na področja organizacijskega razvoja, komunikacijskih strategij in pogajalskih tehnik. Svoja znanja je nadgrajeval z raziskovanjem vpliva neverbalnih strategij v poslovnih pogajanjih, pri čemer je posebej proučeval vlogo tišine kot pogajalske taktike.

Doc. dr. Božidar Lenarčič je predavatelj na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu in strokovnjak za strateško nabavo. Doktoriral je na področju menedžmenta kakovosti, kjer se osredotoča na razvoj in implementacijo nabavnih strategij, pogajanja s ključnimi dobavitelji ter optimizacijo nabavnih procesov.

Silence: The Use of Negotiation Silence to Gain Control

Research Question (RQ): This study examines the impact of the negotiation tactic of silence on gaining control over the negotiation process and the counterpart. It also explores the extent to which maintaining self-confidence can serve as a countermeasure to this tactic and investigates the psychological effects of silence in negotiations. The research further analyses the contextual application of the silence tactic in various negotiation settings

Purpose: The objective of this research is to analyse the role of silence as a negotiation tactic in establishing control during negotiations and to examine strategies for countering this tactic, particularly through the lens of maintaining self-confidence. Additionally, the study highlights the psychological effects of silence on individuals and identifies the contexts in which this tactic is particularly effective.

Method: The research employs a quantitative survey method, involving a sample of 29 respondents. Data analysis was conducted using R and Excel. A descriptive and compilation method was used to review existing literature on negotiation techniques that consider silence as a negotiation tool.

Results: The results indicate that the negotiation tactic of silence effectively contributes to control over both the counterpart and the negotiation process. Maintaining self-confidence has been identified as a potential countermeasure; however, it requires a high level of confidence and the ability to manage communication pressures. The study further confirms that silence exerts psychological pressure on individuals, increasing its effectiveness as a control mechanism in negotiations.

Organization: This research has direct relevance for managers and negotiators, as understanding silence as a control tool can enhance negotiation skills, contribute to better agreements, and optimize strategic resources. Organizations can incorporate silence as an element of their communication strategies at various negotiation levels.

Society: While the tactic of silence can be highly effective, its ethical application is crucial. Misuse can lead to unfair agreements, which is particularly concerning for less confident individuals. Proper use of silence can promote more thoughtful and respectful communication in both business and personal negotiations. However, in environments with high levels of trust, silence may be less effective as a negotiation tactic.

Originality: This research provides a comprehensive empirical examination of the use of silence as a negotiation tactic in business, political, and legal contexts, offering a new perspective on its effectiveness and limitations.

Limitations / further research: The study was conducted on a limited sample of respondents, restricting the generalizability of the findings. Future research could include larger sample sizes and qualitative methods, such as in-depth interviews with experienced negotiators who regularly employ silence as a tactic.

Keywords: procurement, negotiation tactics, silence, self-confidence, psychological pressure, negotiation control, strategic communication, manipulation.

Domen Berginc is a student at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto, pursuing a degree in Quality Management. During his studies, he has focused on organizational development, communication strategies, and negotiation techniques. His research has been particularly centred on the impact of nonverbal strategies in business negotiations, with a special emphasis on the role of silence as a negotiation tactic.

Doc. dr. Božidar Lenarčič is a lecturer at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto and an expert in strategic procurement. He holds a PhD in Quality Management, focusing on the development and implementation of procurement strategies, negotiations with key suppliers, and the optimization of procurement processes.

Primerjava parcialnih kazalnikov za doseganje SDG3 z ekološkimi sledmi

Štefan Žun

Šolski center Kranj, Kidričeva 55, 4000 Kranj, Slovenija
stefan.zun@sckr.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Želimo raziskati medsebojno povezavo vplivov inovacij kot kazalec trajnostne proizvodnje in bolniška odsotnost kot možen delni cilj SDG3 na agregatni kazalec trajnostnega razvoja (Ekološke sledi)

Namen: Posredno dokazati pomen inovacij za trajnostno proizvodnjo (zeleni prehod)

Metoda: Integralni izračun ekoloških sledi za opazovani sistem (Slovenija), primerjava izračuna s kazalci tehnoloških inovacij ter bolniško odsotnostjo z opazovanim sistemom in EU.

Rezultati: Slovenija na področju inovativnosti dosega inovacijski indeks 84,9 % (2020) in želi doseči do leta 2030 vrednost 110 % glede na povprečje EU. Kazalec ekoloških sledi Slovenije leta 2020 je 4,78 gha kar je 102,7 % povprečja EU in po letu 2008 upada in šibko nakazuje potrditev hipoteze okoljske Kuznetsove krivulje. Indeks število dni bolniške odsotnosti/zaposlenega je za Slovenijo (2022) v primerjavi s povprečjem EU 1,1 in od leta 2008 narašča.

Organizacija: Pomen zdravega delovnega okolja na dobro počutje zaposlenih in zdrava organizacija (zmanjšanje bolniške odsotnosti).

Družba: Na Vrhu Organizacije združenih narodov o trajnostnem razvoju je bila septembra 2015 sprejeta Agenda 2030 za trajnostni razvoj. Ta uravnoteženo združuje tri razsežnosti trajnostnega razvoja: ekonomsko, socialno in okoljsko in jih prepleta med 17 cilji trajnostnega razvoja (*Sustainable Development Goals – SDG*). Agenda 2030 je univerzalna; njene cilje bo treba doseči do leta 2030 in jih bodo morale uresničiti vse države sveta.

Originalnost: Na teoretičnem nivoju smo želeli ugotoviti omejitve metode določitve ekoloških sledi, kot metode merjenja trajnostnega razvoja opazovanega sistema. Metodo ekoloških sledi odlikujejo številne lastnosti, ki jih morajo izpolnjevati integralni kazalniki trajnostnega razvoja. Gre za enoznačno vrednost, ki je predstavljiva. Integralni princip izračuna ekoloških, ki smo ga uporabili na primeru Slovenije, je v osnovi lažje uporabiti na statistično dobro obdelanih sistemih. Pri delu pa smo ugotovili, da so energijski tokovi lahko merljivi, mnogo težje snovni. Pri oceni primernosti metode ekoloških sledi pa je najbolj pomembno, da ugotovimo ali te enakovredno vrednotijo vse tri sfere sonaravno-trajnostnega razvoja – ekonomsko, socialno in okoljsko. Odgovor poiščemo s primerjavo ločenih kazalcev (inovacije, bolniška odsotnost).

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Gospodarska rast povečuje vrednost ekološke sledi, tehnološke inovacije pa prispevajo v zadostni meri k zmanjševanju negativnih vplivov na okolja in doseganju ciljev trajnostnega razvoja (SDG). Ocenjujemo, da raziskave tega področja ne dajejo točnih rezultatov (manjka preučevanje socialnega okolja, ki ga poskušamo nadomestiti s kazalcem bolniške odsotnosti), ob upoštevanju dejstva, da vsaka aktivnost usmerjena v rabo

virov in tehnološke inovacije lahko bistveno spremeni ekološke sledi. Naše ključne ugotovitve vodijo k zavedanju pomena inovacij za doseganje trajnostne proizvodnje in posledično k zmanjševanju ekoloških sledi.

