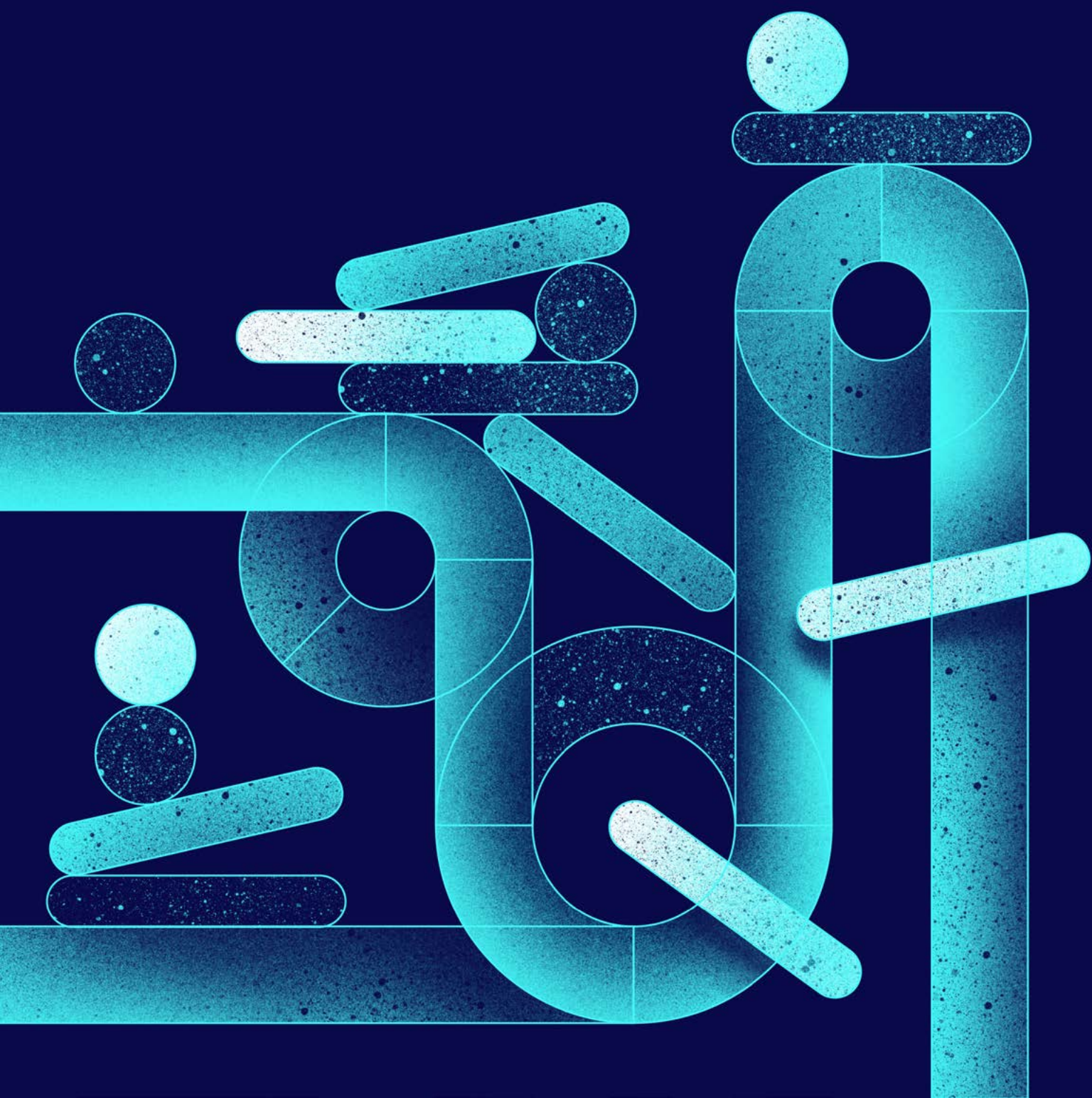


management

LETNIK 20 (2025) ŠTEVILKA 1

ISSN 1854-4231



management

LETNIK 20 (2025) ŠTEVILKA 1 ISSN 1854-4231

- 3 Družbena odgovornost in trajnostni razvoj v slovenskih bankah
Lucija Glavič in Žiga Čepar
- 15 Raziskovanje managerskih in organizacijskih pojavov: med metodološkimi smernicami in raziskovalno realnostjo
Klara Čalušič in Nina Krmac
- 23 Exploring the Landscape of AI and LLMs: Familiarity, Usage, and Education Gaps at a Slovenian Hei
Stefanija Sikijovska, Sofia Vitoria Diks Purdom, Iva Tancheska, Anastasija Naumcheska, Antonio Naumcheski, Monika Gichevska, Isidora Stefanoska, Nikita Vajdeska, Violeta Grcheva, Igor Rižnar
- 31 Povezovanje teorije in prakse na UP Fakulteti za management
Katja Čolnik
- 37 Povabilo k oddaji člankov: Umetna inteligenca v financah – priložnosti in izzivi
Suzana Laporšek

Spoštovane bralke in bralci,

z veseljem sporočam, da je pred nami nova številka strokovne revije *Management*. V prvem prispevku avtorja obravnavata aktualno tematiko trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti na primeru bančnega sektorja v Sloveniji. V drugem avtorici raziskujeta izzive, s katerimi se soočajo raziskovalci managerskih, organizacijskih in poslovnih pojavov, in podata drugačen pogled na metodologijo, kot ga dobimo iz prebiranja številnih metodoloških učbenikov, namreč s poudarkom na praktičnih izkušnjah raziskovalcev. V tretjem prispevku avtorji skušajo pridobiti vpogled v poznavanje umetne inteligence in velikih jezikovnih modelov, njihovo uporabo ter vrzeli v izobraževanju študentov na slovenskem visokošolskem zavodu; na podlagi analize rezultatov vprašalnika predlagajo potrebna prizadevanja za ozaveščanje o prednostih in slabostih rabe orodij, kot je ChatGPT, v izobraževalnem okolju.

V drugem delu revije vas vabim k pregledu in napovedi dogodkov na Fakulteti za management, kjer nas avtorica seznani z aktualnimi vsebinami. Pogled proti jesenskemu obdobju predstavlja posebno povabilo področne urednice k snovanju prispevkov na temo Umetna inteligenca v financah – priložnosti in izzivi. Dobrodošli so tako prispevki, ki obravnavajo konkretne izzive in prakse uvajanja umetne inteligence v financah, kot tudi takšni, ki se osredotočajo na širše teme učinkov digitalizacije na finance. Prav tako so dobrodošli prispevki, ki se ne nanašajo neposredno na umetno inteligenco, temveč obravnavajo aktualna vprašanja s širšega področja financ.

Vsem, ki ste pomagali sooblikovati novo številko strokovne revije *Management*, se prav lepo zahvaljujem. V nastajanju je že naslednja številka in ob tej priložnosti vam vabim k sodelovanju ter oddaji strokovnega prispevka.

Klemen Kavčič, glavni in odgovorni urednik

Management | Glavni in odgovorni urednik Klemen Kavčič | Uredniki Daniel Bratina, Tina Bratkovič Kregar, Dušan Gošnik, Mateja Jerman, Suzana Laporšek, Igor Rižnar, Primož Šterbenc in Elizabeta Zirnstein
| Lektoriranje Davorin Dukič in Susan Cook | Prelom Primož Orešnik
| Ilustracija na naslovnici Nuša Mihalič | Uredništvo Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper
| management@fm-kp.si | www.mng.fm-kp.si

 https://doi.org/10.26493/1854-4231.20_1

Lucija Glavič

Delavska hranilnica, d. d.,

Ljubljana,

lucija.glavic@dh.si

Žiga Čepar

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management,

ziga.cepar@fm.upr.si

Družbena odgovornost in trajnostni razvoj v slovenskih bankah

Članek obravnava izjemno aktualno problematiko trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti na primeru bančnega sektorja v Sloveniji. Njegov namen je na primeru raziskave slovenskih bank ugotoviti, katere so tiste bistvene vsebine, ki jih naslavljajo banke, ko govorimo o družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju, ter kakšna so pričakovanja deležnikov in družbe do bank glede teh vsebin, ter ta pričakovanja primerjati z dejanskimi aktivnostmi bank. Da bi dosegli namen raziskave ter odgovorili na postavljeno raziskovalno vprašanje, smo preučili relevantno literaturo, povezano z družbeno odgovornostjo ter s trajnostnim razvojem v slovenskih bankah, opravili analizo letnih poročil 12 slovenskih bank ter v okviru raziskave na podlagi polstrukturiranih intervjujev z devetimi predstavniki deležniških skupin bank pridobili primarne podatke, ki smo jih analizirali s pomočjo metode analize vsebine. Ugotovitve raziskave kažejo na določena razhajanja med odnosom bank in pričakovanji njihovih deležnikov na tem področju ter lahko služijo tudi kot pripomoček pri pripravi trajnostnih poročil in strategij bank v bodoče.

Ključne besede: trajnostni razvoj, pomen posameznih vsebin, družbena odgovornost, banke, deležniki bank, Slovenija

Social Responsibility and Sustainable Development in Slovenian Banks

The article addresses the highly relevant issue of sustainable development and corporate social responsibility in the banking sector in Slovenia. Its purpose is to determine which material topics banks address when they talk about social responsibility and sustainable development; what are the expectations of stakeholders and society regarding this content and to compare these expectations with the actual activities of the banks. To achieve the purpose of the research and to answer the research question posed, we studied the relevant literature related to social responsibility and sustainable development in Slovenian banks, conducted an analysis of the annual reports of twelve Slovenian banks, and, within the research based on semi-structured interviews with nine representatives of the bank stakeholder groups, we obtained primary data, which we analysed using a content analysis method. The findings of the research indicate certain discrepancies between the relationship of banks and the expectations of their stakeholders in this area. This can serve as a guideline in the preparation of sustainability reports and strategies of banks in the future.

Keywords: sustainable development, significance of individual topics, corporate social responsibility, banks, bank stakeholders, Slovenia



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.20.3-13>

Uvod

Članek obravnava aktualno problematiko trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti na primeru bančnega sektorja v Sloveniji. Namen

raziskave, ki jo predstavljamo v pričujočem članku, je na primeru raziskave slovenskih bank ugotoviti, katere so tiste bistvene vsebine, ki jih naslavljajo banke, ko govorimo o družbeni od-

govornosti in trajnostnem razvoju, ter kakšna so pričakovanja deležnikov in družbe do bank glede teh vsebin, in ta pričakovanja primerjati z dejanskimi aktivnostmi bank. Temeljno raziskovalno vprašanje, ki nas je vodilo skozi raziskavo, se glasi: »Kako banke razumejo svojo družbeno odgovornost in svojo vlogo v trajnostnem razvoju ter kakšna so pričakovanja deležnikov v zvezi s tem?« V časovnem smislu je raziskava omejena na leto 2022, ko večina bank še ni bila zavezana k trajnostnemu poročanju, kar pa se je spremenilo s spremembo Zakona o gospodarskih družbah (Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M) 2024). Glavnina poročanja tako temelji na prostovoljni odločitvi bank. V metodološkem smislu je bil pristop k empirični analizi razdeljen na tri ključne korake: (1) analiza vsebine letnih poročil; (2) analiza polstrukturiranih intervjujev s predstavniki deležniških skupin; (3) primerjalna analiza.

V nadaljevanju članka najprej sledi teoretična opredelitev pojma družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja ter vloge bank v tem kontekstu. Nato prikažemo opis metod zbiranja in obdelave podatkov ter nekatere omejitve raziskave. V jedru članka prikazujemo analizo bistvenosti vsebin, ki jih naslavljaajo banke v povezavi z družbeno odgovornostjo in s trajnostnim razvojem, ter analizo intervjujev z deležniki bank o tem, kako oni ocenjujejo pomembnost posameznih vsebin, nato pa ta osrednji del zaključimo s primerjavo poročanja bank s pričakovanji, ki jih imajo deležniki do bank na področju družbene odgovornosti ter trajnostnega razvoja. Na koncu članka odgovorimo na postavljeno raziskovalno vprašanje, strnemo ključne ugotovitve ter predstavimo možnost njihove uporabe.

Družbena odgovornost in trajnostni razvoj bank

V tem poglavju teoretično opredelimo pojma družbena odgovornost in trajnostni razvoj ter vlogo bank v tem kontekstu.

Pojem družbena odgovornost organizacij

Odgovornost izhaja iz latinskega pojma, ki pomeni odziv na neko stvar in vključuje tako legalno kot moralno odgovornost (Neves Patrão 2015). Čeprav je sprva individualna, se odgovornost v sodobni družbi nanaša tudi na organizacije, ki morajo prevzemati odgovornost za svoje odločitve in njihov vpliv (Slovenski inštitut za standar-

dizacijo b. l.) ter prepoznati svojo vlogo v družbi (Green 1989).

Razprave o družbeni odgovornosti so se začele že v času Adama Smitha, ki je poleg zasebnega interesa priznaval pomen etike v poslovanju (Graafland in Wells, 2021). Po veliki depresiji so nekateri opozorili na vpliv korporacij in vprašanje odgovornosti do družbe (Weiner 1964). Howard R. Bowen je leta 1953 prvi celovito obravnaval poslovno etiko (Sheehy in Farneti 2021). Kasneje pa so avtorji, kot sta Friedman in Freeman (Friedman, 1970), razvili nasprotujoče si teorije: Friedman je poudarjal maksimizacijo dobička kot glavno nalogo podjetij (Carson 1993), medtem ko je Freeman izpostavljala odgovornost do vseh deležnikov (Madrakhimova 2013). Archie B. Carroll (1999) je nato oblikoval piramido družbene odgovornosti, kjer je ekonomska uspešnost temelj, nadgrajena pa je z zakonsko, etično in s filantropsko odgovornostjo (Sheehy in Farneti 2021).

Organizacije vplivajo na družbo in okolje, pri čemer pa prosti trg ne ureja vseh posledic, ki pri tem nastajajo (Mulej in Hrast 2011). Zato je Organizacija za standardizacijo ISO (2010) oblikovala standarde za družbeno odgovornost, ki poudarjajo trajnostni razvoj in etično ravnanje. Družbena odgovornost presega zgolj ekonomske interese in vključuje tudi odgovornost do deležnikov, družbe ter prihodnjih generacij (Štiblar 2018). Najvišjo stopnjo predstavlja etična odgovornost, ki presega zgolj ekonomsko koristnost in temelji na visoki moralni zavesti (Stres 2020).

Trajnostni razvoj

Vprašanje trajnostnega razvoja je globalno vprašanje, osredotočeno na vpliv človeške dejavnosti na okolje in družbo. Cilj trajnostnega razvoja je doseči trajnostnost za družbo kot celoto in planet. Ne ukvarja se le s trajnostnostjo ali z nadaljnjo sposobnostjo preživetja katere koli posebne organizacije (ISO 2010), ampak družbe kot celote. Med prvimi raziskavami o trajnostnosti sta deli *Silent Spring* (Carson 1963) in *Limits to Growth* (Meadows idr., 1972), ki opozarjata na škodljive posledice industrijskega modela proizvodnje (Sheehy in Farneti 2021). Razprava se osredotoča na sposobnost naravnega okolja, da zagotavlja življenje kljub industrijskemu vplivu (Marshall in Toffel 2005).

Z globalnimi okoljskimi gibanji je trajnostnost postala del svetovne agende, ključno vlogo pa je imelo poročilo Svetovne komisije za okolje in razvoj, ki trajnostni razvoj definira kot »raz-

voj, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da zadovoljijo svoje potrebe» (World Commission on Environment and Development 1987, 37). Nadaljevanje tega so Razvojni cilji tisočletja in Agenda 2030, ki vključuje 17 ciljev trajnostnega razvoja (United Nations b. l.). Podobno pomemben je Pariški sporazum iz leta 2015, ki se osredotoča na podnebne spremembe. EU je svojo zavezanost izražala s strategijami, kot je Evropski zeleni dogovor (Evropska komisija 2019), ki vključuje politike za prehod v trajnostno družbo.

Družbena odgovornost podjetij se je dolgo obravnavala kot prostovoljna, a škandali, kot sta razlitje nafte Deepwater Horizon, in finančna kriza 2007, so spodbudili zakonodajne spremembe. EU je z Direktivo o nefinančnem poročanju in Direktivo o poročanju o trajnosti naredila korak k pravno zavezujočim ukrepom (Raith 2022). Koncept družbene odgovornosti podjetij se vse bolj prekriva s trajnostnim razvojem in z merili ESG (iz angl. *Environmental, Social, Governance*), ki se osredotočajo na prepoznavanje tveganj in priložnosti v trajnostnem kontekstu (MacNeil in Esser 2021).