Ključne besede: ekološke sledi, bolniška odsotnost, inovacije, trajnostna proizvodnja, zdravo delovno okolje.

Dr. Štefan Žun je aktiven na strokovnem področju od začetka svoje poklicne poti, kar dokazuje tudi z vsemi pridobljenimi pedagoškimi nazivi o (leta 2024 višji svetnik). Strokovno je sodeloval z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport, kot predsednik v izpitnih komisijah za strokovne izpite na področju vzgoje in izobraževanja, v razvojno raziskovalnih projektih je sodeloval tudi z Zavod Republike Slovenije za šolstvo. Kot zunanji strokovnjak se vključuje tudi pri reševanju izzivov v proizvodnji, svoje strokovno teoretično znanje aplicira za potrebe obrti in industrije največkrat pri posodabljanju računalniško podprtega proizvodnega procesa. To dokazuje z mentorstvom pri diplomskih nalogah višješolskega študija in tudi s potrdili posameznih podjetij. Aktivno je sodeloval pri domačih in mednarodnih projektih, katerih nosilec je bila Šola za ravnatelje dosežki pa so bili objavljeni v različnih publikacijah, sodeloval je tudi v mednarodnih projektih na univerzah v Uppsali, Innsbrucku in na Škotskem. Avtor znanstveno raziskovalna dela in strokovna dela objavlja v revijah, monografijah, zbornikih mednarodnih in domačih znanstvenih ter strokovnih konferenc ter na ta način omogoča dostopnost objav.

Comparison of Partial Indicators for Achieving SDG3 with Ecological Footprint

Research Question (RQ): We aim to investigate the interrelation between the impact of innovations as an indicator of sustainable production and sick leave as a potential partial target of SDG3 on the aggregate indicator of sustainable development (Ecological Footprints).

Purpose: To indirectly demonstrate the significance of innovations for sustainable production (green transition).

Method: Integral calculation of ecological footprints for the observed system (Slovenia), comparison of the calculation with indicators of technological innovations and sick leave in the observed system and the EU.

Results: Slovenia achieved an innovation index of 84.9 % in 2020 and aims to reach 110 % of the EU average by 2030. The ecological footprint indicator for Slovenia in 2020 was 4.78 gha, representing 102.7 % of the EU average. Since 2008, it has been declining, weakly indicating confirmation of the Environmental Kuznets Curve hypothesis. The index of sick leave days per employee for Slovenia in 2022 was 1.1 compared to the EU average and has been increasing since 2008.

Organization: The Importance of a Healthy Work Environment for Employee Well-being and a Healthy Organization (Reducing Sick Leave).

Society: At the UN Summit on Sustainable Development in September 2015, the 2030 Agenda for Sustainable Development was adopted. This agenda balances the three dimensions of sustainable development—economic, social, and environmental—integrating them across the 17 Sustainable Development Goals (SDGs). The 2030 Agenda is universal, requiring all countries worldwide to achieve its goals by 2030.

Originality: At the theoretical level, we aimed to identify the limitations of the ecological footprint method as a tool for measuring the sustainable development of the observed system. The ecological footprint method possesses several characteristics essential for comprehensive sustainability indicators, providing a clear and presentable value. The integral calculation principle used in the case of Slovenia is more easily applicable to statistically well-processed systems. However, we found that while energy flows are relatively measurable, material flows pose a greater challenge. The key question in assessing the suitability of the ecological footprint method is whether it equally evaluates all three dimensions of sustainable development—economic, social, and environmental. To answer this, we compare separate indicators such as innovation and sick leave.

Limitations / further research Economic growth increases the ecological footprint, while technological innovations contribute significantly to mitigating negative environmental impacts and achieving SDGs. However, current research in this area does not provide precise results, as it lacks a thorough examination of the social environment—a gap we attempt to address by incorporating sick leave as an indicator. Considering that any activity involving

resource use and technological innovation can substantially alter the ecological footprint, our key findings highlight the importance of innovation in achieving sustainable production and subsequently reducing the ecological footprint.

Keywords: ecological footprint, sick leave, innovation, sustainable production, healthy work environment.

Štefan Žun has been active in his field since the start of his career, earning the title of Senior Councillor in 2024. He has worked with the Ministry of Education, Science, and Sport as chair of examination committees and participated in research projects with the National Education Institute of Slovenia. As an external expert, he applies his knowledge to modernizing computer-aided manufacturing processes for crafts and industry, mentoring higher education diploma theses and collaborating with companies. His expertise is particularly valuable in adapting technological innovations to practical applications, bridging the gap between theory and industrial practice. Dr. Žun has contributed to domestic and international projects, including at universities in Uppsala, Innsbruck, and Scotland. He has also actively participated in professional development initiatives, sharing his insights with educators and industry professionals. His research is published in journals, monographs, and conference proceedings, ensuring broad accessibility and fostering further advancements in the field.

Gradniki kompetenčnega modela vodenja v zdravstveni negi

Branka Šifer Grobelnik, dipl. m. s. (VS), mag. pal. osk.
Terme Dobrna, d.d., Dobrna 50, 3204 Dobrna, Slovenija
branka.sifer.grobelnik@fos-unm.si

Izr. prof. dr. Boris Miha Kaučič
Zavod za usposabljanje, delo in varstvo dr. Marijana Borštnarja Dornava,
Fakulteta za organizacijske vede v Novem mestu
miha.kaucic@zavod-dornava.si

Raziskovalno vprašanje (RV): V sodobni družbi je način vodenja zelo pomemben. Za uspešno prilagajanje spremembam je potrebno ustrezno zaposlovati vodstveni kader in razvijati ljudi na ključnih položajih. Zanima nas, kateri dejavniki zagotavljajo uspešno vodenje v zdravstveni negi in kako se ti dejavniki povezujejo med seboj.

Namen: Namen raziskave je bil opraviti sistematični pregled dosedanjih empiričnih raziskav o dejavnikih vodenja ter proučiti povezave med njimi za zagotavljanje uspešnega vodenja v zdravstveni negi.

Metoda: Uporabljena je bila metoda integrativnega pregleda literature v skladu s smernicami PRISMA. Izbor člankov v angleščini je bil narejen v skladu z naslednjimi merili za vključitev: znanstvenost, vsebinska ustreznost in aktualnost. Iskanje literature je od leta 2015 do leta 2025 zajemalo bibliografsko-kataloške baze podatkov Web of Science, Springer Link in Scopus. Za podatke je bila uporabljena kvalitativna analiza vsebine.

Rezultati: S predstavitvijo stanja na področju raziskav je bilo ugotovljeno, da je za uspešno vodenje zelo pomembna identiteta vodje, ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu in organizacijska odličnost. Vsi dejavniki se med seboj povezujejo in so pomembni gradniki kompetenčnega modela za zagotavljanje uspešnega vodenja v zdravstveni negi.