Trajnostnost postaja vse obveznejša tudi v finančnem sektorju. EU je leta 2018 sprejela akcijski načrt za financiranje trajnostne rasti, ki usmerja kapitalske tokove v trajnostne naložbe ter opredeljuje merila za zelene finančne produkte (Evropska komisija 2018). Taksonomija EU določa znanstveno utemeljene kriterije za trajnostne dejavnosti, kar prispeva k preglednosti in usmerjanju investicij.

Družbena odgovornost bank in njihova vloga v trajnostnem razvoju

Etika v bančništvu in finančah je postala osrednja tema raziskovanja po finančni krizi leta 2008, saj so banke takrat izgubile ugled in zaupanje javnosti (Tran 2014). Banke temeljijo na zaupanju komitentov, ki jim zaupajo svoj denar, in tistih, ki pričakujejo možnost posojil (Green 1989). Finančni sistem, ki je podvržen kapitalistični težnji po dobičku, pa pogosto vodi v prevzemanje tveganj in manipulacije. Državna regulacija omejuje tveganje propada bank, vendar zaščita megabank po drugi strani zmanjšuje družbeno odgovornost managerjev. Štiblar (2018) zato predlaga zmanjšanje kompleksnosti globalnih bank in spremembo kulture bančnega sektorja. Banke nosijo etično odgovornost do države, komitentov, delničarjev, zaposlenih in širše skupnosti, država nadzoruje banke in varuje interese posameznikov, a

po drugi strani banke istočasno nudijo tehnične storitve državi. Odgovornost bank se kaže tudi v tem, da morajo odgovorno ravnati s prihranki komitentov in etično presoati namene posojil (Green 1989). Delničarji pa pričakujejo pošten donos, ki spet temelji na odgovornem finančnem poslovanju. Ker so zaposleni ključni za etično delovanje bank, morajo biti ustrezno nagraceni in seznanjeni z etičnimi načeli (Green 1989). Banke nenazadnje vplivajo na skupnost preko investicij v majhna podjetja in družbeno odgovorne projekte. Etične banke namreč ne zasledujejo le dobička, temveč tudi družbene in okoljske cilje (Climet 2018; Kapitanović 2019).

Socialno bančništvo temelji na odgovornosti, transparentnosti in dolgoročni vzdržnosti. Najprepoznavnejše socialne banke v Evropi vključujejo banke Triodos Bank, Banca Etica in Delavsko hranilnico v Sloveniji (Štiblar 2018).

Banke se soočajo z etičnimi tveganji in imajo preko svojih načinov financiranja trajnostnega razvoja pomembno družbeno odgovornost (Climet 2018). Čeprav banke v glavnem nimajo neposrednega vpliva na okolje, so njihov posredni vplivi zaradi financiranja proizvodnih podjetij izjemno pomembni (Business for Social Responsibility b. l.). Neposredni vpliv bank na okolje se kaže morda le pri uporabi in recikliranju elektronskih naprav ter papirja in najemu prostorov (Tran 2014). EU prepoznava ključno vlogo finančnega sistema pri trajnostnem razvoju in za ta namen zahteva zanesljivo zakonodajo ter jasne usmeritve za podjetja (Direktiva (EU) 2022/2464 2022). Akcijski načrt o financiranju trajnostne rasti predvideva preusmeritev kapitalskih tokov k trajnostnim naložbam ter vzpostavitev enotnega klasifikacijskega sistema (Evropska komisija 2019). Evropska taksonomija zato določa, da trajnostna naložba znatno prispeva k okoljskim ciljem, ne škoduje bistveno drugim ciljem in upošteva minimalne standarde upravljanja. Uredba SFDR (The Sustainable Finance Disclosure Regulation) določa tri vrste finančnih produktov: tiste, ki obvladujejo tveganja, skladno z merili ESG usmerjene produkte ter izključno trajnostne naložbe (Evropska komisija 2019). Poročanje o trajnosti je za banke pomembno zaradi informacij o trajnostnih aktivnostih podjetij in lastne obveznosti poročanja (Direktiva (EU) 2022/2464). V EU je poročanje o trajnosti obvezno za večje družbe od leta 2017, danes pa je zaradi Direktive o poročanju podjetij o trajnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) to še bolj razširjeno in zah-

Preglednica 1 Seznam analiziranih bank in obseg delovanja glede na število zaposlenih

Naziv banke ali hranilnice	Št. zaposlenih
1. Addiko Bank, d. d.	314
2. Banka Intesa Sanpaolo, d. d.	681
3. Banka Sparkasse, d. d.	277
4. Deželna banka Slovenije, d. d.	349
5. Gorenjska banka, d.,d., Kranj	414
6. Nova kreditna banka Maribor, d. d.	1767
7. Nova Ljubljanska banka, d. d., Ljubljana	8228
8. SID – Slovenska izvozna in razvojna banka, d. d., Ljubljana	221
9. Banka SKB, d. d., Ljubljana	925
10. UniCredit Banka Slovenija d.d.	550
11. Delavska hranilnica, d. d., Ljubljana	346
12. Primorska hranilnica Vipava, d. d.	56

tevnjše (Evropska komisija 2021). Finančni trg se usmerja v stabilnost sistema, enoten jezik za trajnostno financiranje, trajnostne naložbe, svetovanje, bonitetne zahteve, preglednost poročanja in pripravo zelenih obveznic (Evropska komisija 2018).

Metodologija

V tem poglavju prikažemo opis metod zbiranja in obdelave podatkov ter nekatere omejitve raziskave. Da bi dosegli namen raziskave ter poiskali odgovor na raziskovalno vprašanje »Kako banke razumejo svojo družbeno odgovornost in svojo vlogo v trajnostnem razvoju in kakšna so pričakovanja deležnikov v zvezi s tem?«, smo analizo in z njo povezane metode razdelili na tri ključne korake:

- 1) analiza vsebine letnih poročil;
- 2) analiza polstrukturiranih intervjujev s predstavniki deležniških skupin;
- 3) primerjalna analiza pomembnosti vsebin.

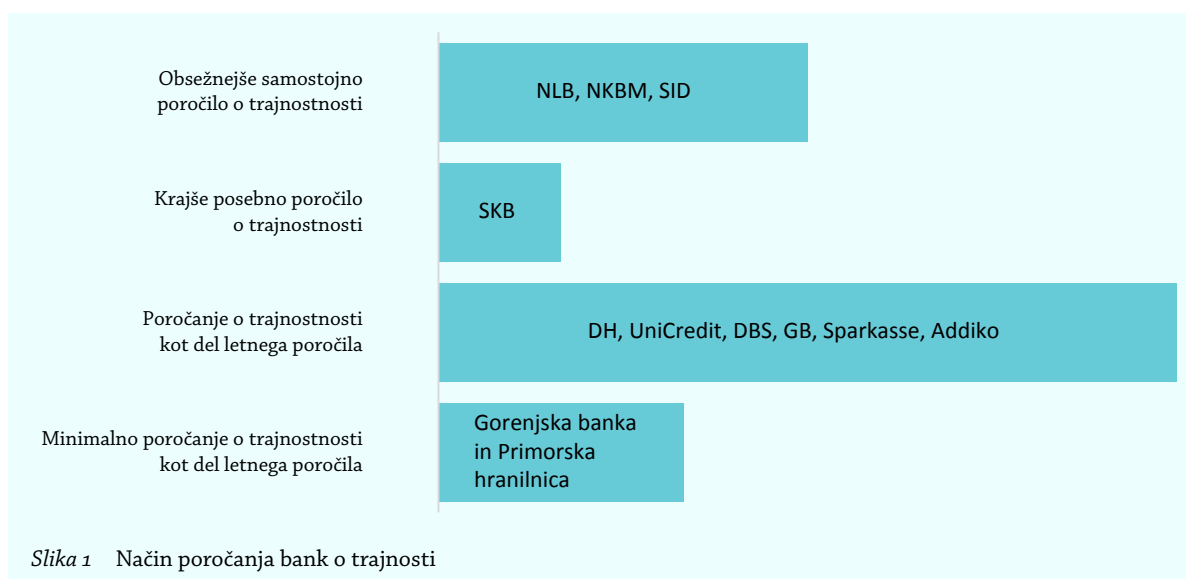
Prvi korak vsebuje analizo vsebine javno dostopnih letnih poslovnih poročil 12 bank in hranilnic (preglednica 1), s čimer analiziramo pomembnost vsebin trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ključnih slovenskih bank. Analiza vsebin trajnostnega razvoja, ki jih imajo slovenske banke za bistvene, je bila narejena na podlagi javno dostopnih letnih poslovnih poročil bank in tudi trajnostnih poročil, v kolikor so bila le-ta objavljena samostojno. Analizirana so bila poročila za poročevalsko leto 2022, le pri SID banki in NLB se je upoštevalo tudi poročilo o trajnostnosti za leto 2021, saj za leto 2022 poročilo takrat še ni bilo izdano. V analizo

je bilo zajetih 12 bank oz. hranilnic, ki imajo po Zakonu o bančništvu dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev.¹ Izvzeta je le Hranilnica LON, saj ni imela javno dostopnega poročila. Nekatere banke in hranilnice imajo sedež v Sloveniji, določene, kot je npr. banka UniCredit, pa so del večjih skupin, ki imajo sedeže v tujini. Večina bank je usmerjena v slovenski trg, določene banke pa (preko svojih poslovalnic) delujejo tudi mednarodno, to je npr. Nova Ljubljanska banka, d. d.

V drugem koraku izvedemo polstrukturirane intervjuje z devetimi predstavniki deležniških skupin bank, ki so navedene v preglednici 3, in tako pridobimo primarne podatke. Intervjuji so bili zasnovani tako, da smo imeli nekaj vnaprej pripravljenih odprtih vprašanj, s katerimi smo lahko začeli pogovore. Po pridobitvi odgovorov na ta vprašanja pa smo v naravnem teku pogovora lahko postavili še nekaj dodatnih vprašanj. Bili smo pazljivi, da z vprašanji ne bi vplivali na pridobljene odgovore. S pomočjo metode analize vsebine analiziramo njihova stališča ter pričakovanja glede delovanja slovenskih bank z vidika družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja ter analiziramo pomembnost posameznih sestavin z vidika pričakovanih deležnikov.

V tretjem koraku smo izvedli primerjalno analizo pomembnosti vsebin. Primerjali smo pomembne vsebine, kot so bile prepoznane s strani

¹ Do njih smo prišli s pomočjo registra bank na spletni strani Banke Slovenije: <https://www.bsi.si/financna-stabilnost/subjekti-nadzora/banke-v-sloveniji>.



bank, z vsebinami, ki jih kot pomembne prepoznajo njihovi deležniki. Posamezne kategorije vsebin trajnostnosti so bile v prvi vrsti določene na podlagi GRI-standardov (Global Reporting Initiative) trajnostnega poročanja,² nadalje pa zaradi specifičnosti bančnega sektorja razširjene tudi na podlagi ponavljajočih se vsebin v letnih poročilih ter vsebin, izpostavljenih s strani deležnikov.

Pri analizi smo si pomagali z enostavnimi opisnimi statistikami. Omejitve raziskave so povezane s pomanjkanjem prakse in zakonodaje na tem področju. Slednja se je namreč v času raziskave šele vzpostavljala. V krajevnem smislu je bila raziskava omejena na Slovenijo in v časovnem smislu na leto 2022, ko, kot rečeno, večina bank še ni bila zavezana k trajnostnemu poročanju, kar se je spremenilo s spremembo Zakona o gospodarskih družbah. Glavnina poročanja tako temelji na prostovoljni odločitvi bank. Nadalje se v času po raziskavi banka NKBM preimenuje v OTP banko, banka SKB pa se pripoji OTP banki. V predmetnem smislu je raziskava omejena predvsem na obravnavo teme družbene odgovornosti ter trajnostnega razvoja v slovenskih bankah in ne tudi v drugih sektorjih. Ker gre za raziskavo na primeru izbrane panoge, je treba tudi možnost širšega (ne)posploševanja rezultatov raziskave razumeti v tem kontekstu.

Rezultati raziskave vloge bank pri družbeni odgovornosti ter trajnostnem razvoju

V tem razdelku na podlagi letnih poročil prikazujemo analizo bistvenosti vsebin, ki jih naslavljajo

banke v povezavi z družbeno odgovornostjo in s trajnostnim razvojem. Sledi prikaz analize intervjujev z deležniki iz bank o tem, kako oni ocenjujejo pomembnost posameznih vsebin s tega področja, ter v zadnjem delu primerjava poročanja bank s pričakovanji, ki jih imajo deležniki do bank na področju družbene odgovornosti ter trajnostnega razvoja.

Bistvene vsebine, ki jih naslavljajo banke v povezavi z družbeno odgovornostjo in s trajnostnim razvojem

Vse banke – razen dveh, ki v svojem letnem poročilu razkrivata precej skope informacije glede uspešnosti na področju trajnostnega razvoja in upravljanja z njim – bolj ali manj natančno in obsežno poročajo o analiziranih vsebinah. Pri tem še posebej izstopajo banke, ki izdajajo samostojno poročilo o trajnosti, kot so NLB, NKBM in SID banka, a tudi banke, ki vključujejo trajnostne vsebine v poslovno poročilo, lahko izkazujejo posebno natančnost v poročanju, npr. UniCredit Bank in tudi Deželna banka Slovenije. Način in obseg poročanja bank in hranilnic se med njimi razlikuje in je razviden iz slike 1.

Opazna je tudi jasna povezava med obsegom in kakovostjo poročil v povezavi z uporabo smernic ali standardov na področju trajnostnega poročanja. Preglednica 2 prikazuje uporabo standardov ter smernic v posameznih bankah.

Opazamo, da je NLB tista banka, ki sledi največjemu številu zahtev, standardov, smernic in okvirov na področju trajnostnega razvoja, ki so na razpolago na mednarodni ravni in tudi v Sloveniji.

V analizi letnih poročil slovenskih bank na

² Glej <https://www.globalreporting.org/standards/>.

Preglednica 2 Banke in uporaba standardov ter smernic

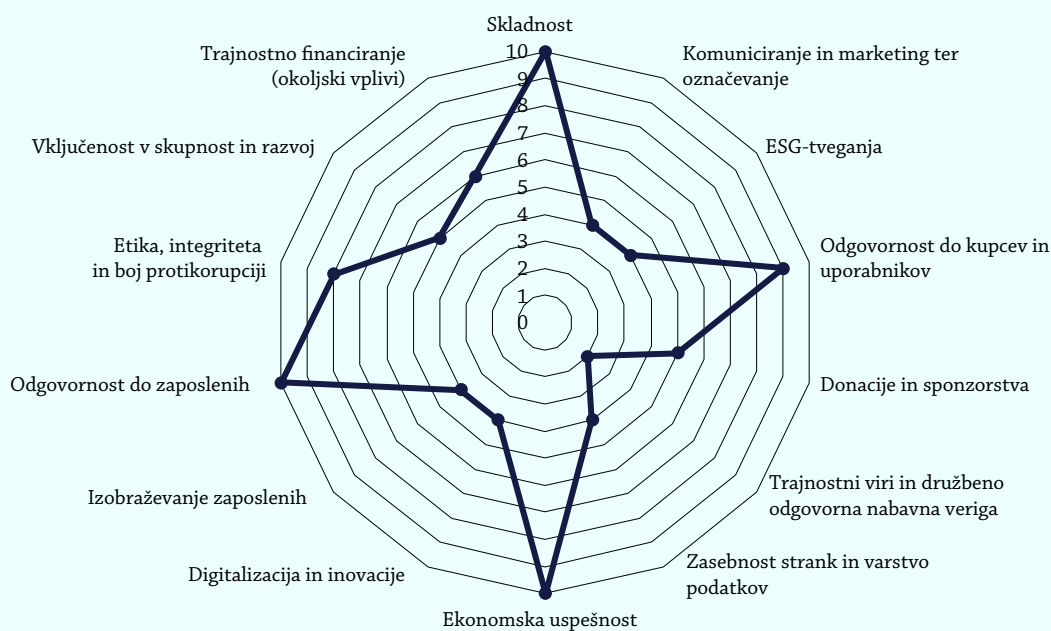
	EU-regulativa	GRI	SASB	SDG-cilji	UNPRB	TCFD	CER	CDOD in DPP
NLB	X	X	X	X	X	X	X	X
NKBM	X	X				X	X	X
SID	X			X				
ISB	X						X	
GB				X				X
SKB	X							
DH				X				
DB	X							
ADDIKO								
SPARKASSE								
UNICREDIT								
PH								

področju trajnostnega razvoja smo posebno pozornost namenili določitvi bistvenih vsebin, ki jih banke prepoznavajo kot pomembne, da jih naslovijo ter o njih poročajo. Od 14 bank in hranilnic sta le dve poročali o postopku določitve bistvenih vsebin, to sta NLB in NKBM. Razlog je po vsej verjetnosti v tem, da sta tudi edini, ki za poročanje uporabljata standarde za poročanje o vplivih na trajnost, in sicer GRI-standarde.