Organizacija: Na podlagi predstavitve gradnikov kompetenčnega modela za zagotavljanje uspešnega vodenja v zdravstveni negi se kaže priložnost v organizacijah preučiti trenutno stanje na področju vodenja in prepoznati morebitne priložnosti za izboljšanje.

Družba: Raziskava potrjuje, da uspešno vodenje pomembno vpliva na zadovoljstvo pri delu, izpolnjevanju potreb zaposlenih in s tem organizacijam povečuje možnost izbora in pridobitve primerne kadra za razvoj in rast uspešnosti podjetja.

Originalnost: Izvirnost raziskave predstavlja proučitev sodobnih problemov z vodenjem iz etičnega vidika, značilnostih novih generacij, enakosti spolov v vodstvu in medkulturni raznolikosti. Pri izgradnji modela smo izhajali iz predpostavke, da je potrebno za zagotavljanje uspešnega vodenja v zdravstveni negi zgraditi kompetenčni model, ki vsebuje aktualne teme, da zapolnimo vrzel glede načina vodenja, s katerim se srečujejo nove generacije.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve izvedene raziskave so predvsem v relativno majhni količini proučenih enot. Omejitev predstavlja tudi pomanjkanje znanstvenih raziskav na področju medkulturne raznolikosti in moči povezav različnih dejavnikov. Prihodnje raziskave bi morale empirično raziskati povezavo in intenzivnost moči pomembnih dejavnikov, ki zagotavljajo kompetenčni model za uspešno vodenje v zdravstveni negi.

Ključne besede: vodenje, karierni razvoj in zdravstvena nega.

Branka Šifer Grobelnik je doktorska študentka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Po izobrazbi je diplomirana medicinska sestra in magistrica paliativne oskrbe. Uspešno je zaključila in si pridobila specialna znanja s področja mentoriranja študentov zdravstvene nege in s področja okužb, povezanih z zdravstvom, v socialnovarstvenih zavodih. Na področju zdravstva deluje že 25 let in je glavna medicinska sestra v Termah Dobrna, d.d. Izkušnje na področju zdravstva je pridobivala tudi v Naravnem zdravilišču Topolšica in Splošni bolnišnici Celje. Njena bibliografija v COBISS-u obsega osem enot, od tega objavljene znanstvene prispevke na konferencah in drugo.

Izr. prof. dr. Boris Miha Kaučič je zaposlen v Zavodu za usposabljanje, delo in varstvo dr. Marijana Borštnarja Dornava, kot vodja Službe za kakovost in razvoj. Na Univerzi Alma Mater Europaea je izredni profesor za zdravstveno nego in socialno gerontologijo. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu sodeluje na doktorskem študijskem programu Menedžment kakovosti. Bil je strokovni vodja projekta Healthy lifestyle for Aging Well (HLAW 2014-2016) in Quality mentorship for developing competent nursing students (QualMent 2018-2021). Sodeloval je tudi v mednarodnem projektu Multicultural care in European Intensive Care Units (MICE-ICU 2016-2018). Je član uredniškega odbora revije Pielęgniartwo XXI wieku (Nursing in 21st Century, Medical University of Lublin) in recenzent za revije: Nursing in 21st Century, Annals of Agricultural and Environmental Medicine, Revija za zdravstvene vede in Obzornik zdravstvene nege. V letu 2014 ga je Svet Nacionalne agencije za kakovost v visokem šolstvu Republike Slovenije imenoval za strokovnjaka NAKVIS. Prav tako je član Zbornice zdravstvene in babiške nege Slovenije – Zveze strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije. Od leta 2021 je predsednik Sekcije medicinskih sester v vzgoji in izobraževanju. Za svoje aktivno delo na področju zdravstvene nege je prejel najvišje priznanje Zbornice-Zveze, zlati znak. Njegova bibliografija v sistemu COBISS obsega preko 680 enot.

Components of the Competency Model of Leadership in Nursing

Research Question (RQ): In modern society, the mode of leadership is very important. For successful adaptation to changes, it is necessary to appropriately employ leadership personnel and develop people in key positions. We are interested in which factors ensure successful leadership in nursing and how these factors are interconnected.

Purpose: The purpose of the research was to conduct a systematic review of existing empirical studies on leadership factors and examine the connections between them to ensure successful leadership in nursing.

Method: The method of integrative literature review was used in accordance with PRISMA guidelines. The selection of articles in English was made according to the following inclusion criteria: scientific quality, content relevance, and currency. Literature search from 2015 to 2025 included bibliographic-catalog databases Web of Science, Springer Link, and Scopus. Qualitative content analysis was used for the data.

Results: The presentation of the state of research found that for successful leadership, the identity of the leader, appropriate handling of people at work, and organizational excellence are very important. All factors are interconnected and are important building blocks of a competency model for ensuring successful leadership in nursing.

Organization: Based on the presentation of the building blocks of the competency model for ensuring successful leadership in nursing, there is an opportunity for organizations to examine the current state of leadership and identify potential opportunities for improvement.

Society: The research confirms that successful leadership significantly impacts job satisfaction, meeting employee needs, and thus increases the organization's ability to select and acquire suitable staff for the development and growth of the company's success.

Originality: The originality of the research lies in the examination of contemporary leadership problems from an ethical perspective, the characteristics of new generations, gender equality in leadership, and intercultural diversity. In building the model, we started from the assumption that it is necessary to build a competency model that includes current topics to fill the gap regarding the mode of leadership that new generations face for ensuring successful leadership in nursing. **Limitations/Future Research:** The limitations of the conducted research are mainly in the relatively small number of studied units. Another limitation is the lack of scientific research on intercultural diversity and the strength of connections between various factors. Future research should empirically investigate the connection and strength of important factors that ensure a competency model for successful leadership in nursing.

Keywords: leadership, career development, and nursing.

Branka Šifer Grobelnik is a doctoral student in the Quality Management study program at the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto. She holds a degree in nursing and a master's degree in palliative care. She has successfully completed and acquired specialized knowledge in mentoring nursing students and in healthcare-associated infections in social care institutions. She has been working in the healthcare field for 25 years and is the head nurse at Terme Dobrna, d.d. She also gained experience in the Natural Spa Topolšica and the General Hospital Celje. Her bibliography in COBISS includes eight units, encompassing published scientific contributions at conferences and more.

Assoc. Prof. Dr. Boris Miha Kaučič is employed at the Institute for Training, Work, and Care Dr. Marijana Borštnar Dornava as the Head of the Quality and Development Service. At the Alma Mater Europaea University, he is an associate professor for nursing science and social gerontology. At the Faculty of Organizational Studies in Novo Mesto, he participates in the doctoral program in Quality Management. He was the project leader of the Healthy Lifestyle for Aging Well (HLAW 2014-2016) and Quality Mentorship for Developing Competent Nursing Students (QualMent 2018-2021) projects. He also participated in the international project Multicultural Care in European Intensive Care Units (MICE-ICU 2016-2018). He is a member of the editorial board of the journal *Pielęgniarstwo XXI wieku* (Nursing in the 21st Century, Medical University of Lublin) and a reviewer for the journals: *Nursing in the 21st Century*, *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, *Journal of Health Sciences*, and *Nursing and Health Journal*. In 2014, he was appointed by the National Agency for Quality in Higher Education of the Republic of Slovenia as an expert for NAKVIS. He is also a member of the Nurses and Midwives Association of Slovenia. Since 2021, he has been the president of the Section of Nurses in Education and Research. For his active work in the field of nursing, he received the highest recognition of the Association, the Golden Badge. His bibliography in the COBISS system comprises over 680 units.

Zdrav življenjski slog v organizaciji - naložba v prihodnost

Sandra Martinuč

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola,
Slovenija
sandra.martinuc@fvz.upr.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskava se osredotoča na vpliv zdravih navad zaposlenih na produktivnost, zadovoljstvo in zmanjšanje bolniške odsotnosti, zamujanja, nezadovoljstva. V skladu s temo smo si zastavili naslednje raziskovalno vprašanje: Kako lahko posamezna organizacija s spodbujanjem zdravega življenjskega sloga prispeva pri zaposlenih k njihovi večji produktivnosti, zadovoljstvu in dolgoročni uspešnosti v podjetju?

Namen: Namen raziskave je proučiti in dokazati, da vlaganje v zdrav življenjski slog zaposlenih ni le koristno za posameznike, temveč tudi za organizacijo kot celoto. Cilj je prepoznati najboljše prakse in oblikovati smernice za podjetja, ki želijo vlagati v zdravje zaposlenih.

Metoda: Raziskava temelji na kombinaciji kvalitativnih in kvantitativnih metod. Izvedena je bila analiza literature. Uporabljen je bil teoretični okvir, ki vključuje modele promocije zdravja na delovnem mestu.

Rezultati: Rezultati prikazujejo, da organizacije, ki aktivno vlagajo v programe promocije zdravja, beležijo nižjo stopnjo bolniških odsotnosti, večjo zavzetost zaposlenih ter izboljšano organizacijsko kulturo. Poleg tega zdravi zaposleni izkazujejo večjo motivacijo in delovno uspešnost.

Organizacija: Ugotovitve raziskave so pomembne za menedžerje, saj poudarjajo potrebo po vključevanju zdravih praks v organizacijsko kulturo. Poudarjena je pomembnost vodstvene podpore in vključevanja zaposlenih v oblikovanje programov za dobro počutje.

Družba: Raziskava prispeva k širšemu razumevanju socialne odgovornosti podjetij, pozitivno vplivajo na okolje in njihove vloge pri izboljšanju javnega zdravja. Spodbujanje zdravega življenjskega sloga zmanjšuje obremenitev zdravstvenega sistema in prispeva k bolj zdravemu delovno aktivnemu prebivalstvu.

Originalnost: Raziskava prinaša nove vpoglede v povezavo med zdravjem zaposlenih in organizacijsko uspešnostjo. Poudarja pomembnost celostnega pristopa k zdravju na delovnem mestu in ponuja konkretne smernice za spodbujanje zdravega načina življenja.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava se osredotoča na določene sektorje gospodarstva, zato so potrebne dodatne študije v drugih panogah. Nadaljnje raziskave bi lahko preučile dolgoročne učinke promocije zdravja v organizacijah ter vpliv digitalnih orodij na dobro počutje zaposlenih.

Ključne besede: zdrav življenjski slog, promocija zdravja, dobro počutje zaposlenih, organizacijska kultura, menedžment, produktivnost, delovno okolje, socialna odgovornost.

Sandra Martinuč je diplomirala in magistrirala iz zdravstvene nege na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za vede o zdravju v Izoli. Trenutno je zaposlena kot predavateljica na področju zdravstvene nege na UP Fakulteti za vede o zdravju. Izvaja laboratorijske in klinične vaje s študenti v kliničnih okoljih pri predmetu Osnove zdravstvene nege. Prav tako predava pri predmetih "Z zdravjem povezan življenjski slog" in "Uvod v zdravstveno nego". Pred tem je 13 let delovala v kliničnem okolju na področju pediatrije in otroške kirurgije. Aktivno je sodelovala na mednarodnih in domačih konferencah ter projektih, vključno s sodelovanjem pri projektu s tujimi partnerji. Njena raziskovalna področja vključujejo zdravstveno nego, zdrav življenjski slog, promocijo zdravja, bolnišnične okužbe ter zdravstveno nego otrok.

Healthy Lifestyles in Your Organisation - an Investment in the Future

Research Question (RQ): The research focuses on the impact of healthy habits on employee productivity, satisfaction, and the reduction of sickness absence, tardiness, and dissatisfaction. In line with the theme, we asked the following research question: How can an organization promote healthy lifestyles among its employees to increase their productivity, satisfaction, and long-term success in the company?

Purpose: The research aims to examine and demonstrate that investing in healthy lifestyles for employees benefits not only individuals but also the organization as a whole. The aim is to identify best practices and develop guidelines for companies wishing to invest in employee health.

Method: The research is based on a combination of qualitative and quantitative methods. A theoretical framework including models of health promotion in the workplace was used.

Results: The results show that organizations that actively invest in health promotion programs report lower sickness absence rates, higher employee engagement, and improved organizational culture. In addition, healthy employees show higher motivation and performance.

Organization: The findings of the survey are important for managers as they highlight the need to integrate healthy practices into organizational culture. It highlights the importance of managerial support and employee involvement in the design of well-being programs.

Society: The research contributes to a broader understanding of corporate social responsibility, the positive impact it has on the environment, and its role in improving public health. Promoting healthy lifestyles reduces the burden on the health system and contributes to a healthier working population.

Originality: The research provides new insights into the link between employee health and organizational performance. It highlights the importance of a holistic approach to workplace health and offers concrete guidelines to promote healthy lifestyles.

Limitations / further research: The research focuses on specific sectors of the economy, so further studies in other sectors are needed. Further research could look at the long-term effects of health promotion in organizations and the impact of digital tools on employee wellbeing.

Keywords: healthy lifestyles, health promotion, employee well-being, organizational culture, management, productivity, work environment, social responsibility.

Sandra Martinuč graduated and obtained her Master's degree in Nursing at the University of Primorska, Faculty of Health Sciences in Izola. She is currently working as a lecturer in nursing at the UP Faculty of Health Sciences. She conducts laboratory and clinical exercises with students in clinical settings in the course Fundamentals of Nursing. She also lectures in the courses "Health-related Lifestyle" and "Introduction to Nursing". Previously, she worked for 13 years in clinical settings in pediatrics and pediatric surgery. She has actively participated in international and national conferences and projects, including collaborative projects with foreign partners. Her research interests include nursing, healthy lifestyles, health promotion, nosocomial infections, and pediatric nursing.