V sliki 2 je predstavljen seznam najpogostejše poročanih vsebin slovenskih bank na področju trajnostnega razvoja. Najpogostejše so poročane

vsebine glede skladnosti, odgovornosti do zaposlenih, etike, integritete in preprečevanja korupcije, odgovornosti do kupcev in uporabnikov, ekonomske uspešnosti ter tudi trajnostnega financiranja, donacij in sponzorstev.

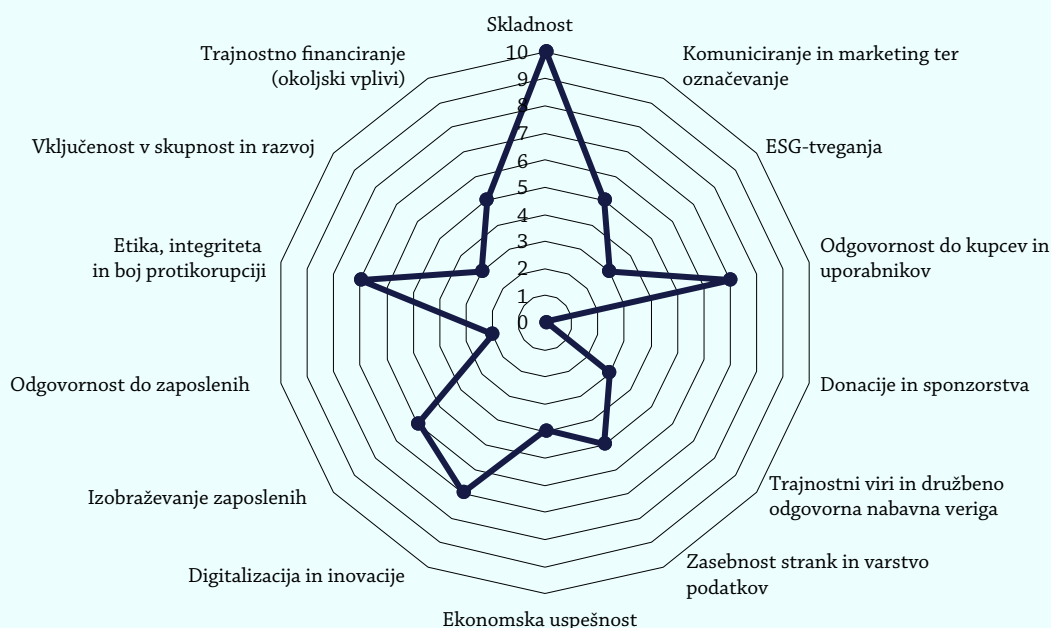
Banke sicer poročajo tudi o številnih drugih vsebinah, ki se med seboj tako ali drugače prepletajo. Poleg zgoraj naštetih tudi npr. o podnebnih spremembah, rabi energije, onesnaževanju in krožni ekonomiji, organizacijski kulturi, raznolikosti, spoštovanju človekovih pravic, finančnem poimenovanju, odgovornosti do dobaviteljev in



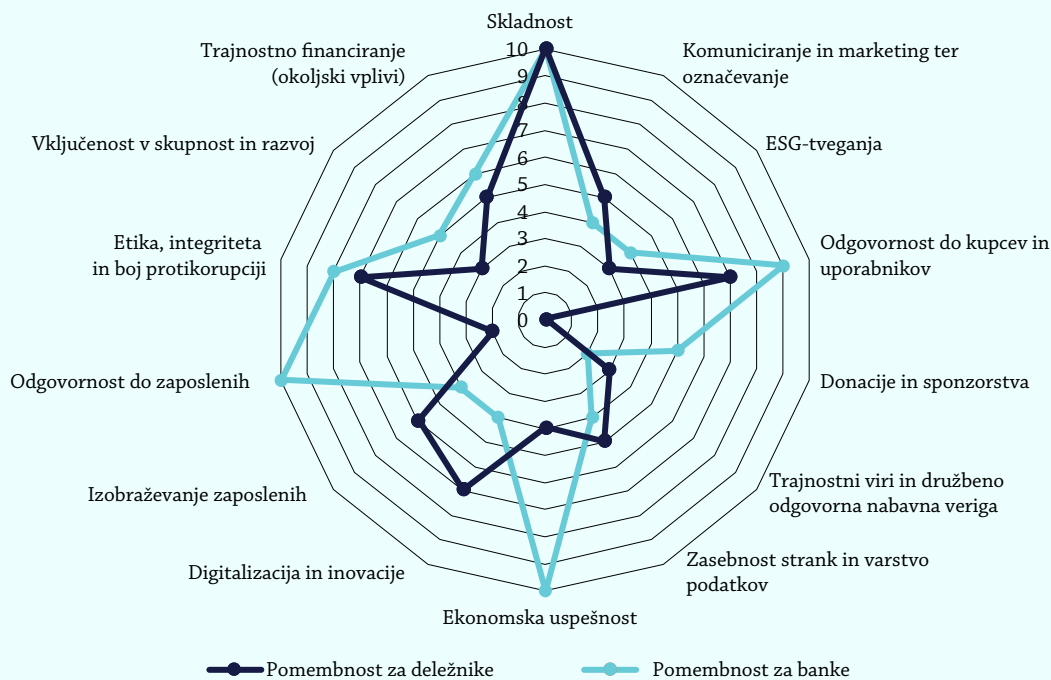
Slika 2 Pomembnost različnih vsebin trajnostnega razvoja za banke

Preglednica 3 Prepoznane pomembne vsebine s strani deležnikov bank

Vrsta deležnikov	Predstavnik deležnika ali predstavniška organizacija v Sloveniji	Prepoznane pomembne vsebine
Zaposleni	Sindikat bančništva Slovenije (v nadaljevanju SBS)	Etika in integriteta, skladnost, ekonomska uspešnost, digitalizacija in inovacije, odgovornost do zaposlenih, izobraževanje in napredovanje
Stranke – fizične osebe	Zveza potrošnikov Slovenije (v nadaljevanju ZPS)	Skladnost, digitalizacija in inovacije, odgovornost do kupcev in uporabnikov, zasebnost strank in varstvo podatkov, komuniciranje in marketing
Stranke – pravne osebe	Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS)	Skladnost, digitalizacija in inovacije, izobraževanje in napredovanje, trajnostno financiranje (okoljski vplivi), odgovornost do kupcev in uporabnikov, zasebnost strank in varstvo podatkov, trajnostni viri in družbeno odgovorna nabavna veriga
Dobavitelji in poslovni partnerji	Združenje bank Slovenije (v nadaljevanju ZBS)	Etika in integriteta, skladnost, ESG-tveganja, ekonomska uspešnost, digitalizacija in inovacije, izobraževanje in napredovanje, trajnostno financiranje (okoljski vplivi), odgovornost do kupcev in uporabnikov, zasebnost strank in varstvo podatkov
Regulatorni organi	Banka Slovenije	Etika in integriteta, skladnost, ESG-tveganja, trajnostno investiranje, ekonomska uspešnost, digitalizacija in inovacije
Strokovne javnosti, nevladne organizacije in civilna družba	Etri skupnost (interes na področju civilne družbe, socialnega podjetništva in skupnosti)	Etika in integriteta, trajnostno financiranje (okoljski vplivi), izobraževanje in napredovanje, odgovornost do kupcev in uporabnikov, vključenost v skupnost in razvoj
Lokalna skupnost	Skupnost občin Slovenije	Vključenost v skupnost in razvoj
Okolje	Umanotera – Slovenska fundacija za trajnostni razvoj	Skladnost, trajnostno financiranje (okoljski vplivi), komuniciranje in marketing, trajnostni viri in družbeno odgovorna nabavna veriga
Upravljanje	Transparency International	Etika in integriteta, skladnost



Slika 3 Pomembnost različnih vsebin trajnostnega razvoja za deležnike bank



Slika 4 Primerjava pomembnosti identificiranih vsebin med bankami in deležniki

še bi lahko naštevali.

Analiza pogledov in pričakovanj deležnikov bank

Najprej smo identificirali glavne deležnike slovenskih bank ter njihove predstavniške organizacije. Potem smo izbrali predstavniške organizacije ter z njimi opravili intervju glede njihovih pričakovanj in interesov do slovenskih bank. Vseh predstavnikov deležniških skupin nismo uspeli vključiti v proces, zato smo interes pomembnega deležnika, kot je Banka Slovenije kot predstavnik regulatornega organa, preverili preko analize njihove spletne strani, letnega poročila ter drugih poročil, povezanih z delovanjem bank, z osredotočenostjo na trajnostnem razvoju. Katere vsebine so bile prepoznane kot pomembne s strani posameznih deležnikov, je razvidno v preglednici 3.

Če vse prepoznane pomembne vsebine s strani deležnikov združimo, opazimo, da so najpogostejše prepoznane pomembne vsebine skladnost poslovanja, odgovornost do kupcev in uporabnikov, etika, integriteta in boj proti korupciji, digitalizacija in inovacije pa tudi zasebnost strank in varstvo podatkov ter izobraževanje zaposlenih. Katere vsebine so deležniki najpogostejše prepoznali kot pomembne, je razvidno iz slike 3.

Primerjava pomembnosti vsebin med bankami in njihovimi deležniki

V nadaljevanju smo pripravili primerjavo ocen vsebin trajnostnega razvoja, ki so pomembne za banke na eni strani ter njihove deležnike na drugi strani (slika 4).

Ugotavljamo, da so za deležnike in banke podobno pomembne vsebine skladnost, odgovornost do kupcev in uporabnikov, etika, integriteta in boj proti korupciji ter trajnostno financiranje.

Če si podrobneje ogledamo posamezne vsebine, kjer so si banke in deležniki enotni, lahko ugotovimo naslednje. *Skladnost* z zakonodajo ter zahtevami regulatorjev je nekaj, kar je osnova za delovanje bank. Banke skladnost razumejo in prepoznavajo kot nekaj, kar je predpogoj za vse nadaljnje delo. Najpogostejše je to tudi vsebina, kjer so banke pod stalnim nadzorom regulatorja, kot je Banka Slovenije, prav tako so različne zakonske ali druge zahteve najpogostejša tema, ki se obravnava v delovnih skupinah Združenja bank Slovenije. Tudi s strani drugih deležnikov je bila kot pomembna vsebina omenjena prav skladnost. Deležniške organizacije kot so Umanotera, GZS in tudi ZPS, lahko preko zastopanja svojih interesov sooblikujejo zakonodajo, ki v nadaljevanju velja tudi za banke. Takšne organizacije pričakujejo, da banke ali druge organizacije to zakonodajo tudi spoštujejo in jo pravilno implementirajo. Trajnostni razvoj ter zahteve z

zvezi z njim so tipičen primer, ko je zakonodaja na tem področju nastala tudi zaradi pritiskov in pobud civilne družbe. Drug podoben primer so pritožbe, ki jih s strani potrošnikov prejema organizacija, kot je ZPS. Ta lahko ozavešča, lahko pa se v primeru utemeljenosti na podlagi Zakona o varstvu potrošnikov odloči tudi za tožbo. To se je nedavno zgodilo v zvezi z negativnim euriborjem, kjer je bilo sporno to, da so imele določene banke v pogodbah sporno pogodbeno določilo (t. i. ničelna klavzula), s katero so določile, da se v primeru, če postane euribor negativen, obračuna v vrednosti 0, in si tako v svojo korist omejile gibanje pogodbene obrestne mere navzdol. Prav tako je bilo sporno tudi to, da se strankam v primeru, da so prej poplačale kredit, ni vrnil delni skupen strošek kredita. V obeh primerih se vpliv na deležnika ni upošteval, prepoznavanje potreb in pričakovanih deležnikov pa bi lahko zmanjšalo tveganje neskladnosti z zakonodajo.

Nadalje se kot enako pomembna vsebina pojavlja *odgovornost do kupcev in uporabnikov*. Banke v zvezi s tem najpogosteje poročajo o številu komitentov tako na področju fizičnih kot pravnih oseb. Zanje je zelo pomembno zadovoljstvo kupcev in tudi storitev za kupce. Banke omenjajo tudi razvejanost poslovalnic in različne kanale poslovanja, v zadnjih letih torej tudi storitve s pomočjo digitalnih rešitev. Pogosto so to tudi vsebine, ki so omenjane s strani deležnikov. Deležniki banko vidijo kot institucijo, ki izvaja podporno storitev za prebivalstvo in gospodarstvo. Želijo si, da bi banka imela stik npr. z gospodarstvom ter tudi razumela njihove potrebe. S strani bank pričakujejo visoko raven transparentnosti, poštenosti pri trženju in sklepanju pogodb ter digitalizirane, varne rešitve.

Kot pomembne vsebine tako za banke kakor tudi za deležnike se pojavijo tudi *etika, integriteta in boj proti korupciji ter trajnostno financiranje*. Prva vsebina je tista, ki je že iz strokovne literature in tudi vprašanja skladnosti nedvoumno del bančništva že od njegovega nastanka. Na drugi strani pa je glede na letna poročila bank ter tudi opažanja deležnikov trajnostno financiranje nekaj, kar je novo in kar je v zadnjem letu v dobršni meri padlo prav na ramena bank.

Med poročanjem bank in izraženih pričakovanih deležnikov glede pomena posameznih vsebin pa opazamo tudi *nekaj razlik*. Deležniki od bank pričakujejo več aktivnosti na področju digitalizacije, inovacij in tudi varnosti ter zasebnosti podatkov. Močno jih skrbi usposobljenost zaposlenih na bankah, povezana z zahtevami po

novih znanjih na področju trajnostnega razvoja. Skrbi jih, na kakšen način bodo zaposleni na banki ocenjevali, kaj je trajnostno in kaj ne, ter predvsem, ali bo to ocenjevanje pravično in zadosti celovito. Nadalje banke zelo pogosto poročajo o odgovornosti do zaposlenih predvsem z vidika zadovoljstva na delovnem mestu in tudi o podpori talentom ter torej o vsebinah, ki s strani deležnikov niso bile prepoznane kot najpomembnejše. Večje razhajanje je tudi, kar se tiče pričakovanja glede ekonomske uspešnosti in tudi glede poročanja bank o donacijah ter sponzorstvih. Banke namreč pogosto poročajo prav o slednjem, kar se pri nekaterih tudi razume kot del trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti, a s strani deležnikov ta vsebina ni bila prepoznana kot relevantna.

Sklep

Odgovor na raziskovalno vprašanje »Kako banke razumejo svojo družbeno odgovornost in svojo vlogo v trajnostnem razvoju in kakšna so pričakovanja deležnikov v zvezi s tem?« lahko strnemo v ključnih ugotovitvah, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Banke v času opravljanja raziskave o trajnostnem razvoju poročajo na različnih kakovostnih ravneh. Le dve celovito obravnavata ključne vsebine, čeprav vse družbeno odgovornost vsaj omenijo. Tiste, ki sledijo standardom poročanja, bolje naslavlja pomembne trajnostne teme. Najpogosteje poročajo o skladnosti, etiki, preprečevanju korupcije, odgovornosti do kupcev in trajnostnem financiranju. NLB in NKBM kot ključne teme izpostavljata digitalizacijo, upravljanje tveganj in trajnostno financiranje.

Analiza deležnikov je pokazala, da so si slednji in banke enotni glede pomena skladnosti, etike in trajnostnega financiranja, razlikujejo pa se glede digitalizacije, inovacij in zaposlovanja. Banke poudarjajo zadovoljstvo zaposlenih, deležnike pa bolj zanima njihova usposobljenost. Prav tako banke pogosto poročajo o donacijah, kar za deležnike ni ključna trajnostna tema.

Čeprav nekatere banke intenzivno vključujejo trajnostne smernice in ESG-poročila, druge ostajajo zadržane. Deležniki, zlasti regulatorji in nevladne organizacije, pričakujejo jasnejšo usmeritev bank v trajnostne aktivnosti. Boljše sodelovanje z deležniki bi bankam pomagalo pri upravljanju tveganj in pripravi na nove regulative. Čeprav banke prepoznavajo svojo vlogo pri trajnostnem razvoju, so njihova poročila pogosto obsežna in premalo osredotočena na bistvene

vsebine.

Krajevno je raziskava omejena na Slovenijo, v časovnem smislu na leto 2022 ter v predmetnem smislu predvsem na obravnavo teme družbene odgovornosti ter trajnostnega razvoja v slovenskih bankah in ne tudi v drugih sektorjih. Gre za raziskavo na primeru izbrane panoge, možnost širšega posploševanja rezultatov je zato omejena. Stališče soavtorice pričujočega prispevka Lucije Glavič ni nujno tudi stališče organizacije, v kateri je zaposlena.