Razmerje med stilom vodenja in vseživljenjskim učenjem zaposlenih

Lejla Imamović Lerić

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, Novo mesto, Slovenija

lejla.imamovic.leric@fos-unm.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Vseživljenjsko učenje je osnova današnjega poslovanja. Vsi zaposleni in njihovi vodje se morajo v sodobnem času nenehno učiti in delati na razvoju svojih sposobnosti. Glede na to, da se znanost nenehno razvija in da iz tega razvoja izhajajo nove poslovne prakse, se zdi zahteva po vseživljenjskem učenju upravičena. Kljub temu vseživljenjsko učenje zahteva določene napore in podporo skozi celoten proces. Osrednji problem raziskave je vpliv različnih stilov vodenja na vseživljenjsko učenje, torej poskušamo preveriti, kako vodje in stili vodenja vplivajo na vseživljenjsko učenje svojih zaposlenih in sledilcev.

Namen: Glavni namen raziskave je preučiti razmerje med stili vodenja in vseživljenjskim učenjem zaposlenih. Namen je ugotoviti, kateri stili vodenja najbolj podpirajo vseživljenjsko učenje, torej kateri stili vodenja vodijo do največje motivacije, ko gre za vseživljenjsko učenje zaposlenih.

Metoda: V teoretičnem delu dela bodo upoštevane predhodne raziskave, povezane s to temo. Empirična raziskava bo opravljena na vzorcu 30 podjetij, malih in srednje velikih podjetij v Bosni in Hercegovini, v njej pa analiza stilov vodenja v analiziranih podjetjih, analiza metod vseživljenjskega učenja in razmerja med preučeni bodo stili vodenja in vseživljenjsko učenje.

Rezultati: Rezultati raziskave bodo pokazali, kateri stili vodenja so najbolj zastopani v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji, katere metode in metode se uporabljajo, ko gre za vseživljenjsko učenje ter kakšno je razmerje med stili vodenja v malih in srednjih podjetjih. velika podjetja v Bosni in Hercegovini ter vseživljenjsko učenje zaposlenih. Poskusili bomo preveriti, ali različni stili vodenja v različni meri prispevajo k večji motivaciji za vseživljenjsko učenje.

Organizacija: Z raziskavo bomo ugotovili, kateri stili vodenja najbolj prispevajo k motivaciji za vseživljenjsko učenje, vpogled v te rezultate pa je lahko vodjem (ali tistim, ki to nameravajo postati) popotnica, kako prilagoditi svoj stil v kontekstu največja motivacija zaposlenih za vseživljenjsko učenje.

Družba: Več znanja oziroma učenja zagotovo vodi do večje družbene odgovornosti. Z vseživljenjskim učenjem nimajo koristi le zaposleni, temveč tudi vodje, naročniki, potrošniki in širša družbena skupnost.

Originalnost: Tovrstna raziskava je prva v Bosni in Hercegovini, kjer na vzorcu malih in srednje velikih podjetij iščejo povezavo med stili vodenja in vseživljenjskim učenjem.

Omejitve / naslednje raziskave: Omejitve raziskav se nanašajo na težave pri oblikovanju vzorca in pridobivanju podatkov. Priporočila za prihodnje raziskave se nanašajo na vključitev dodatnih spremenljivk v obstoječo konstelacijo, med katerimi so upravljanje sprememb, kakovost, formalna izobrazba.

Ključne besede: vseživljenjsko učenje, vodje, vodenje, managerji, stili, priporočila, vpliv.

Lejla Imamović Lerić je raziskovalka v mednarodni projektni pisarni Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu. Tudi je doktorski študent psihologije. Certificirana strokovnjakinja v sistemu socialnega varstva. Strokovnjak za raziskave, statistične podatke, organizacijsko klimo, vedenjske in učne motnje, socialno psihologijo, sociologijo, organizacijsko in osebnostno psihologijo, pedagogiko. V svojih raziskavah se ukvarja z izvorom teh samopodob, njihovo vlogo pri motivaciji in samoregulaciji ter njihovim vplivom na uspešnost in medosebne procese.

The Relationship Between Leadership Style and Lifelong Learning of Employees

Research Question (RQ): Lifelong learning is the basis of today's business. All employees, and their managers, in modern times, need to continuously learn and work on developing their abilities. Given that science is constantly developing, and that new practices in business arise from this development, the demand for lifelong learning sounds justified. Nevertheless, lifelong learning requires certain efforts, and support is needed throughout the process. The main problem of the research is the influence of different leadership styles on lifelong learning, that is, an attempt is made to examine how leaders and leadership styles influence the lifelong learning of their employees and followers.

Purpose: The main purpose of the research is to examine the relationship between leadership styles and lifelong learning of employees. The purpose is to see which leadership styles are most supportive of lifelong learning, that is, which leadership styles lead to the greatest motivation when it comes to lifelong learning of employees.

Method: In the theoretical part of the work, previous research related to this topic will be consulted. Empirical research will be done on a sample of 30 companies, small and medium-sized enterprises, in Slovenia, and in the same, an analysis of leadership styles in the analysed companies, an analysis of lifelong learning methods, and the relationship between leadership styles and lifelong learning will be examined.

Results: The results of the research will show which leadership styles are most represented in small and medium-sized enterprises in Bosnia and Herzegovina, which methods and methods are used when it comes to lifelong learning, and what is the relationship between leadership styles in small and medium-sized enterprises in Bosnia and Herzegovina and lifelong learning of employees. An attempt will be made to examine whether different leadership styles contribute to greater motivation for lifelong learning to a different extent.

Organization: Through the research, it will be determined which leadership styles contribute most to the motivation for lifelong learning, and insight into such results can be input for leaders (or those who intend to become leaders) on how to adapt their style in the context of the greatest motivation of employees towards lifelong learning.

Society: More knowledge, or learning, surely leads to greater social responsibility. Through lifelong learning, not only employees benefit, but also managers, clients, consumers and the wider social community.

Originality: Research of this type is the first in Bosnia and Herzegovina, where the connection between leadership styles and lifelong learning is sought on a sample of small and medium-sized enterprises.

Limitations / further research: Research limitations refer to difficulties in the process of forming a sample and obtaining data. Recommendations for future research refer to the

inclusion of additional variables in the existing constellation, among which are change management, quality, formal education.

Keywords: lifelong, learning, leaders, leadership, managers, styles, recommendations, influence.

Lejla Imamović Lerić is Researcher at Faculty of organisation studies in Novo mesto, also PhD student of psychology. Certified professional in the social protection system. Expert in research, statistical data, organisational wellbeing, behavioural and learning disabilities, social psychology, sociology, organisational and personality psychology, pedagogy. Her research is concerned with the origins of these self-concepts, their role in motivation and self-regulation, and their impact on performance and interpersonal processes.

Učinkovitost e-učenja pri razvijanju kompetenc za na dokazih podprto prakso (EBP) v zdravstveni negi

Rebeka Lekše

Univerza na Primorskem, Fakulteta za vede o zdravju, Polje 42, 6310 Izola, Slovenija
rebeka.lekse@fvz.upr.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako uporaba e-učilnic in digitalnih učnih okolij prispeva k razvoju kompetenc za na dokazih podprto prakso (EBP) pri študentih zdravstvene nege?

Namen: Namen raziskave je analizirati vlogo digitalnih učnih okolij pri pridobivanju znanja, kritičnem vrednotenju raziskovalnih dokazov ter njihovi aplikaciji v kliničnem okolju. S sistematičnim pregledom literature bo raziskava osvetlila učinkovitost e-učenja pri razvijanju kompetenc, povezanih z na dokazih podprto prakso (EBP), v izobraževanju zdravstvene nege. Študija bo prispevala k boljšemu razumevanju dolgoročnega vpliva digitalnih učnih okolij na klinične rezultate ter k opredelitvi optimalnih modelov izobraževanja v zdravstveni negi.

Metoda: Iskanje literature je bilo opravljeno v PubMedu, ScienceDirect in Web of Science z uporabo ključnih besed, določenih glede na cilj študije. Iskanje je bilo omejeno na članke objavljene med letoma 2020 in 2025 ter dostopnost celotnega besedila v angleškem jeziku.

Rezultati: Raziskave dosledno kažejo o izboljšanju znanja in veščin, medtem ko je vpliv na stališča in dejansko uporabo EBP v klinični praksi manj enoten. Klinične izkušnje pod mentorstvom so ocenjene kot učinkovitejše za razvoj EBP kompetenc v primerjavi z učiteljsko vodenimi skupinskimi izkušnjami. E-učenje je kot dopolnilo tradicionalnim učnim metodam, vendar kombinirani učni pristopi učinkoviteje vplivajo na dolgoročne vedenjske spremembe in uporabo EBP v klinični praksi. Ključnega pomena sta skrbno načrtovan učni načrt in podporno klinično okolje za celovit razvoj EBP kompetenc v izobraževanju zdravstvene nege.

Organizacija: Ugotovitve raziskave ponujajo pomembne implikacije za visokošolske ustanove in oblikovalce učnih načrtov v zdravstveni negi pri optimizaciji digitalnih izobraževalnih modelov. Uporaba digitalnih učnih metod lahko prispeva k večji standardizaciji poučevanja in boljši dostopnosti izobraževalnih vsebin.

Družba: Raziskava prispeva k izboljšanju kakovosti zdravstvene oskrbe z usposabljanjem bodočih in delujočih medicinskih sester za utemeljeno klinično odločanje na podlagi raziskovalnih dokazov. Integracija učinkovitih strategij e-učenja lahko izboljša kakovost izobraževanja in usposobljenost študentov ter medicinskih sester pri izvajanju EBP. Digitalizacija izobraževanja omogoča širšo dostopnost znanja in zmanjšuje vrzeli v zdravstveni pismenosti.

Originalnost: Sinteza rezultatov osvetljuje učinkovite pristope in identificira področja, kjer so nadaljnje raziskave potrebne, zlasti v kontekstu dolgoročnih sprememb v klinični praksi.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Čeprav se e-učenje izkazuje kot stroškovno učinkovita strategija za usposabljanje na področju EBP, so potrebne nadaljnje raziskave o njegovem dolgoročnem vplivu na klinične rezultate ter optimizaciji učnih modelov glede na specifične zahteve zdravstvenih delavcev in učnih okolij.

Ključne besede: na dokazih temelječa praksa, profesionalne kompetence, zdravstvena nega, izobraževanje.

Rebeka Lekše je asistentka na Fakulteti za vede o zdravju Univerzi na Primorskem in študentka doktorskega študijskega programa Edukacijske vede na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem.

The Effectiveness of E-Learning in Developing Competences for Evidence-Based Practice (EBP) in Nursing

Research Question (RQ): How does the use of e-learning and digital learning environments contribute to the development of evidence-based practice (EBP) competencies in nursing students?

Purpose: The aim of this study is to analyze the role of digital learning environments in knowledge acquisition, critical appraisal of research findings and their application in the clinical setting. A systematic literature review will be used to highlight the effectiveness of e-learning in developing competencies related to evidence-based practice (EBP) in nursing education. The study will contribute to a better understanding of the long-term impact of digital learning environments on clinical outcomes and the identification of optimal models for nursing education.

Method: The literature search was conducted in PubMed, ScienceDirect and WOS using keywords defined according to the aim of the study. The search was limited to articles published between 2020 and 2025 and available in full text in English.

Results: Research consistently shows an improvement in knowledge and skills, while the impact on attitudes and actual use of EBP in clinical practice is less consistent. Mentored clinical experiences are found to be more effective for developing EBP skills than teacher-led group experiences. E-learning is complementary to traditional teaching methods, but blended learning approaches are more effective in influencing long-term behavior change and the application of EBP in clinical practice. A carefully planned curriculum and supportive clinical environment are essential for the comprehensive development of EBP competencies in nursing education.

Organization: The findings offer important implications for higher education institutions and nursing curriculum designers to optimize digital learning models. The use of digital learning methods can contribute to greater standardization of teaching and better accessibility of educational content.

Society: Research contributes to improving the quality of healthcare by training future and practicing nurses to make informed clinical decisions based on research findings. The integration of effective e-learning strategies can improve the quality of education and the competence of students and nurses in the implementation of EBP. Digitization of education enables broader access to knowledge and reduces gaps in health literacy.

Originality: The synthesis of findings highlights effective approaches and identifies areas where further research is needed, particularly in relation to long-term changes in clinical practice.

Limitations / further research: Although e-learning is shown to be a cost-effective strategy for EBP education, further research is needed on the long-term impact on clinical outcomes and on optimizing learning models according to the specific needs of healthcare professionals and learning environments.

Keywords: evidence-based practice, professional competencies, nursing, education.

Rebeka Lekše is an assistant professor at the Faculty of Health Sciences at the University of Primorska and a student of the Doctoral Programme Educational Sciences at the Faculty of Education at the University of Primorska.

Disciplina na delovnem mestu: Alkohol kot razlog za izredno odpoved

Nana Weber

FIŠ NM, Nova Univerza - Evropska pravna fakulteta
info@drweber.si

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali enkratna alkoholiziranost delavca na delovnem mestu zadostuje kot razlog za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi?

Namen: Cilj raziskave je analizirati sodno prakso v zvezi z izredno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi zaradi alkoholiziranosti delavca na delovnem mestu ter ugotoviti, pod katerimi pogoji delodajalec lahko zakonito odpove pogodbo o zaposlitvi.

Metoda: Raziskava temelji na analizi sodne prakse, pri čemer so obravnavane ključne sodbe višjih delovnih in socialnih sodišč ter Vrhovnega sodišča RS in vpliv zakonodajnega okvira na odločanje sodišč. Uporabljena je deskriptivna in primerjalna metoda pravne analize.