Rezultati raziskave lahko pomagajo pri implementaciji trajnostnega razvoja v poslovanje podjetij v bančnem sektorju ter pri razumevanju njihovega odnosa do okolja in družbe. Od časa, ko se je izvajala raziskava, in do danes smo bili priča eksponentnemu porastu regulative ter prakse na tem področju, kar odpira širok prostor za nadaljnje raziskovanje in prakso na tem področju. Omenimo lahko npr. direktivo glede poročanja o trajnosti ter razvoj evropskih ESRS-standardov (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) poročanja o trajnosti, ki še dodatno podkrepijo pomen razumevanja pričakovanj ter potreb deležnikov, kar nadalje širi okvir za prepoznavanje pomembnih področij ter izpostavlja specifičnost posameznih panog (Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2772 2023). Nadalje regulativa, povezana s trajnostnim financiranjem in z upravljanjem okoljskih ter socialnih vprašanj, finančni sektor spodbuja k financiranju zelenih in čistih tehnologij ter drugih ciljev, ki spodbujajo odpornost in trajnost (Uredba (EU) 2024/1623 2024). Razvoj se sicer v letu 2025 zaradi geopolitičnih razmer deloma omejuje (European Commission 2025), a nikakor ne ustavlja. Nujnost osredotočenosti le na pomembne vsebine – na vsebine, ki imajo vpliv na deležnike – ter pravočasno prilagajanje na spreminjajoča se pričakovanja deležnikov bosta v prihodnosti še pomembnejša.

Literatura

- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- Carroll, A. B. 1999. »Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct.« *Business & Society* 38 (3): 268–295.
- Carson, R. 1963. *Silent Spring*. Houghton Mifflin Harcourt
- Carson, T. 1993. »Friedman's Theory of Corporate Social Responsibility.« *Business and Professional Ethics Journal* 12 (1): 3–32.
- Climet, F. 2018. »Ethical Versus Conventional Banking: A Case Study.« *Sustainability* 10 (7): 2152.
- Delegirana uredba Komisije (EU) 2023/2772 z dne 31. julija 2023 o dopolnitvi Direktive 2013/34/EU Evropskega parlamenta in Sveta glede standardov poročanja o trajnostnosti. 2023. *Uradni list Evropske unije* SL, Serija L: 1–284.
- Direktiva (EU) 2022/2464 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti. 2022. *Uradni list Evropske unije*, št. L 322: 15–80.
- European Commission. 2025. »Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council Amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as Regards the Rates from Which Member States Are to Apply Certain Corporate Sustainability Reporting and Due Diligence Requirements.« COM(2025) 80 final, 26. februar.
- Evropska komisija. 2018. »Financiranje trajnostnega razvoja: akcijski načrt Komisije za okolju prijaznejšo in čistejšo energijo.« 8. marec. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/IP_18_1404.
- Evropska komisija. 2019. »Evropski zeleni dogovor.« 11. december. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0015.02/DOC_1&format=PDF
- Evropska komisija. 2021. »Direktiva Evropskega parlamenta in Sveta o spremembi Direktive 2013/34/EU, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Uredbe (EU) št. 537/2014 glede poročanja podjetij o trajnostnosti: predlog.« COM(2021) 189 final, 21. april.
- Friedman, M. 1970. »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.« *The New York Times*, 13. september. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- Graafland, J., in T. Wells. 2021. »Ethics and the Free Market: Revisiting Adam Smith in the 21st Century.« *Business Ethics Quarterly* 31 (1): 99–123.
- Green, C. 1989. »Business Ethics in Banking.« *Journal of Business Ethics* 8 (8): 631–634.
- Kapitanović, P. 2019. »Cilj etične banke je ustvarjanje realne dodane vrednosti.« *Delo*, 19. marec. <https://svetkapitala.delo.si/finance/cilj-etice-banke-je-ustvarjanje-realne-dodane-vrednosti/>
- MacNeil, I., in I. M. Esser. 2021. »From a Financial to an Entity Model of ESG.« *European Business Organization Law Review* 23:9–45.
- Madrahimova, F. 2013. »Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility.« *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 8 (2): 113–118.
- Marshall, J., in M. Toffel. 2005. »Framing the Elusive Concept of Sustainability: A Sustainability Hierarchy.« *Environmental Science & Technology* 39 (3): 673–682.

- Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers in W. W. Behrens III. 1972. *The Limits to Growth : A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.
- Mulej, M., in A. Hrast. 2011. »Družbena odgovornost z ustvarjalnim sodelovanjem namesto neoliberalne krize.« *Teorija in praksa* 48 (jubilejna): 1288–1311.
- Neves Patrão, M. 2015. »Responsibility: Individual.« V *Encyclopedia of Global Bioethics*, uredil H. ten Have. Springer.
- Raith, D. 2022. »The Contest for Materiality: What Counts as CSR?« *Journal of Applied Accounting Research* 24 (1): 134–148.
- Sheehy, B., in F. Farneti. 2021. »Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference, and Does It Matter?« *Sustainability* 13 (11): 59–65.
- Slovenski inštitut za standardizacijo. B. l. »Napotki za družbeno odgovornost - popust pri nakupu standarda SIST ISO 26000:2010.« <https://www.sist.si/standardizacija/seznam-novih-standardov/iz-de-la-sist/napotki-za-druzbeno-odgovornost-popust-pri-nakup-u-standarda-sist-iso-260002010.html>
- Stres, A. 2020. »Poslovna etika I: uvod, značilnosti in začetki etike v poslovanju.« Predavanje pri predmetu Aplikativna etika, Fakulteta za pravo in poslovne vede, Ljubljana, 18. marec.
- Štiblar, F. 2018. *Kako do dobre banke --- ki bo prijazna do ljudi, podjetij in okolja*. GV Založba.
- Tran, Y. T. H. 2014. »CSR in Banking Sector: A Literature Review and New Research Directions.« *International Journal of Economics, Commerce and Management* 2 (11), 1–22.
- United Nations. B. l. »Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.« <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Uredba (EU) 2024/1623 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 31. maja 2024 o spremembi Uredbe (EU) št. 575/2013 glede zahtev za kreditno tveganje, tveganje prilagoditve kreditnega vrednotenja, operativno tveganje, tržno tveganje in izstopni prag. 2024. *Uradni list Evropske unije* SL, Serija L: 1–189.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future on Environment and Development*. Oxford University Press.
- Weiner, J. 1964. »The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation.« *Columbia Law Review* 64 (8): 1458–1467.
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 102. <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2024-01-3204>.

Klara Čalušić

Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management
klara.calusic@fts.upr.si

Nina Krmac

Univerza na Primorskem,
Pedagoška fakulteta
nina.krmac@pef.upr.si

Raziskovanje managerskih in organizacijskih pojavov: med metodološkimi smernicami in raziskovalno realnostjo

Raziskovalci managerskih, organizacijskih in poslovnih pojavov delujejo na stičišču različnih vsebinskih poudarkov ter bogatega nabora metodoloških pristopov za sistematično preučevanje omenjenih tematik. Kako metodološko korektno zasnovati raziskavo, se lahko izkaže za posebej zahtevno nalogo zaradi več razlogov, ki izhajajo iz narave discipline, socializacije v akademsko okolje, izhodiščnega raziskovalnega problema, konteksta in nenazadnje dinamičnega poslovnega okolja, v katerem želijo raziskovalci opraviti raziskavo. Pri tem se lahko soočijo s situacijami, ki zahtevajo določeno mero metodološke fleksibilnosti za smiselno uravnoteženje raziskovalnega namena in ciljev s praktičnimi omejitvami, ki se pojavijo v raziskovanju. Ravno zaradi tega je ključnega pomena, da poznajo različne metodološke možnosti, ki so jim na voljo, vendar pa po drugi strani raziskave na področju managementa kažejo, da se določeni pristopi pojavljajo kot dominantne metodološke opcije. Namen članka je prvenstveno predstaviti nekatere izzive, s katerimi se soočajo raziskovalci, in podati drugačen pogled na metodologijo, kot ga običajno dobimo iz prebiranja številnih metodoloških učbenikov, s poudarkom na praktičnih izkušnjah raziskovalcev.

Ključne besede: raziskovanje, metodološki izzivi, organizacija, management

Exploring managerial phenomena between methodological guidelines and research reality

Researchers in management, organization and business fields operate at the intersection of diverse thematic areas and a wide range of methodological approaches for investigating these topics. However, constructing a methodological framework for research can present a significant challenge due to various factors, including the nature of the discipline, the process of socialization within a specific academic environment, the initial research problem, the broader context, and the dynamic business environment in which the study is conducted. Researchers often encounter unpredictable circumstances, requiring methodological flexibility when appropriate. Consequently, it is advantageous for researchers to be well-versed in a range of methodological options. However, studies in the field of management suggest that certain approaches tend to emerge as dominant methodological choices. The primary objective of this paper is to address some of the challenges researchers face, and provide an alternative viewpoint on methodology—one that extends beyond the conventional content found in most methodological textbooks. This paper also integrates insights drawn from the practical experiences of researchers in the field.

Keywords: research, methodological choice, organization, management



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.20.15-21>

O nekaterih metodoloških izzivih

Izbira metodologije predstavlja nujno fazo v raziskovalnem procesu med postavljanjem raziskovalnega namena in ciljev ter začetkom izvajanja raziskave. Gre za sklop jasno določenih smernic, ki določajo, kako bodo podatki zbrani, analizirani in interpretirani. S tem raziskovalec pravzaprav dobi trdno podlago za znanstveno utemeljeno argumentacijo, s katero recenzente dela, urednike revije, financerje raziskav, mentorje in drugo občinstvo nagovarja, zakaj so izbrane metode zbiranja in analize podatkov najprimernejša odločitev za teoretično ali empirično preučevanje specifičnega raziskovalnega problema.

Kompleksnost managerskih, organizacijskih in poslovnih pojavov zahteva skrbno načrtovanje celotnega raziskovalnega kroga, od vsebinske zasnove raziskave preko metodološke utemeljitve do izvedbe. Pri tem so raziskovalcem na voljo različna metodološka orodja, ki se razlikujejo po zahtevnosti in naprednosti ter s katerimi zbirajo in analizirajo bodisi organizacijo samo (npr. njen tržni položaj, družbeno odgovornost, ekonomsko donosnost ali konkurenčnost) bodisi življenje znotraj nje (npr. organizacijska kultura, računovodske prakse, poslovni procesi, korporativno upravljanje, interno komuniciranje, stališča in motivacije zaposlenih).

Za preučevanje takšnih pojavov sta primerni tako kvalitativna kot kvantitativna metodologija, raziskovalec pa lahko izkaže tudi interes za sočasno rabo obeh v isti raziskavi. Metodološki okvir na področju raziskovanja managerskih, organizacijskih in poslovnih pojavov je izjemno heterogen, saj raziskovalci uporabljajo različne raziskovalne pristope. Zaradi te raznolikosti metodoloških opcij nemalokrat prihaja do protislovij v empiričnih rezultatih in razumevanju istih managerskih ter organizacijskih pojavov (Subudhi in Mishra 2019). Prav tako velja izpostaviti, da je obravnavano področje po svoji naravi izrazito interdisciplinarno, z močno znanstveno produkcijo v različnih vsebinskih kategorijah, ki se bolj ali manj razlikujejo glede na orientacijo visokošolskih ali znanstvenoraziskovalnih institucij. Tako bomo tukaj zagotovo našli ekonomijo, računovodstvo in finance, podjetništvo, upravljanje oskrbnih verig, delovno pravo, vodenje ali marketing (Myers 2013; Mingers in Leydesdorff 2015).

V nadaljevanju prispevka naslavljamo en pomemben nesporazum iz metodoloških priročnikov, in sicer da je izbira metodologije tehničen korak, ki izhaja izključno iz narave raziskovalnega problema. Zaradi tega smo zbrali nekatere

dejavnike, ki sooblikujejo metodološke odločitve raziskovalcev, ki obravnavajo managerske, organizacijske in poslovne vede.

Stabilnost organizacije

Kako metodološko zasnovati raziskavo, se v prvi vrsti tesno povezuje s stabilnostjo poslovnega okolja, v katerem želimo raziskovati. Stabilne organizacije imajo jasno določeno hierarhično strukturo, delovne naloge in odgovornosti, kar za raziskovalca pomeni enostavnejšo izbiro, kako oz. od koga bo pridobival podatke, izbiral udeležence raziskave ali pripravil anketni vprašalnik. Resničnost pa je pogosto drugačna in v poslovnem svetu velikokrat prihaja do sprememb, ki preoblikujejo oporne stebre vsake organizacije. Slednje raziskovalec v začetni fazi raziskave pogosto ne predvidi. Kjer pride do sprememb v poslovnem modelu, kadrovske procese ali organizacijski kulturi, se lahko izkaže, da predvidene metode zbiranja podatkov in izbrani udeleženci raziskave morda ne bodo ustrezno naslovili novih razmer v organizaciji. S prestrukturiranjem se namreč spreminjajo odgovornosti in naloge zaposlenih, nenazadnje se lahko omeji tudi dostop do organizacijskih podatkov, ki so nujno potrebni za raziskavo. To za raziskovalca ne pomeni nujno ovire, temveč zavedanje, da včasih raziskovalne okoliščine zahtevajo določeno mero metodološke prilagodljivosti, zato da raziskava ostaja znanstveno relevantna (Buchanan in Bryman 2007).

Organizacijska odprtost

Empirične podatke za raziskavo je mogoče zbirati tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Pred samo izvedbo raziskovalec običajno komunicira z vodstvom organizacije, ki ima moč, da dovoli ali zavrne dostop do potrebnih internih poslovnih podatkov. V primeru kvalitativnega raziskovanja, ki vključuje neposreden stik z zaposlenimi in opazovanje organizacijskih procesov v organizaciji, lahko vodstvo omogoči ali prepreči vstop v raziskovano okolje, da bi zaščitilo podobo organizacije in preprečilo razkritje morebitnega notranjega nereda, slabih praks vodenja ali finančnih kazalnikov. Za podjetja so zagotovo najmanj dobrodošel vidik raziskovanja negativni vplivi oz. posledice, ki bi učinkovali na notranje delovanje organizacije in njen ugled v družbi. V določenih situacijah mora raziskovalec prilagoditi raziskovalni načrt, da bi se organizacija izognila morebitnim tveganjem, ki utegnejo nastati. V nasprotnem primeru lahko vodstvo omeji dostop do določenih podatkov, zahteva njihovo anoni-

mizacijo, selektivno razkriva informacije in tako omeji uporabnost podatkov. Povsem možno je tudi, da organizacija določi posebne pogoje, pod katerimi naj poteka raziskava, če presodi, da bi ta lahko prinesla določene interne in javne posledice (Buchanan in Bryman 2007; Villanueva idr. 2024). Tu je seznam precej dolg in vključuje motnje v vsakdanjih delovnih procesih zaradi izvajanja intervjujev, razprav v obliki fokusnih skupin z zaposlenimi, miselnih obremenitev zaposlenih, opazovanj z udeležbo rednih timskih sestankov, pridobitve neprijetnih povratnih informacij o podjetju, neugodne primerjave z uspešnejšimi poslovnimi družbami ali nenazadnje razkritja občutljivih oz. zaupnih podatkov, kar lahko potencialno škoduje ugledu ali konkurenčnemu položaju organizacije.

Raziskovalni cilji, metodologija in celo vsebina raziskave se utegnejo bistveno spremeniti glede na stopnjo odprtosti organizacije do sodelovanja. V določenih primerih podjetja, družbe ali posamezniki znotraj njih raziskavam nasprotujejo zaradi preteklih izkušenj z raziskovalnimi praksami, ki so organizacijo prikazale v negativni luči, ali ker v sodelovanju ne vidijo neposrednih koristi za svoj razvoj in zato predstavlja zgolj nepotrebno obremenitev. V takšnih primerih so podjetja pogosto previdna pri ponovnem sodelovanju in lahko raziskovalcu zavrnejo dostop do podatkov oz. udeležencev raziskave. Enako velja izpostaviti, da je pridobivanje podatkov do določene mere odvisno tudi od velikosti organizacije. V primeru velikih gospodarskih družb ali profitnih podjetij so časovno manj zahtevne metode zbiranja podatkov z enostavno distribucijo, ki ne zahtevajo osebnega stika z zaposlenimi, kot so anketni vprašalniki, morda boljše zagotovilo, da bo raziskovalec vendarle prišel do potrebnih podatkov.