Rezultati: Sodna praksa kaže, da enkratna alkoholiziranost delavca na delovnem mestu sama po sebi ne zadostuje za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. Sodišča pri presoji upoštevajo tudi druge okoliščine, kot so preteklo ravnanje delavca, narava dela, varnostna tveganja in potencialna škoda za delodajalca. V določenih primerih je izredna odpoved potrjena, v drugih pa zavrnjena kot prekomeren ukrep.

Organizacija: Rezultati raziskave ponujajo delodajalcem smernice pri oblikovanju internih pravil glede uživanja alkohola na delovnem mestu ter pomagajo pri oceni primernosti ukrepov v primeru kršitev.

Družba: Raziskava prispeva k boljšemu razumevanju pravic in obveznosti delodajalcev in delavcev ter spodbuja pravično odločanje pri obravnavi alkoholiziranosti na delovnem mestu. Prav tako ima vpliv na politiko varnosti in zdravja pri delu ter na preventivne ukrepe za zmanjševanje tveganj.

Originalnost: Raziskava prinaša celovit pregled sodne prakse in analizira meje zakonitosti izredne odpovedi zaradi alkoholiziranosti na delovnem mestu, kar prispeva k razvoju delovnopravne teorije in prakse.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava se osredotoča na sodno prakso v Sloveniji in ne zajema primerjalne analize z drugimi pravnimi sistemi. Možnost nadaljnjih raziskav je razširitev na druge oblike sankcioniranja delavcev (npr. disciplinski postopki) ter vpliv preventivnih ukrepov na zmanjšanje primerov alkoholiziranosti na delovnem mestu.

Ključne besede: izredna odpoved, alkohol na delovnem mestu, sodna praksa, delovno pravo, delovnopravni ukrepi, varnost pri delu, ZDR-1, odgovornost delodajalca.

Nana Weber, univ. dipl. pravnica, mag. in dr. pravnih znanosti ter profesorica glasbe, je izredna profesorica za civilno in gospodarsko pravo na Evropski pravni fakulteti ter za delovno pravo na MLC Fakulteti za management in pravo Ljubljana. Po sedmih letih odvetništva vodi družbo Weber N., pravna svetovanja, analize in mediacije, d.o.o. Kot mediatorica deluje na sodišču v Ljubljani in Kranju. Je članica državne izpitne komisije za pravniški državni izpit. Piše strokovne in znanstvene članke. Med reprezentativnimi enotami je komentar Družinskega zakonika (GV Založba, 2018, 2024) in zbirka Vprašanja in odgovori iz delovnega prava (2020–2023).

Discipline in the Workplace: Alcohol as a Ground for Extraordinary Cancellation

Research Question (RQ): Does a single instance of intoxication in the workplace justify extraordinary cancellation?

Purpose: The aim of this research is to analyze case law related to extraordinary cancellation due to an employee's intoxication in the workplace and to determine under what conditions an employer can lawfully dismiss an employee.

Method: This research is based on the analysis of case law, focusing on key rulings from higher labor and social courts, as well as the Supreme Court of Slovenia, and the impact of the legal framework on judicial decision-making. Descriptive and comparative legal analysis methods were used.

Results: Case law shows that a single instance of intoxication in the workplace does not, in itself, justify immediate dismissal of an employee. Courts also take other factors into account when making their decisions, such as the employee's previous conduct, the nature of the job, safety risks, and potential harm to the employer. In some cases, immediate dismissal is upheld, while in others, it is deemed excessive.

Organization: The results of the study offer guidance for employers in formulating internal policies regarding alcohol consumption in the workplace and assist in evaluating the appropriateness of measures in case of violations.

Society: This research contributes to a better understanding of the rights and duties of employers and employees and promotes fair decision-making in cases of intoxication at the workplace. It also impacts workplace safety and health policies and preventive measures to reduce risks.

Originality: This research provides a comprehensive overview of case law and analyzes the limits of legality regarding extraordinary cancellation due to intoxication in the workplace, contributing to the development of labor law theory and practice.

Limitations/Further Research: The study focuses on case law in Slovenia and does not include a comparative analysis with other legal systems. Future research could expand to other forms of employee sanctions (e.g., disciplinary procedures) and explore the impact of preventive measures in reducing instances of intoxication in the workplace.

Keywords: extraordinary cancellation, alcohol in the workplace, case law, labor law, labor law measures, workplace safety, ZDR-1, employer responsibility.

Nana Weber, LL.B., LL.M., Ph.D. in Law, and Music Professor, is an Associate Professor of Civil and Commercial Law at the European Faculty of Law and an Associate Professor of Labour Law at MLC Faculty of Management and Law in Ljubljana. After seven years of practicing as an attorney, she now leads Weber N., Legal Consulting, Analysis, and Mediation, Ltd. As a mediator, she operates at courts and ministries and conducts out-of-court consumer dispute resolution. She is a member of the State Examination Board for the Bar Exam. She writes professional and scientific articles as well as legal commentaries, particularly on family and labour law. Her books include the Family Code (GV Založba, 2018, 2024) and the series Questions and Answers in Labour Law (2020–2023).

Založniška dejavnost
Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu
IZDANE MONOGRAFIJE

- | | |
|---|------|
| 1. Pisanje strokovnih in znanstvenih del (druga izdaja)
Brcar, Franc | 2024 |
| 2. Informatizacija poslovnih procesov (e-knjiga)
Dobrovoljc, Andrej | 2024 |
| 3. HEARD - The impact of COVID-19 crisis on diverse democratic perspectives through gender perspective: International Scientific Conference (e-izdaja)
Pucelj, Maja (ed.) | 2024 |
| 4. Menedžment raznolikosti v izbranih gospodarskih družbah
Markič, Mirko; Žula, Suzana | 2023 |
| 5. Modelne rešitve za izboljšanje kakovosti dela
Bukovec, Boris et al. | 2023 |
| 6. Organizacijska energija sveta delavcev in odnosi z menedžmentom
Božič, Mari; Gorenc Zoran, Annmarie | 2023 |
| 7. Analiza stanja na področju računalništva v oblaku v poklicnem izobraževanju
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 8. Onderwijskader voor cloud computing - eerste deel (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 9. Bulut bilgisim eğitim çerçevesi – birinci bölüm (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 10. Cadru educațional privind cloud computing – prima parte (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 11. Pedagogisk rammeverk for cloud computing - første del (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 12. Educational Framework on Cloud Computing – second part (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 13. Educational Framework on Cloud Computing – first part (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 14. Obrazovni okvir za računalstvo u oblaku – prvi dio (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 15. Izobraževalni okvir za oblačno računalništvo - prvi del (e-knjiga)
Pucelj, Maja et al. | 2023 |
| 16. Model avtopoietskega vodenja – II. del (empirična raziskava)
Kalan, Mateja; Meško, Maja | 2022 |
| 17. Pravni okvirji poslovanja (e-knjiga)
Pucelj, Maja | 2022 |
| 18. Model intuitivnega odločanja vodij javnih komunalnih podjetij
Galič, Stanislav; Gorenc Zoran, Annmarie | 2022 |
| 19. Dolgotrajna oskrba
Kavšek, Marta | 2021 |

20.	Menedžment dobrega počutja Bertoncel, Tine	2021
21.	Model avtopoietskega vodenja – I. del (teoretična raziskava) Kalan, Mateja; Meško, Maja	2021
22.	Generalizirano mehko linearno programiranje Usenik, Janez; Žulj, Maja	2021
23.	Planetarno prebujanje Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija; Lipič, Nikolaj	2021
24.	Paradigma sodobne organizacije Ambrož, Milan	2021
25.	Raziskovanje izzivov organizacijskih teorij Ovsenik, Marija et al.	2021
26.	Ranljivosti programske opreme (e-knjiga) Dobrovoljc, Andrej	2020
27.	Sistemska dinamika Turnšek, Tit	2020
28.	Družba 5.0: Izzivi prihodnosti Bertoncel, Tine	2020
29.	Gradniki novih organizacijskih modelov Gorenc Zoran, Annmarie et al.	2020
30.	Vodenje in pripadnost v osnovni šoli Plešnik, Janko; Bukovec, Boris	2020
31.	Poslovna matematike (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
32.	Poslovna statistika (e-knjiga) Usenik, Janez; Vidiček, Matija	2020
33.	Izbrana poglavja iz matematike (e-knjiga) Usenik, Janez	2020
34.	Vpliv uporabe orodij managerjev na ekonomsko donosnost Markič, Mirko; Kreslin, Damijan	2019
35.	Delovni terapevt v inkluzivni šoli: Trenutno stanje in smernice Šuc, Lea	2019
36.	Zrna odličnosti FOŠ: nove paradigme organizacijskih teorij 2018 Bukovec, Boris (ur.)	2019
37.	Zrna odličnosti FOŠ: nove paradigme organizacijskih teorij 2017 Bukovec, Boris (ur.)	2018
38.	Značilnosti sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na poslovno uspešnost organizacij Vinko Bogataj; Gordana Žurga; Adolf Šostar	2018
39.	Menedžment kakovosti in odličnost zdravnikov v javnem zdravstvu Rumpf, Dean; Voga, Gorazd; Meško Štok, Zlatka	2018
40.	Sistemi vodenja kakovosti in modeli odličnosti: ključni dejavniki (ne)uspešnega delovanja (e-knjiga) Škafar, Branko	2018
41.	Temelji avtopoieze v organizaciji: Avtopoietska 4.0 (r)evolucija človeka Balažič Peček, Tanja; Bukovec, Boris	2018
42.	Management varnosti pri delu, delovne razmere in gospodarska učinkovitost (e-knjiga) Pavlič, Miran, Markič, Mirko	2018
43.	Kvalitativno raziskovanje koncepta avtopoieze v organizaciji (e-knjiga) Balažic Peček, Tanja	2018
44.	Podlage in metode za raziskovanje in projektiranje organizacije Ivanko, Štefan	2017

45. Celostna obravnava dolgotrajne oskrbe v Sloveniji Kavšek, Marta; Bogataj, David	2017
46. Sodelovalno mreženje in izraba inovacijskega potenciala v turističnem prostoru Colarič-Jakše, Lea-Marija	2017
47. Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije Kalan, Mateja; Meško, Maja	2017
48. Nova doktrina organizacije – 2.del: Preusmeritev pozornosti Ovsenik, Jožef; Ovsenik, Marija	2017
49. Avtopoietska organizacija Bukovec, Boris (ur.)	2017
50. Kakovost v slovenski javni upravi: Delovanje Odbora za kakovost 1999-2012 Žurga, Gordana	2017
51. Poslovne vrednote mladih v Sloveniji Pinterič, Uroš	2016
52. Selected topics in modern society (e-knjiga) Kaplánová, Patrícia	2016
53. Glocalisation of the crisis: could Slovenia survive economic crisis better? (e-knjiga) Pinterič, Uroš	2016
54. Zrna odličnosti FOŠ: nove paradigme organizacijskih teorij 2016 Bukovec, Boris (ur.)	2016
55. Pisanje strokovnih in znanstvenih del Brcar, Franc	2016
56. Education policy as the factor of development (e-knjiga) Pinterič, Uroš	2016
57. Spregledane pasti informacijske družbe Pinterič, Uroš	2015
58. Psihosocialni dejavniki tveganja za bolečino v križu pri slovenskih poklicnih voznikih in absentizem Kresal, Friderika; Meško, Maja	2015
59. Zgodovina organizacijske misli Ivanko, Štefan	2015
60. Karierno načrtovanje: kako najti v sebi skriti zaklad? Turnšek Mikačič, Marija; Ovsenik, Marija	2015
61. Sodobni trendi v turizmu Ovsenik, Rok	2015
62. Selected topics in change management (e-knjiga) Kaplánová, Patrícia (ur.); Pinterič, Uroš (ur.)	2015
63. Political legacy and youth civic engagement in Slovakia Mihálik, Jaroslav	2015
64. Turistični prostori različnosti: turizem, turisti in fotografska podoba Ambrož, Milan; Bukovec, Boris	2015
65. Izobraževanje za turizem v Sloveniji Ovsenik, Rok; Bukovec, Boris; Ovsenik, Marija	2015
66. Zrna odličnosti FOŠ: nove paradigme organizacijskih teorij 2015 Bukovec, Boris (ur.)	2015
67. Kontrolna teorija sistemov: model za sistemsko razmišljanje v sistemu zdravstvenega varstva Mlakar, Tatjana	2014
68. Featuring Norden in ten episodes Czarny, Ryszard M.	2014

- | | |
|--|------|
| 69. Sociológia mládeže
Macháček, Ladislav | 2014 |
| 70. Inter-municipal cooperation in Slovakia : the case of regions with highly fragmented municipal structure
Klimovsky, Daniel | 2014 |
| 71. Rethinking public policies (e-izdaja)
Pinterič, Uroš | 2014 |
| 72. Local Governance between democracy and efficiency
Jüptner, Petr. (et al.) | 2014 |
| 73. Pasti razumevanja politične realnosti : pregled konceptov sodobnega političnega sistema
Pinterič, Uroš | 2014 |
| 74. Selected issues of administrative reality
Pinterič, Uroš; Prijon, Lea | 2013 |
| 75. Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij
Ivanko, Štefan | 2012 |

ZNANSTVENI REVII FOŠ



Revija za univerzalno odličnost (*Journal of Universal Excellence*)

je interdisciplinarna revija, ki združuje organizacijske vede oz. menedžment in univerzalno odličnost, tj. poslovno, organizacijsko in osebno odličnost.



Izzivi prihodnosti (*Challenges of the Future*)

je znanstvena revija, ki poskuša odgovarjati na ključna vprašanja družbene teme pri čemer akademsko rigoroznost nadgrajuje z inovativnostjo v tematikah in pristopu.