Naslednji izziv se povezuje s tem, v kolikšni meri je bil določen raziskovalni problem v izbranem poslovnem okolju že raziskan. Če je bilo v organizaciji izvedenih več podobnih raziskav, lahko zaposleni odklonijo sodelovanje v novih raziskavah. To se pogosto dogaja v institucijah, kjer so zaposleni večkrat vabljeni k izpolnjevanju anketnih vprašalnikov, sodelovanju v intervjujih ali fokusnih skupinah in drugim metodam, pri čemer niso zaznali oprijemljivih koristi ter povratnih informacij raziskovalca o izvedeni raziskavi. V takih primerih lahko raziskovalci naletijo na težave pri pridobivanju soglasja za sodelovanje in pri motiviranju udeležencev za iskreno sodelovanje (Thummapol idr. 2019).

Vzpostavitev zaupanja

Vsaka raziskava vključuje določeno mero in neko obliko vdora v poslovne procese, vendar lahko vzpostavljane kulture zaupanja med raziskovalcem in organizacijo ter njenimi člani bistveno poveča raziskovalne zmogljivosti, kar je včasih izziv tudi izkušenim raziskovalcem. Raziskovalec lahko podjetje k sodelovanju lažje pripravi s tem, ko jasno sporoča o ciljih, metodah in pričakovanih koristih raziskave tako, da vodstvo lahko pretehta stroške in pozitivne plati raziskovalčeve prisotnosti v organizacijskem okolju ali posredovanja internih podatkov. Pozitivne plati so npr. pridobitev povratne informacije, osmišljeni poslovni podatki, izboljšanje poslovnih praks, pridobitev družbenega priznanja ipd. Pridobivanje zaupanja se seveda vzpostavlja tudi na ravni med raziskovalcem in udeleženci (Easterby-Smith idr. 2015).

Ob tem je treba raziskavo uskladiti s številnimi etičnimi pogoji, kot so obveščena privolitvev, jasna informiranost o namenu raziskave, njenih koristih in možnih tveganjih, anonimizacija udeležencev, ki zahteva, da se identiteta organizacije in sodelujočih ne razkrijeta v nobeni fazi raziskave ali v prikazih podatkov, ter pravica do odstopa od raziskave v kateri koli fazi (Malnar 2010). Čeprav so etične smernice zasnovane za zaščito tako udeležencev kot tudi raziskovalca, lahko včasih omejijo svobodo raziskovalcev pri načrtovanju in izvedbi raziskave. Raziskovalci morajo uravnovežiti znanstveno relevantnost, raziskovalno izvedljivost in etično odgovornost, kar pomeni, da metodološke odločitve pogosto niso zgolj racionalne, temveč tudi pragmatične (Buchanan in Bryman 2007).

Financiranje in diseminacija raziskovalnih rezultatov

Izsledke raziskav berejo različna občinstva – od financerjev raziskav, političnih odločevalcev, vodstev raziskovalnih institucij ali podjetij do drugih posameznikov iz gospodarstva. To vključuje tudi tiste, ki le občasno delujejo na področju znanosti ali pa se amatersko zanimajo za prispevke k slednji. Vsaka od omenjenih skupin ima svoje specifične interese, pričakovanja in zahteve glede uporabnosti pridobljenega znanja. Raziskovalec ima zato že v fazi načrtovanja raziskave in skozi celoten življenjski krog raziskovanja v mislih, kako bodo rezultati koristni in razumljivi za različne ciljne skupine. Večkrat se zgodi, da mora projektna skupina izpolniti zahteve financerja raziskave. V raziskavah s področja managementa imajo izvorno močne interese podjetja, zato

so raziskave večinoma povezane s praktičnimi potrebami in cilji slednjih, kot sta optimizacija procesov in izboljšanje poslovanja ali produktivnosti. Če sredstva za znanstvenoraziskovalno dejavnost zagotavlja podjetje, bo večji poudarek na uporabnosti izsledkov raziskave in usmerjenosti v iskanje rešitev, če pa je financiranje v domeni znanstvene institucije, bo osredotočenost na čistem raziskovanju in ne reševanju potreb gospodarstva ali industrije.

Če upoštevamo, da gospodarstvo, politiko in javnost zanimajo predvsem praktična priporočila, potem lahko predpostavljamo, da so raziskovalci pogosto postavljeni pred izziv vzpostavitve ravnotežja med prispevkom k znanstvenemu razumevanju določenega področja in opredelitvijo praktičnih rešitev za specifične gospodarske, politične ter družbene izzive. Tudi ko raziskovalec poroča o rezultatih raziskave, mora svoj način poročanja prilagoditi glede na občinstvo, ki ga nagovarja. Za podjetje, njegovo vodstvo in širšo javnost niso pomembni zapleteni metodološki detajli, temveč praktični, razumljivi in neposredni zaključki ter priporočila, ki izhajajo iz raziskave.

Osebnе pristranskosti raziskovalcev

Raziskovalci nikoli ne delujejo v popolni izolaciji, njihovo raziskovalno zanimanje se oblikuje skozi prizmo osebnih izkušenj, vrednot in predhodnega znanja (Vella 2023). Pogosto izbirajo vsebine, ki jih osebno zanimajo, in uporabljajo metodologijo, ki so ji bili že v času študija bolj izpostavljeni, jo intenzivneje prakticirali in so zato pri njeni uporabi precej rutinizirani ter suvereni. Med zanimivejšimi raziskavami je tista, ki so jo izvedli Daniel, Kumar in Omar (2017) ter prišli do ugotovitve, da se raziskovalci pri zasnovi raziskave močno opirajo na lastno poznavanje in udobje ali, bolje rečeno, stopnjo samozavesti, da bodo določeno metodologijo uspešno implementirali v raziskavo.

Pravkar omenjeno je skladno s teorijo, po kateri se subjektivne izkušnje raziskovalcev in njihov položaj znotraj določenih družbenih, ekonomskih ter političnih sistemov odražajo v njihovih raziskavah. Takšni vplivi vodijo k raziskavam, ki nosijo elemente osebnega angažmaja in kritične refleksije o družbenih neenakostih (Cilesiz in Greckhamer 2020).

Akademski socializacija, pričakovanja discipline in pristranskosti založništva

Poseben, a nemara največji metodološki izziv je vprašanje, kako raziskavo po metodološki plati

uskladiti s pričakovanji discipline. Metodološko izbiro namreč v veliki meri oblikujejo norme znanstvenega področja, pri čemer so določene primernejše in pričakovaneje. Tako bomo v naravoslovju brali več znanstvenih izsledkov, ki so nastali na podlagi kvantitativne raziskave, medtem ko bomo v družboslovju pogosteje zasledili rabo raznovrstnih metodoloških pristopov (Daniel, Kumar in Omar 2017). Patton (1987) je že pred desetletji opozoril na pojav, ki ga imenuje metodološki predsodek. Ta pravi, da raziskovalci pri izbiri metodologije pogosto upoštevajo tisto, ki je značilna za njihovo izhodiščno znanstveno disciplino, namesto da raziskujejo tudi z rabo metodologij, ki so jim manj blizu, a bi z njimi bolje zajeli raziskovalni problem.

Za to obstaja jasen razlog, ki pa se povezuje s procesom akademske socializacije, vključevanja v znanstveno skupnost, sprejemanja, prakticiranja in reproduciranja vrednot discipline ter njenih meril za potrjevanje dobrega raziskovanja in vrednega znanja. Novi člani znanstvene skupnosti se skozi socializacijo usposobijo za prispevanje k znanstveni disciplini na načine, ki so skladni z njenimi pričakovanji (Cilesiz in Greckhamer 2020). V tem procesu obenem gradijo predstave o sebi kot raziskovalcih, zlasti bodočih znanstvenikov s specifičnimi metodološkimi preferencami. Prav zato lahko rečemo, da je to hkrati metodološka socializacija, saj ne zajema le vsebinskih vrednot, ampak tudi specifične pristope k raziskovanju.

Ko govorimo o pričakovanjih, ne moremo mimo pričakovanj znanstvenega založništva. Revije so skozi leta oblikovale nabor pričakovanj in standardov glede ustreznosti metodologije ter orodij za zbiranje in analizo podatkov ter poročanje o raziskovalnih ugotovitvah (Christofi idr. 2024). Almeida idr. (2017) opažajo zanimiv metodološki pojav v družboslovnih znanostih. Pravijo, da utrjevanje določenih metodoloških poti vodi v formiranje dominantne metodološke osnove discipline. Tako več avtorjev (npr. Bonache in Festing 2020; Greasley in Thomas 2020; Myles Shaver 2021) opaža, da se znanstveno znanje na različnih vsebinskih področjih managementa, kot so upravljanje s človeškimi viri, trženje, vodenje in strateški management, v veliki meri ustvari v okviru kvantitativnih raziskav.

Metodologija med teorijo in prakso

V spodnjem zarisu povzamemo obravnavane dejavnike, ki vplivajo na metodološko zasnovano raziskavo na področju managerskih, organizacij-



Slika 1 Dejavniki metodološke zasnove raziskave (prirejeno po Buchanan in Bryman 2007)

skih in poslovnih pojavov. Namesto vselej idealiziranih in formalnih metodoloških procedur, ki jih predpisujejo metodološki priročniki, je v raziskovalni praksi velikokrat prisotna določena mera metodološke fleksibilnosti (Greener 2018), ki raziskovalcem omogoča, da se prilagodijo specifičnim zahtevam raziskovalnega procesa, udeležencem in okolju.

Obravnavani dejavniki so se v znanstvenem diskurzu tradicionalno obravnavali kot negativni vplivi osebnih, družbenih ali političnih interesov na raziskovalni proces, se pravi kot neka-kšni koruptivni dejavniki, ki ogrožajo temeljne cilje raziskovanja (Pinto 2023). Pri tem je vredno omeniti, da obstajajo tudi nasprotna stališča, po katerih zgoraj omenjeni dejavniki niso nujno nezaželene motnje pri metodološki izbiri, temveč naravni in neizogibni gradniki raziskovalnega aparata. Takšen pogled raziskovalnega procesa ne vidi kot vselej linearnega in strogo strukturiranega, kot to pogosto ponazarjajo številni metodološki priročniki, temveč kot zapletenejši sistem, ki vključuje nepričakovane spremembe oz. prilagoditve (Buchanan in Bryman 2007).

Obstaja torej tudi na prvi pogled ne tako očitna dimenzija raziskovalnega procesa, kjer se metodološka odločitev vselej ne oblikuje samo kot racionalni razmislek ob upoštevanju narave izhodiščnega raziskovalnega problema, kot je to morda razvidno iz končnega raziskovalnega poročila. Pravzaprav si večkrat stojita nasproti iskanje

zagotovil, da bo uporabljena metodologija skladna z vzpostavljenimi standardi in s pričakovanji discipline, ter prilagajanje metodologije realnim raziskovalnim okoliščinam in raziskovalnemu problemu (Greener 2018). Na metodologijo zato ne bi smeli gledati le kot na tehnični segment, formalen in tog razdelek raziskave, ki pristane nekje v empiričnem delu kot nekakšna obveznost, ki jo večina raziskovalcev brez navdušenja rahlo prilagaja prejšnjim raziskavam, ampak bolj kot na niz postopkov, pravil ali tehnik, ki utelešajo motive, vrednote, načela in izkušnje raziskovalca (Pozzebon in Souza Bido 2019).

Namesto zaključka

Metodološka literatura pogosto navaja, da izbira metodologije sledi preprosti formuli, po kateri odločitev o metodološki zasnovi raziskave vselej izhaja iz vsebine raziskovalnega problema, name-na in ciljev. Tega nekatere zgoraj omenjene raziskave z drugih raziskovalnih področij ne potrjujejo, zato velja ob koncu razprave poudariti še, da preučevanja raziskovalčevih izkušenj na področju managementa niso standardna praksa in ostajajo v obilici metodoloških učbenikov ter priročnikov večinoma nevidni vidiki. Razlog za to izhaja iz domneve, da raziskovalci vedno dosledno upoštevajo univerzalistične metodološke smernice, po katerih je raziskovalni proces linearen in predvidljiv že na podlagi raziskovalnega problema. Znanstvena literatura preferira strukturiran,

sistematičen in analitičen način poročanja, ki temelji na preverljivih podatkih in uveljavljenih raziskovalnih pristopih. Vendar pa raziskovalne prakse pokažejo drugačno sliko. Pomanjkanje refleksije o teh praktičnih vidikih raziskovanja vodi k idealizirani predstavi o tem, kako naj bi raziskave potekale. Čeprav so v akademskih publikacijah raziskovalni procesi pogosto predstavljeni kot urejeni, sistematični in popolnoma skladni s teoretičnimi okviri, je raziskovalni krog pogosto iterativen, raziskovalci sprejemajo sprotne odločitve, redefinirajo in prilagajajo metode glede na konkretne raziskovalne situacije.

Lahko rečemo, da raziskovalci sprejemajo metodološke odločitve, o katerih se ni vedno mogoče odločiti na preprost način, ki ga vodijo teoretična pravila, ampak se pogosto znajdejo v situaciji, ko morajo pretehtati različne dejavnike (Pinto 2023). Ta miselni proces se ne odvija le pred začetkom raziskovanja, ko imajo v mislih pričakovanja različnih deležnikov, kot so disciplina, financerji in akademsko založništvo, ter metodološke standarde raziskovalnega področja in lastno seznanjenost z določenimi metodološkimi pristopi. Skrb za metodološko ustreznost se razvija tudi med samim izvajanjem raziskave. V tej fazi se lahko soočijo z nepredvidljivimi okoliščinami, kot so (ne)pripravljenost organizacije in udeležencev za sodelovanje, (ne)dostopnost podatkov, težave pri vzpostavljanju zaupanja med udeleženci in etične prepreke. Te izzive je treba učinkovito nasloviti in sprejeti določene prilagoditve, kot so prilagoditev vprašalnikov ali spremembe v izboru udeležencev. Prav v teh refleksijah raziskovalcev pa se skriva dragocen vpogled v raziskovalno prakso. Metodološke izbire niso zgolj tehnične odločitve, temveč so pogosto rezultat pogajanj, prilagajanj in iskanja ravnotežja med teoretičnimi smernicami ter realnimi omejitvami raziskovalnih okoliščin. Te refleksije večinoma ostajajo omejene na osebne izkušnje raziskovalcev in so le redko izrečene ali zapisane v javno dostopnih oblikah, kot so znanstvene objave, predstavitve na konferencah in drugi kanali znanstvene komunikacije. Diskretna tišina tako prispeva k podobi znanosti kot linearnega in racionalnega procesa, kar pa le redko ustreza dejanskemu poteku raziskovanja.

Na tem mestu je ključnega pomena izpostaviti še dejstvo, da prevladujoče metodološke opcije v raziskovalnih disciplinah omejujejo raznolikost pristopov, kar lahko vodi do ožjega spektra metodološke izbire. To pomeni, da so določene metodologije pogosto privilegirane v primerjavi z

drugimi, zaradi česar raziskovalci sledijo preverjenim in tradicionalnim praksam znotraj discipline ter področja raziskovanja.

Na tej točki je še toliko pomenljivejše opozorilo Yanga (2021), da metodološka raznolikost mnogokrat ostaja zgolj na deklarativni ravni, saj se jo v teoriji zagovarja, v praksi pa se raziskovalci zatekajo k ustaljenim in že dobro uveljavljenim metodološkim pristopom. Avtor v nekoliko ciničnem slogu potegne analogijo z volitvami kot simboličnim dogodkom, ki formalno ohranja videz demokracije, vendar ne zagotavlja nujno njenega dejanskega delovanja. Na podoben način se metodološki pluralizem izraža kot načelna odprtost do raznolikosti pristopov, medtem ko v praksi prevladujejo tradicionalno sprejete metode. Prav zato je treba tudi manj uveljavljene metodologije znotraj določene discipline globlje vključevati v raziskovalno kulturo in zagotoviti, da postanejo stalni del raziskovalnega procesa, ne pa le na simbolični ravni. V nasprotnem primeru se lahko področje managementa znajde v podobni situaciji, kot jo v kontekstu raziskovanja v psihologiji opisujeta James T. Lamiell in Kathleen L. Slaney (2020), ko ugotavljata, da se po zaslugi kontinuirane uporabe iste, že preverjene in dobro poznane metodologije vedno bolj ohranja metodološki status slednje znotraj discipline zaradi raziskovalčeve nedejavnosti pri metodoloških spremembah.

Literatura

- Almeida, F., E. Angeli in R. Pontes. 2017. »An Institutional Explanation for Economists' Theoretical and Methodological Choices.« *Review of Political Economy* 29 (1): 80–92.
- Bonache, J., in M. Festing. 2020. »Research Paradigms in International Human Resource Management: An Epistemological Systematization of the Field.« *The German Journal of Human Resource Management* 33 (3): 249–279.
- Buchanan, D. A., in A. Bryman. 2007. »Contextualizing Methods Choice in Organizational Research.« *Organizational Research Methods* 10 (3): 483–501.
- Christofi, M., E. Hadjielias, M. Hughes in E. Plakoyiannaki. 2024. »Advancing Research Methodologies in Management: Revisiting Debates, Setting New Grounds for Pluralism.« *British Journal of Management* 35 (1): 24–35.
- Cilesiz, S., in T. Greckhamer. 2020. »Qualitative Comparative Analysis in Education Research: Its Current Status and Future Potential.« *Review of Research in Education* 44 (1): 332–369.
- Daniel, B. K., V. Kumar in N. Omar. 2017. »Postgraduate Conception of Research Methodology: Implications for Learning and Teaching.« *International*

- Journal of Research & Method in Education* 41 (2): 220–236.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in P. R. Jackson. 2015. *Management & Business Research*. 5. izd. Sage.
- Greasley, K., in P. Thomas. 2020. »HR Analytics: The Onto-Epistemology and Politics of Metricised HRM.« *Human Resource Management Journal* 30 (4): 494–507.
- Greener, S. 2018. »Methodological Choices for Research into Interactive Learning.« *Interactive Learning Environments* 26 (2): 149–150.
- Lamiell, J. T., in K. L. Slaney. 2020. *Scientific Psychology's Problematic Research Practices*. Routledge.
- Malnar, B. 2010. »Raziskovalna etika med znanostjo, zasebnostjo in birokracijo.« *Družboslovne razprave* 26 (64): 7–24.
- Mingers, J., in L. Leydesdorff. 2015. »A Review of Theory and Practice in Scientometrics.« *European Journal of Operational Research* 246 (1): 1–19.
- Myers, M. D. 2013. *Qualitative Research in Business & Management*. Sage.
- Myles Shaver, J. 2021. »Evolution of Quantitative Research Methods in Strategic Management.« *V Strategic Management: State of the Field and Its Future*, uredili I. M. Duhaime, M. A. Hitt in M. A. Lyles, 83–98. Oxford University Press.
- Patton, M. Q. 1987. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage.
- Pinto, M. F. 2023. »Methodological and Cognitive Biases in Science: Issues for Current Research and Ways to Counteract Them.« *Perspectives on Science* 31 (5): 535–554.
- Pozzebon, M., in D. de Souza Bido. 2019. »Research Methods in Management: Advances and Applications.« *RAUSP Management Journal* 54 (4): 366–370.
- Subudhi, R. N., in S. Mishra. 2020. *Methodological Issues in management Research: Advances, Challenges, and the Way Ahead*. Emerald.
- Thummapol, O., T. Park, M. Jackson in S. Barton. 2019. »Methodological Challenges Faced in Doing Research with Vulnerable Women: Reflections from Fieldwork Experiences.« *International Journal of Qualitative Methods* 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919843022>.
- Vella, R. 2023. »Choosing Less Conventional Paths in Methodology.« *MCAST Journal of Applied Research & Practice* 7 (1): 180–195.
- Villanueva, C. E., A. Angeles, L. C. Revilla in L. Villanueva. »Gaining Access: A Cautionary Tale from a Ph.D. Student.« *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 20 (1): 92–110.
- Yang, K. 2021. »Methodologies Toward a New Era of Public Administration: Diversity and Advancement.« *Public Performance & Management Review* 44 (5): 961–974.

Stefanija Sikijovska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231028@student.upr.si

Sofia Vitoria Diks Purdom
University of Primorska,
Faculty of Management
68230155@student.upr.si

Iva Tancheska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231063@student.upr.si

Anastasija Naumcheska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231042@student.upr.si

Antonio Naumcheski
University of Primorska,
Faculty of Management
68231004@student.upr.si

Monika Gichevska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231033@student.upr.si

Isidora Stefanoska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231076@student.upr.si

Nikita Vajdeska
University of Primorska,
Faculty of Management
68231078@student.upr.si

Violeta Grcheva
University of Primorska,
Faculty of Management
68231068@student.upr.si

Igor Rižnar
University of Primorska,
Faculty of Management
igor.riznar@upr.si

Exploring the Landscape of AI and LLMs: Familiarity, Usage, and Education Gaps at a Slovenian Hei

This paper aims at gaining insight about the familiarity with AI and LLMs, their usage, and education gaps of students at a Slovenian higher education institution (University of Primorska) and, based on the analysis of the questionnaire results, proposing the necessary future endeavours to raise awareness of pros and cons of using tools like ChatGPT in an educational environment. The paper is organized as follows: after a brief introduction, we give a concise literature review, followed by the research methodology, results of a questionnaire analysis and a conclusion, together with future research recommendations.

Keywords: AI ethics, Artificial Intelligence (AI), AI literacy, bias in AI systems, ChatGPT

OJS: poznavanje, uporaba in izobraževalne vrzeli na slovenski visokošolski ustanovi

V članku skušamo pridobiti vpogled v poznavanje umetne inteligence (UI) in velikih jezikovnih modelov (angl. *large language models* – LLM), njihovo uporabo ter vrzeli v izobraževanju študentov na slovenskem visokošolskem zavodu (Univerza na Primorskem) in na podlagi analize rezultatov vprašalnika predlagati potrebna prihodnja prizadevanja za ozaveščanje o prednostih in slabostih uporabe orodij, kot je ChatGPT, v izobraževalnem okolju. Članek je organiziran na naslednji način: po kratkem uvodu podajamo strnjen pregled literature na obravnavanem področju, ki mu sledi predstavitev metodologije, ki smo jo uporabili v raziskavi, zatem podamo rezultate analize odgovorov, postavljenih v vprašalniku. Zapis strnemo z zaključkom ter s priporočili za prihodnje raziskave.

Ključne besede: UI-etika, UI-pismenost, umetna inteligenca, predsodki sistemov UI, ChatGPT

 <https://doi.org/10.26493/1854-4231.20.23-29>

Note: This article is the result of a research-based teaching and learning project conducted during the 2023–24 academic year with a group of first-year undergraduate students at the Faculty of Management, University of Primorska. Any mistakes or inaccuracies in the text are solely the responsibility of the teacher overseeing the project. Despite occasional challenges along the way, the experience was an extremely rewarding one, both for the students and the instructor. It offered valuable insights into the process of collaborative research and academic writing, highlighting the importance of critical thinking, feedback, and iterative revision. Through this project, students not only deepened their understanding of the subject matter but also developed some essential academic skills that will benefit them throughout their studies.

Introduction

The rapid development of artificial intelligence (AI) has generated significant interest in exploring its potential applications and impacts across different fields. The most notable of these advancements has been the introduction of large language models. One of the most famous examples is ChatGPT which was made widely accessible by OpenAI in November 2022. ChatGPT quickly gained popularity, reaching five million users within five days of its launch.

At the core of ChatGPT and similar models lies the concept of generative AI, which is designed to create coherent and contextually relevant text based on the input it receives. LLMs, like ChatGPT, are built on the architecture of Generative Pre-Trained Transformers (GPTs), which leverage vast amounts of data to predict and generate text by identifying patterns and relationships within the language. This capability is facilitated by the transformer model, introduced in 2017, which allows for more efficient processing of context compared to previous models. Despite their sophistication, it is important to note that LLMs do not learn or think like humans. Their “understanding” of language is statistical rather than cognitive.

In education, AI-based applications like ChatGPT have been proposed as tools to enhance learning and teaching by assisting in information searches, generating multilingual content, preparing teaching materials, and aiding in data analysis. Proponents argue that these tools can revolutionize traditional educational practices, offering personalized learning experiences and fostering essential skills. However, concerns have been raised regarding issues such as plagiarism, cheating, and the potential disruption of natural learning processes. These disruptions have the ability to stunt students’ writing skills and their critical thinking abilities.

This paper focuses on understanding the familiarity and usage associated with AI and LLMs (mostly ChatGPT) within the context of a higher education institution in Slovenia (University of Primorska). By conducting a survey among 90 students, our study aims to shed light on students’ perceptions and experiences with ChatGPT, highlighting both the opportunities and challenges posed by its integration into academic settings.

Literature Review

In *Deep Learning*, John D. Kelleher (2019) provides a concise and accessible introduction to deep

learning, focusing on how it has revolutionized artificial intelligence. He explains the fundamental concepts – like neural networks, backpropagation, convolutional networks, and recurrent networks – in a way that balances technical accuracy with readability. Kelleher also situates deep learning within the broader history of AI, highlighting why and how it became so dominant in the 2010s. Kelleher’s major contribution is in demystifying deep learning for readers who are not AI specialists. He emphasizes the mechanisms by which deep learning systems learn from large datasets and why they outperform traditional machine learning techniques in many fields such as image recognition, natural language processing, and game playing. Importantly, he frames deep learning not as a complete solution to AI, but as a powerful tool with specific strengths and limitations. Kelleher’s introductory book also touches on ethical concerns without deep exploration, such as biases embedded in training data or environmental costs of training large models.

The applicability of LLMs extends across various domains, including customer operations, marketing, sales, software engineering, and research and development. While it demonstrates satisfactory performance in qualitative data tasks, its efficacy in quantitative data analysis and methodology writing is contingent on accurate input information (Mahuli et al. 2023).

While it is apparent that ChatGPT can offer a wide range of assistance, its reliability poses a significant question that requires careful consideration. Even though it can help with qualitative analysis if you give it written information, it has trouble putting everything together in a way that makes sense, and may not give accurate citations.

Critical thinking is central to writing and producing an accurate academic paper and it is a great risk that ChatGPT is incompetent in this area. A greater problem is created when students rely on AI to summarize, write, and understand text from a model that cannot think critically. Because of dependence on ChatGPT, more and more people do not know how to write, summarize, or even paraphrase. When we have AI to do the work for us, we lose motivation to do it ourselves. Additionally, AI is used to create content in areas like journalism, marketing, academia, and even in law. The concern is academic honesty. If someone uses AI to write a paper without giving credit, it can lead to serious problems. This way, people can share misleading information because we do not know if ChatGPT gives us accurate

information. This is because ChatGPT reads a lot of text before answering a question and not all sources are reliable. So, even though AI tools are very useful, it is important to know when something is written by AI and when it is not (Rahman et al. 2023).

Despite occasional fluency, ChatGPT lacks human-like understanding and may produce inaccurate responses, which facilitates the spread of misinformation (Farhat et al. 2023).

The literature on artificial intelligence (AI), AI assistants, and ChatGPT reveals a dynamic and multifaceted exploration of technology's capabilities, limitations, and implications for society. Scholars, technologists, and ethicists converge on several critical themes: the specialized versus general nature of AI intelligence, the societal risks of overreliance, and the ethical frameworks necessary for its responsible use.

Igor Rižnar (2024) examines ChatGPT from a linguistic and educational standpoint, noting its advancements over previous rule-based systems. His study highlights ChatGPT's improved coherence and contextual relevance compared to earlier assistants like Siri and Alexa. However, Rižnar stresses the necessity for critical engagement with AI outputs, warning against uncritical acceptance of their authority in educational contexts.

Kai-Fu Lee and Chen Qiufan's *AI 2041* (2021) adopts a speculative yet analytical approach to envision AI's societal transformation by 2041. Through fictional narratives followed by contextual essays, they emphasize both the potential benefits and risks of AI, such as job displacement and privacy erosion. They recognize current AI's limitations but anticipate significant future advancements. Because it blends fiction with forecasts, *AI 2041* inherently involves a lot of speculation. Some scenarios may turn out to be unrealistic, too optimistic, or miss key developments that could change the landscape dramatically before 2041. Lee and Qiufan acknowledge risks but do not heavily critique the role of big tech companies in driving problematic AI deployments, which some critics see as a blind spot given Lee's background as a former executive at Microsoft, Apple, and Google China.

Jeff Hawkins' *A Thousand Brains* (2021) offers a critical theoretical shift by proposing the 'Thousand Brains Theory of Intelligence'. Hawkins critiques current AI systems like large language models for their lack of true understanding. He advocates for AI designs inspired by the brain's

decentralized model-building, emphasizing the importance of movement and spatial cognition for genuine intelligence.

Arvind Narayanan and Sayash Kapoor's *AI Snake Oil* (2024) provides a critical lens, warning that much of today's AI fails to deliver on its promises. They distinguish between generative and predictive AI, cautioning against trusting AI in high-stakes environments like healthcare or hiring without rigorous validation. The authors argue that many AI applications are overhyped and lack empirical validation, leading to potential harms when misapplied. While acknowledging the potential of some AI, such as ChatGPT, *AI Snake Oil* uncovers rampant misleading claims about the capabilities of AI and describes the serious harm AI is already causing in how it is being built, marketed, and used in areas such as education, medicine, hiring, banking, insurance, and criminal justice. The authors also discuss how academic research can contribute to AI hype, often due to flawed methodologies or overstated conclusions. They highlight the 'reproducibility crisis' in AI research, where many published results cannot be replicated or verified. This section emphasizes the need for more rigorous standards and transparency in AI research. Their call for widespread AI literacy reflects a broader concern about the misapplication of technological tools.

Meredith Broussard's works, *More Than a Glitch* (2023) and *Artificial Unintelligence* (2018), complement these critiques by illustrating how AI systems often perpetuate societal biases. Broussard challenges 'technochauvinism' – the blind faith in technological solutions – and advocates for algorithmic accountability, diverse development teams, and a balance between human judgment and computational power. Broussard calls for the implementation of algorithmic auditing and accountability measures. She underscores the importance of diverse teams in tech development and the need for transparency in algorithmic decision-making processes to mitigate embedded biases. In her earlier work (Broussard, 2018), she emphasizes that AI systems lack true understanding and are constrained by the quality and scope of their training data. She illustrates this with examples such as AI models failing to account for socioeconomic factors in educational assessments.

Similarly, Melanie Mitchell's *Artificial Intelligence: A Guide for Thinking Humans* (2019) emphasizes that today's leading AI systems, especially those based on deep learning, are very powerful

at narrow tasks – such as playing complex games (like Go), recognizing images, translating text, or even generating human-like writing. However, their “intelligence” is highly specialized and superficial. These systems do not truly *understand* the tasks they perform; they learn statistical patterns from massive datasets and apply them without genuine comprehension. For example, an image recognition system might correctly label pictures most of the time, but it can also be easily fooled by slight distortions that a human would have no problem ignoring. Mitchell points out that even the most advanced AI models lack common sense, a basic understanding of how the world works, which humans (even young children) naturally possess. In short, AI today can seem impressively intelligent, but only within very limited domains and without deeper reasoning abilities. Mitchell argues strongly that we must be very cautious about giving AI systems authority over important life decisions. One major problem she identifies is *bias*: AI models often inherit biases from the data they are trained on. For instance, if a hiring algorithm is trained on biased historical hiring data, it will replicate and even amplify those biases in its recommendations. Moreover, AI systems are often ‘black boxes’ – their decision-making processes are opaque even to their creators. This lack of transparency makes it difficult to predict or correct their errors. Mitchell also highlights that AI can be fragile: minor changes in input data can lead to wildly incorrect outputs. Therefore, while AI can be a helpful tool, it is risky to entrust it with critical decisions like medical diagnoses, criminal justice outcomes, or financial approvals without careful human oversight and accountability mechanisms. Mitchell is sceptical of the idea that AI will surpass human intelligence anytime soon. She critiques the ‘AI hype’ often found in media and some technology circles, arguing that creating truly general, human-like intelligence is vastly more difficult than many predictions suggest. The current successes of AI are mostly in *narrow AI*, not in building systems that can reason, plan, learn flexibly, and adapt to new situations like humans can. She notes that humans are equipped with a rich combination of intuition, bodily experience, emotional intelligence, and cultural understanding – dimensions that current AI lacks entirely. Moreover, many of the most basic features of human cognition, like understanding cause and effect or forming

concepts based on few examples, remain largely unsolved in AI research.

Gerd Gigerenzer’s *How to Stay Smart in a Smart World* (2022) underscores human superiority in navigating uncertainty. While algorithms excel in predictable environments, Gigerenzer argues that human heuristics outperform AI in complex, unpredictable real-world settings. Gigerenzer shows that humans use heuristics (mental shortcuts) effectively in messy, uncertain environments. Instead of overloading on data or trying to predict everything, people can make smart, adaptive decisions with limited information. He warns against overreliance on algorithms and stresses the importance of maintaining human oversight where adaptability and ethical judgment are required. In Gigerenzer’s (2022, 8) words: ‘Machines can beat us when the world is like a game of chess or Go, but they stumble when uncertainty rules. In such cases, human intuition and simple rules often work better than complex calculations.’

Bennett’s *A Brief History of Intelligence* (2023) traces the evolutionary development of human cognition to inform future AI. He identifies stages like steering, reinforcing, simulating, mentalizing, and speaking as critical to human intelligence. Bennett discusses how studying models like ChatGPT can provide insights into both the achievements and shortcomings of current AI systems, especially regarding genuine comprehension and adaptability.

Mark Coeckelbergh’s *AI Ethics* (2020) extends the discourse into the philosophical domain. He argues that AI ethics must move beyond technical checklists to address systemic societal structures, political power, and human-machine relationships. Coeckelbergh emphasizes participatory ethics, where affected communities have a voice in shaping AI development. He highlights the following ethical issues: (1) Bias and injustice – AI often amplifies existing societal biases unless critically examined and corrected at a systemic level; (2) Responsibility and accountability – distributed systems like AI challenge traditional notions of individual responsibility, which requires new models of collective responsibility; (3) Opacity and explainability – as AI decisions become harder to interpret, there is a moral duty to demand transparency and understandable explanations; (4) Automation and work – AI’s impact on employment raises ethical concerns about dignity, purpose, and the right to meaningful labour; and (5) Surveillance and control – data collection

and monitoring by AI systems threaten privacy and individual freedoms.

Roberto Pieraccini's *AI Assistants* (2021) offers a pragmatic look at virtual assistants like Siri and Alexa. While Pieraccini provides an accessible overview of their technological foundations and future prospects, there is a clear tendency in his writing toward optimism and limited engagement with ethical and societal concerns.

Collectively, this literature paints a nuanced picture of AI and AI assistants. While acknowledging remarkable technological progress, these authors consistently caution against technological determinism, emphasize the need for critical oversight, and call for a socially embedded approach to AI development.

The discourse surrounding artificial intelligence (AI), particularly large language models (LLMs) like ChatGPT, has intensified as these systems become increasingly integrated into various facets of society. While their capabilities in generating human-like text are impressive, a critical examination reveals significant limitations, especially concerning genuine understanding and reasoning. Noam Chomsky, along with Ian Roberts and Jeffrey Watumull, articulates a compelling critique of LLMs in their article, 'The False Promise of ChatGPT', published in *The New York Times*. They argue that models like ChatGPT operate without any comprehension of the content they produce. LLMs process and generate text based on patterns in data, devoid of any awareness or intent.

Research Methodology and Research Limitations

In order to gain a better insight into the familiarity and use patterns of ChatGPT of students in a higher education institution in Slovenia (at the University of Primorska), the authors created a survey via the 1KA platform (<https://1ka.arnes.si/>). The survey comprised 15 questions, of which three were included to describe the demographics of our population sample, and 12 of which pertained to the activity patterns and knowledge of students and professors with ChatGPT.

The link to this questionnaire was then sent to several groups of students studying at the University of Primorska in Slovenia. The questionnaire was open from the 29th of January 2024 until the 27th of February 2024.

The authors relied on the goodwill of students to complete the survey, which restricted the number of respondents. Furthermore, since all of the authors were based in or around Koper,

Slovenia, it was decided to use students of the University of Primorska as a sample population. It is important to note that the results may not represent the students of other universities in Slovenia. The reliability of the data was also imperfect in the sense that it rests upon a subjective assessment made by the respondents in an uncontrolled setting.

Because the survey was created with little anticipation of the results received, a second questionnaire could be more relevant and a refined set of questions might prove to be more insightful.

Results

The questionnaire was opened by 290 students of the University of Primorska, of whom only 90 students answered.

Gender distribution among the respondents revealed that 35.56% were male, and 64.44% were female.

Among all the faculties at the University of Primorska, the Faculty of Management had 48 students who responded to the questionnaire. The Faculty of Mathematics, Natural Sciences, and Information Technologies had the highest response rate, with 49 students participating. Conversely, the Faculty of Humanities had only three respondents. Regrettably, there was no participation from the Faculty of Education. We received only one response from the Faculty of

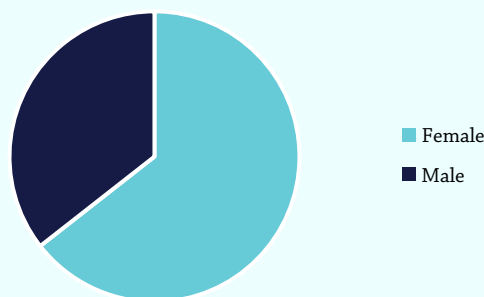


Figure 1 Gender distribution among the respondents

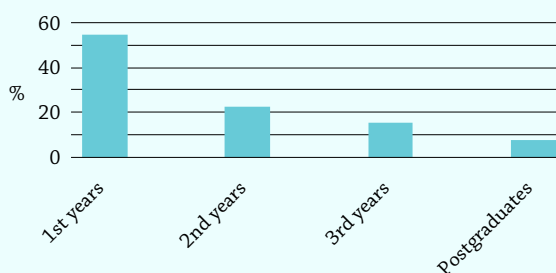


Figure 2 Population Demographics

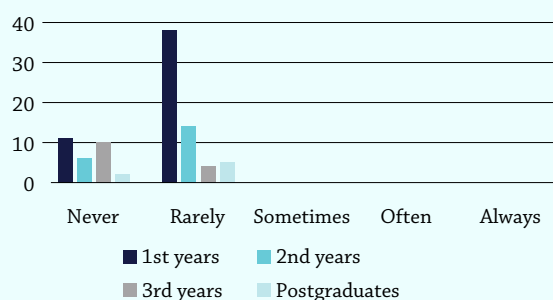


Figure 3 How Often Have Up Teachers Encouraged You to Use ChatGPT?

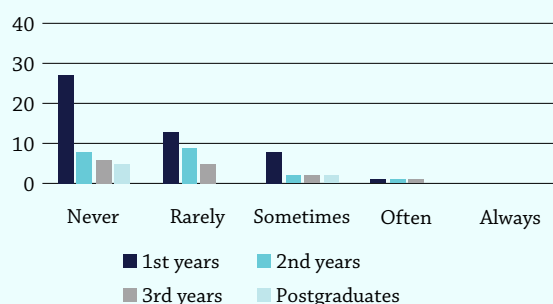


Figure 4 Have You Received Any Guidance From Your Teachers to Use ChatGPT for Your Coursework?

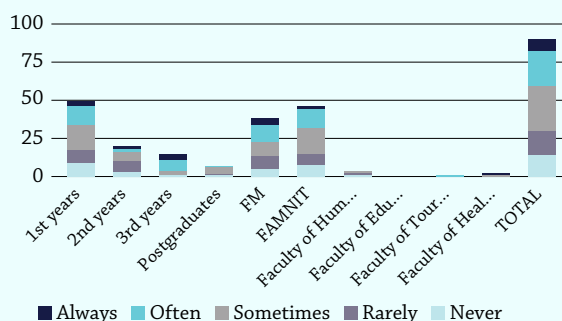


Figure 5 Do You Feel Productive When You Use ChatGPT?

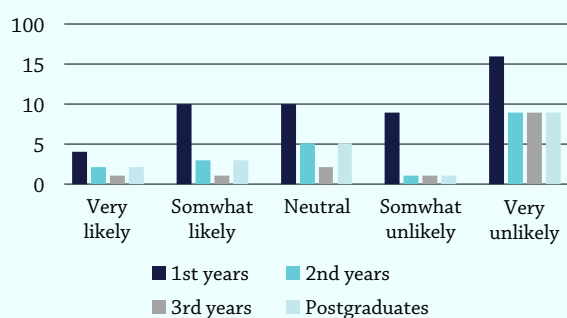


Figure 5 In a Hypothetical Scenario Where ChatGPT Could Attend Lectures on Behalf of Students, How Likely Would You Be to Let it do so for You?

Tourism, while the Faculty of Health Care provided two responses. Why students at these three faculties were not eager to participate is unclear.

Our survey on students' utilization of ChatGPT for academic purposes revealed significant insights. The two main uses for ChatGPT were academic research (56.67%) and generating ideas (51.11%). Among the frequent use of ChatGPT, a considerable fraction admitted to never checking ChatGPT's output (16.67%) or rarely checking (8.89%). A significant portion (32.22%) disclosed that professors never encourage the use of ChatGPT, while the majority (67.78%) receive rare endorsements, indicating a gap in institutional support.

Over half of the students (51.11%) never received guidance from their professors on its use, highlighting potential challenges in integrating ChatGPT effectively into educational activities.

The findings also indicate that 15.56% of respondents never feel productive when using ChatGPT. Lastly, 23.22% of respondents never or rarely find it useful to use ChatGPT, and 38.89% sometimes find it useful to use the bot.

In a hypothetical scenario, only a very small number of respondents would allow ChatGPT to attend lectures on their behalf.

Future Research and Conclusion

Despite the above criticism, AI systems like ChatGPT have practical applications when used judiciously. They can assist in drafting content, summarizing information, and providing language support. However, it is crucial to recognize their limitations and ensure human oversight in their deployment. Hawkins' work (2021, 113–117) challenges the success of current machine learning systems. While systems like large language models (ChatGPT-4, etc.) show impressive surface-level capabilities, they do not fundamentally *understand* in the way humans do. Hawkins argues (pp. 242–245) that real AI should be modelled after the architecture and operation of the human neocortex. By introducing the idea that multiple small, independent models working in parallel create robust intelligence, Hawkins suggests (pp. 124–128) a shift from monolithic AI architectures to more distributed ones. This is a call for 'thousand brains'-style AI, where multiple semi-independent modules build their own models and then collaborate to create intelligent behaviour. Another important point is the emphasis on movement and sensory interaction. Unlike current disembodied AI systems that process static data,

Hawkins believes (pp. 145–170) true AI must move and interact with its environment to build accurate models – much like how a child learns.

The current landscape of AI, exemplified by systems like ChatGPT, presents a paradox. While these models demonstrate remarkable capabilities in language generation, they fundamentally lack understanding and reasoning. As Chomsky et al. (2023) state, the outputs of such systems are devoid of meaning, raising questions about their role and reliability in society; therefore, a critical and ethically informed approach is essential to navigate the promises and pitfalls of AI.

In Gigerenzer's (2022, 1–7) words, we need to be smart users of smart technologies – which means both knowing its limits and its powers; human intelligence thrives where unpredictability exists, and staying smart means understanding both what algorithms can do and what they cannot. In healthcare, for example, staying smart means using AI as a tool, not a master: supporting human decision-making without blindly outsourcing critical thinking.

The survey results underscore the pressing need for structured guidance and critical engagement with AI tools like ChatGPT within higher education. Although most students are aware of and utilize ChatGPT, their practices reveal concerning patterns of overreliance and insufficient critical verification of AI-generated content. The finding that 16.67% of respondents never check the output, and an additional 8.89% rarely do so, suggests a worrying gap in digital literacy and academic rigour. Furthermore, the minimal encouragement from professors – with over half of the students never having received any guidance on the use of ChatGPT – points to an institutional lag in adapting to emerging technologies. The fact that many students only sometimes or rarely find ChatGPT genuinely useful further highlights the mismatch between its potential and its actual educational value when used without appropriate framing or instruction. These insights collectively suggest that future efforts should not only aim to teach technical usage but also foster a culture of critical AI literacy – encouraging students to question, verify, and understand AI outputs rather than accept them passively. Higher education institutions should therefore prioritize integrating AI literacy into curricula, providing training for both students and faculty to ensure that AI tools are leveraged responsibly, ethically, and effectively to support – rather than undermine – learning and academic integrity.

References

- Bennett, K. 2023. *A Brief History of Intelligence: Evolution, AI, and the Five Breakthroughs That Made Our Brains*. Harper.
- Broussard, M. 2018. *Artificial Unintelligence: How Computers Misunderstand the World*. MIT Press.
- Broussard, M. 2023. *More than a Glitch: Confronting Race, Gender, and Ability Bias in Tech*. MIT Press.
- Chomsky, N., I. Roberts, and J. Watumull. 2023. 'The False Promise of ChatGPT.' *New York Times*, 8. marec. <https://www.nytimes.com/2023/03/08/opinion/noam-chomsky-chatgpt-ai.html>.
- Coeckelbergh, M. 2020. *AI Ethics*. MIT Press.
- Farhat, F., S. Saquib Sohail, and D. Øivind Madsen. 'How Trustworthy Is ChatGPT? The Case of Bibliometric Analyses.' *Cogent Engineering* 10 (1): 2222988.
- Gigerenzer, G. 2022. *How to Stay Smart in a Smart World*. MIT Press.
- Hawkins, J. 2021. *A Thousand Brains: A New Theory of Intelligence*. Basic Books.
- Kelleher, J. D. 2019. *Deep Learning*. MIT Press.
- Lee, K.-F., and C. Qiufan. 2021. *AI 2041: Ten Visions for Our Future*. Currency.
- Mahuli, S. A., A. Rai, A. Vasant Mahuli, and A. Kumar. 2023. 'Application ChatGPT in Conducting Systematic Reviews and Meta-Analyses.' *British Dental Journal* 235 (2): 90–92.
- Mitchell, M. 2019. *Artificial Intelligence: A Guide for Thinking Humans*. Farrar, Straus and Giroux.
- Narayanan, A., and S. Kapoor. 2024. *AI Snake Oil: What Artificial Intelligence Can Do, What It Can't, and How to Tell the Difference*. Princeton University Press.
- Pieraccini, R. 2021. *AI Assistants*. MIT Press.
- Rahman, M., H. J. Terano, N. Rahman, A. Salamzadeh, and S. Rahaman. 2023. 'ChatGPT and Academic Research: A Review and Recommendations Based on Practical Examples.' *Journal of Education, Management and Development Studies* 3 (1): 1–12.
- Rižnar, I. 2024. 'ChatGPT Usage: A Linguist's Perspective.' *Palimpsest* 9 (17): 191–200.

Povezovanje teorije in prakse na UP Fakulteti za management

V novo koledarsko leto smo vstopili polni optimizma in zagnanosti glede novih znanj, sodelovanj ter novih izzivov, ki jih prinaša prihodnost. V ospredju je bila osredotočenost na zagotavljanje kakovostnega izobraževanja, inovativnih raziskav in povezovanja s svetom prakse, kar našim študentom zagotavlja profesionalni kot tudi osebni razvoj. V nadaljevanju sledi kratek pregled dogodkov in dosežkov, ki so na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management zaznamovali prvo polovico koledarskega leta 2025.

Dogodki

V mesecu januarju smo se s študenti in strokovnimi sodelavci iz referata udeležili največjega predinformativnega dogodka, **Informative 2025**, ki vsako leto poteka v Ljubljani na Gospodarskem razstavišču. Naša ekipa je predstavljala možnosti za študij in karierni razvoj, ki jih nudimo bodočim študentom na UP FM. Veseli smo, da smo imeli priložnost spoznati tako veliko mladih, motiviranih in radovednih posameznikov. Ponosni smo, da je zanimanje za naše študijske programe tako visoko, kajti to nam potrjuje, da svoje delo opravljamo dobro in da sledimo pravi viziji.

Z vstopom v novo koledarsko leto si je vodstvo fakultete prizadevalo tudi za boljše povezovanje študentov in vodstva, s skupnim ciljem ustvarjanja spodbudnega in kakovostnega akademskega okolja za naše študente. Dialogi so vedno potekali v pozitivnem duhu medsebojnega sodelovanja, kar se je odražalo v aktivnosti študentov kot tudi tekom študijskega leta s strani študentskega sveta dobro organiziranih dogodkih, kot so: okrogla miza za bruce, dan rogljičkov, kava z aktivnimi managerji, izlet managerjev v Gardaland itd. Predstavniki študentov so bili prav tako bili aktivni in so ponosno zastopali fakulteto na vseh promocijskih aktivnostih za bodoče študente.

V prvi polovici študijskega obdobja smo obiskali tudi kar nekaj srednjih šol po Sloveniji, kjer smo predstavili prednosti študija na UP FM. Opazili smo veliko zanimanje za naše študijske programe tako na prvi kot tudi na drugi in tretji stopnji, kar je dodatno potrdilo visoko število obiskovalcev na informativnih dneh. V mesecu

februarju smo izvedli **informativne dni** za diplomsko študijska programa Univerzitetni študijski program management in Visokošolski študijski program management, ki so privabil številne dijake in njihove starše iz različnih koncev Slovenije. Obiskalo nas je kar 205 obiskovalcev, ki so si si z zanimanjem ogledali naše prostore, spoznali študente in profesorje ter se navdušili nad našimi programi in možnostmi, ki jih ponujamo.

Udeležili smo se tudi **UPgrade sejma**, ki je potekal pod organizacijo Univerze na Primorskem že tretje leto zapored in je namenjen predvsem študentom, ki se odločajo za magistrski ali doktorski študij na eni izmed članic Univerze na Primorskem. Presenetilo nas je veliko zanimanje študentov za naše programe Management, Management trajnostnega razvoja in Pravo za management, kar je še dodatno potrdil velik obisk informativnega dneva za magistrske študijske programe, ki smo ga izvedli v mesecu maju. Z velikim veseljem že pričakujemo jesen in prihod nove generacije študentov na prvi, drugi in tretji stopnji naših študijskih programov.

10. aprila 2025 je na naši fakulteti potekala že **27. slavnostna podelitev diplom in priznanj**. Dogodek smo tudi tokrat izvedli v prijetnem ambientu naše fakultete, kjer so diplomanti svečano prejeli svoje diplomske listine, njihovi spremljevalci pa so lahko v živo doživeli ta pomemben mejnik na življenjski poti svojih diplomantov. V obdobju od 1. januarja do 31. decembra 2024 je na UP FM diplomiralo skupno **228 študentk in študentov**. Med njimi je bilo 126 diplomantov diplomskih programov, 67 magistrantov ter pet doktorjev znanosti, kar potrjuje širok spekter izobraževalnih dosežkov naše fakultete, na kar smo izjemno ponosni.

V mesecu aprilu so potekale tudi **volitve za dekana UP FM**. Za nov štiriletni mandat vodenja, ki začne veljati z letom 2026, je bila znova izvoljena prof. dr. Tatjana Horvat. Njena predanost, strokovnost in premišljeno vodenje so v preteklem mandatu že pomembno prispevali k razvoju fakultete ter njenemu vse večjemu ugledu v akademskem kot tudi širšem okolju. Verjamemo, da bo tudi v prihodnje s svojim znanjem in zavze-

tostjo spodbujala odličnost, povezovala sodelavce ter ustvarjala spodbudno okolje za študente in raziskovalce.

V času spomladanskega semestra so potekala krajša izobraževanja in usposabljanja v okviru projekta Zelena, digitalna in vključujoča UP (GDI UP), ki so bila ovrednotena s kreditnimi točkami (KT) po evropskem prenosnem kreditnem sistemu ECTS. Prof. dr. Mitja Ruzzier je v **Alumni tednu UP** izvedel usposabljanje z naslovom Razvoj uspešne znamke startup podjetja. Skozi celotno študijsko obdobje pa so številni naši profesorji in raziskovalci v okviru prej omenjenega projekta GDI izvajali tudi različna izobraževanja in usposabljanja s področij managementa, podjetništva, vodenja, pogajanj in komunikacije, umetne inteligence, mednarodnih odnosov, financ, računovodstva in revizije, trženja ter prava. Namen usposabljanj je bil posameznike opolnomočiti z najsodobnejšimi trendi in znanji z naštetih področij.

Center za razvoj in prenos znanja UP FM je v okviru projekta UNIK@TT organiziral mentorski cikel delavnic, namenjen krepitvi sodelovanja med akademskim in gospodarskim sektorjem. Delavnice so potekale od marca pa vse do konca maja 2025 in so bila odlična priložnost za pridobivanje konkretnega znanja, mreženje ter spoznavanje najboljših praks za povezovanje akademskega in poslovnega sektorja.

Dosežki

Zelo ponosni smo na številne dosežke v letošnjem študijskem letu, saj so plod trdega dela, predanoosti in sodelovanja tako študentov kot profesorjev.

V mesecu marcu nas je razveselila novica, da je Raziskovalni članek »Imre Fertő« našega profesorja dr. Štefana Bojneca o opolnomočenju žensk v trajnostnem kmetijstvu med 100 najbolj prenesenimi v reviji *Scientific Reports*. Ponosni smo na ta izjemen dosežek, saj sta raziskovanje in prispevanje k trajnostnemu razvoju pomemben del naše vizije.

V spomladanskem semestru se je na UP FM izvajal predmet Gospodarsko pravo v angleščini tudi v okviru **T4EU Bachelor track**. Hibridna izvedba predmeta je omogočila, da se ga je udeležilo še dodatnih 24 študentov, največ z Univerze v Alicante, kar je UP FM omogočilo, da se predstavi znotraj T4EU v luči pedagoške odličnosti. Predmet sta izvajala doc. dr. Mitja Grbec in asist. Nikola Jovanović.

V Tednu UP smo bili priča številnim tradicionalnim dogodkom univerze in njenih članic. Na

slovesnosti UP smo na UP FM postali bogatejši za pet doktorjev znanosti. V letošnjem letu smo zapolnili vsa razpisana mesta v slovenski izvedbi doktorskega študijskega programa Management in bili že deležni povpraševanja o izvedbi v naslednjem letu. Veseli nas, da se vedno več študentov odloča za naš doktorski študijski program.

Na slovesnosti UP smo z velikim veseljem zaploskali vsem novim rednim profesorjem in profesoricom. Med njimi so bili tudi trije profesorji UP FM:

- dr. Tatjana Horvat, redna profesorica za področje Računovodstvo in revizija,
- dr. Igor Stubelj, redni profesor za področje Finance,
- dr. Igor Rižnar, redni profesor za področje Tuji poslovni jeziki – angleški jezik.

Znotraj Tedna UP vedno poteka tudi slavnostna akademija, na kateri UP podeli nagrade vsem, ki so s svojim delom ali aktivnostmi prispevali k ugledu, razvoju in uspehu univerze. Med letošnjimi nagrajenci je bil tudi naš predstojnik Katedre za management, prof. dr. Mirko Markič, ki je prejel nagrado za izjemno pedagoško delo in posebne zasluge pri odličnosti mentoriranja študentov na vseh stopnjah študija. Izjemno smo ponosni na tovrstne uspehe naših zaposlenih.

UP FM vsako leto na slavnostni podelitvi diplom in priznanj podeli priznanja zaposlenim in se tako zahvali za njihovo predanost pri razvoju fakultete ter sooblikovanju kakovostnega študijskega okolja za naše študente. Letošnji nagrajenci so bili: prof. dr. Elizabeta Zirnstein, prof. dr. Mirko Markič, doc. dr. Dubravka Celinšek, prof. dr. Simona Kustec, viš. pred. mag. Suzana Sedmak, izr. prof. dr. Armand Faganel, doc. dr. Mitja Steinbacher in strokovni sodelavci Mihaela Kosančič, Petra Herbst ter Robi Regoršek.

Uspehov in nagrad pa niso bili deležni samo naši zaposleni, ampak tudi naši študenti. V mesecu marcu nas je razveselila novica o uspehu podjetniške ideje naših študentov. Lenart Tušar in Nejc Pisk sta študenta, ki sta se odločila za sodelovanje na letošnjem tekmovanju POPRI z idejo EMIFY, ki zmanjšuje elektromagnetno sevanje telefona. Svoje podjetniške sanje sta začela uresničevati že v prvem letniku, ko sta po vajah redno razvijala in testirala prototipe v garaži. Dovolj vztrajnosti ter predanosti je pripomoglo, da ni ostalo samo pri ideji, ki je nastala pri predmetu Podjetniško delovanje, ampak da sta se uspešno podala na samostojno podjetniško pot. Naša fa-

Konference

V maju smo tradicionalno pod vodstvom izr. prof. dr. Jasne Auer Antončič izvedli konferenco BRIDGE, namenjeno povezovanju raziskav, inovacij in podjetništva v dobi zelenega ter digitalnega prehoda. Konferenca je poudarila, kako lahko akademsko znanje postane gonilo inovativnih rešitev za trajnostno prihodnost. Mladi so znova pokazali, kako znajo reševati resnične poslovne izzive s svežim pogledom na ekonomijo, podjetništvo, management in inovacije. Konferenca je bila polna znanja, povezovanja in navdih ter »gradnje« mostov med teorijo in prakso.

V mesecu juniju smo uspešno izpeljali konferenco MIC 2025 (Management International Conference), ki je potekala v organizaciji UP FM, Univerze v Trstu, Univerze v Zadru ter Centra za razvoj in prenos znanja UP FM. Letos je konferenca praznovala že 24. leto zaporednega delovanja. Tokrat je dogodek potekal od 4. do 7. junija 2025 v dalmatinskem mestu Zadar in je združil več kot 75 predavateljev iz 22 različnih držav, ki so predstavljali svoje prispevke s področja digitalizacije, inovacij, zelenega prehoda, ekonomije, izobraževanja, trajnosti, podjetništva, financ in managementa. Konferenca se je pričela s predkonferenčnim dnevom, kjer je bilo predstavljenih osem inovativnih raziskovalnih zamisli doktorskih študentov, ki so obravnavale raznolike aktualne izzive s področja managementa. Nagrado za najboljši študentski članek je prejela naša doktorska študentka Klara Čalušić, na kar smo izjemno ponosni. Udeleženci so v treh dneh konference lahko prisluhnili zanimivim predavanjem s področja umetne inteligence, ki jih je vodil dr. Marco Balzano, predavanju z naslovom »The Economic Challenges of Europe in Uncertain Times«, ki ga je predstavil gost letošnje konference gospod Lasse Michael Boehm ter okrogli mizi z naslovom Toward Sustainable Tourism – A Strategic Approach in se udeležili dogodka Meet the Editors, ki je vsem udeležencem omogočil vpogled v postopek objavljajanja znanstvenih revij in trenutni razvoj na področju akademskega založništva. Tekom konference so potekale tudi predstavitve prispevkov raziskovalcev po sekcijah. MIC 2025 je tako znova potrdila svojo vlogo pomembnega stičišča znanja, raziskovanja in mednarodnega sodelovanja. Udeleženci so izrazili zadovoljstvo nad

strokovno kakovostjo prispevkov, spodbudnim okoljem za izmenjavo mnenj ter priložnostmi za mreženje, ki so pripomogle k oblikovanju novih raziskovalnih partnerstev in idej za skupne projekte. Veselimo se nadaljnega sodelovanja na področju znanstvenega raziskovanja in z optimizmom že zremo proti naslednji konferenci, ki bo znova ponudila priložnost za poglobljeno razpravo, inovativne prispevke ter krepitev povezav med raziskovalci z vsega sveta.

V juniju smo konec še enega študijskega obdobja zaključili s posvetom visokošolskih učiteljev in sodelavcev UP Fakultete za management, kjer smo preleteli dosežke in izzive prve polovice koledarskega leta ter si postavili jasne načrte in cilje za drugo polovico koledarskega leta oz. za novo študijsko leto, ki prihaja oktobra. V pozitivnem vzdušju smo optimistično zaključili še eno uspešno študijsko leto in se z mnogo pričakovanja ter navdušenja pripravili na izzive in priložnosti, ki jih prinaša novo.

V poletnem času se bomo osredotočili predvsem na načrtovanje aktivnosti in pripravo za novo študijsko obdobje. V mesecu avgustu bomo izvedli še informativni dan za magistrske študijske programe v slovenskem in angleškem jeziku. V oktobru pa se že veselimo začetka novega študijskega leta, sprejema brucev ter orientacijskih dni za tuje študente. Tradicionalno bo prvi vikend v oktobru potekal dogodek ŠtartUP, katerega namen je predvsem spoznavanje in povezovanje med študenti ter zaposlenimi kot tudi predstavitev obštudijskih dejavnosti. V novem študijskem obdobju bomo znova gostili številne goste iz prakse, ki bodo s svojimi izkušnjami in znanjem le še dodatno obogatili naš študijski proces. Nadaljevali bomo z raziskovanjem in mednarodnim sodelovanjem, krepili naše povezave z akademskimi in s poslovnimi partnerji ter študentom omogočili še več priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in mednarodne izkušnje, ki jih bodo pripravile na bodoče delovno okolje.

kulteta študente podpira in spodbuja, da že med študijem razvijajo svoje podjetniške ideje ter jih uresničujejo v praksi. Takšne zgodbe nas osrečujejo in delajo ponosne, saj vidimo, da študenti niso le ustvarjalni, ampak tudi pogumni pri iskanju rešitev za izzive sodobne družbe.

Izjemno ponosni smo tudi na študentko magistrskega programa Management trajnostnega razvoja **Najo Stanič**, ki je v mesecu marcu v starem mestnem jedru Kopra odprla novo trgovino z rabljenimi in predelanimi oblačili **2. Skica**. Naja je združila svojo strast do mode in modnega oblikovanja, željo po pozitivnih spremembah v trajnostnem razvoju sodobne družbe in usvojeno znanje, spretnosti in kompetence tekom študija pri nas, s katerimi lahko razrešuje najkompleksnejše izzive trajnostnega razvoja. Veseli smo vsake takšne iniciative naših študentov, ki povezuje trajnost, kreativnost in lokalno skupnost.

V mesecu aprilu smo nagradili še eno izmed uspešnih zgodb naših študentov. Med nagrajenci Alumni UP je bil namreč tudi naš diplomant in zdaj študent magistrskega programa Pravo za management **Gašper Strahovnik**, ki je prejel priznanje **Patron Alumni UP**. Gašper je že v času dodiplomskega študija začel z razvijanjem svoje poslovne zamisli in leta 2023 tudi ustanovil podjetje **PolarWave**, ki se ukvarja s proizvodnjo opreme za navtiko in padalstvo ter se povezuje s poslovnimi partnerji s celega sveta. Takšne zgodbe nas navdihujejo in potrjujejo, da znanje, vizija in predanost naših študentov segajo tudi izven predavalnic v realno delovno okolje in pišejo prave uspešne podjetniške zgodbe.

Raziskovanje

Naši raziskovalci so bili aktivni na različnih področjih managementa, pri čemer so sodelovali v domačih in mednarodnih raziskovalnih projektih, objavljali znanstvene članke v uglednih revijah, se udeleževali konferenc ter predstavljali svoje prispevke. Posebno pozornost so namenili področjem trajnostnega razvoja in zelenega prehoda, digitalizacije in digitalne transformacije, inovacij, podjetništva, prava, trga dela in enakosti spolov v akademskem okolju. Kot fakulteta vedno stremimo k aktivnemu raziskovanju in h konstantnemu pridobivanju novega znanja na področju managementa. S tem skrbimo za stalno vključevanje novih znanj v študijski proces ter naše študente vzgajamo kot kompetentne strokovnjake za uspešno delovanje na domačem kot tudi tujem poslovnem trgu.

Področje raziskovanja želimo tekom študij-

skega obdobja približati tudi našim študentom, zato jih kar se da aktivno vključujemo v projektne dela. V letošnjem letu smo v okviru programa Interdisciplinarni PUŠ projekti za povezovanje znanja in prakse v delovnem okolju izvajali tri projekte. Projektne skupine so bile sestavljene iz naših študentov, pedagoške mentorice in delovnega mentorja:

- Uporaba podjetniških znanj v poslovnem svetu (Sklop A), izr. prof. dr. Jasna Auer Antončič
- Podjetniške kompetence v poslovnem modelu (Sklop A), izr. prof. dr. Jasna Auer Antončič
- Izzivi komuniciranja in raba ustreznega izraza v nepridobitni organizaciji (Sklop B), doc. dr. Dubravka Celinšek

Projekti so vključevali intenzivne praktične in teoretične aktivnosti za študente, s katerimi so ti pridobili nova znanja in veščine, ki so neposredno povezane z njihovimi strokovnimi področji in jih že pripravljajo na realno delovno okolje.

Skozi celotno študijsko leto ste naše profesorje in raziskovalce lahko zasledili tudi v različnih medijih, kjer so s svojimi prispevki razpravljali o različnih tematikah s področij managementa, politologije, prava, socialne pravičnosti in enakosti spolov, trajnostnega razvoja ter digitalizacije. S tem skrbimo, da novopridobljeno znanje delimo tudi s širšo javnostjo in jo ozaveščamo o aktualnih izzivih v svetu managementa.

Gosti iz prakse

Gosti iz prakse pomembno prispevajo k izobraževalnemu procesu na naši fakulteti, saj študentom omogočajo neposreden vpogled v aktualne poslovne izzive. S konkretnimi primeri iz vsakodnevnih prakse povezujejo teoretična znanja s praktično uporabo, hkrati pa študente spodbujajo k razmišljanju, diskusiji in iskanju rešitev. Njihova predavanja študente motivirajo, omogočajo mreženje ter odpirajo možnosti za sodelovanje pri projektih, praksah ali celo kasnejši zaposlitvi. Od januarja pa vse do konca junija smo gostili spodaj našete goste iz prakse:

- Trg dela in vloga Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, **Vladimir Popovič**
- Gospodarska obveščevalna dejavnost: osnove in primeri, izr. prof. dr. Laris Gaiser
- Students' Well-Being, **Dajana Siljanoska**
- Skrbnik delovne sreče v Tehnološkem parku

- Ljubljana, d. o. o., Milena Golja
- Sales for Innovations from a Practical Perspective, ddr. Christian A. Pongratz
 - COO @Flat Circle, Eva Škedelj
 - PONI – od ideje do uspešnega posla: kako se podati na podjetniško pot, mag. Tina Jančar Matekovič
 - Oglaševanje na družbenih omrežjih v Sloveniji, Nastja Horvat Ižanc
 - Skupina Titus, Martina Kuzmič
 - Ukrepi delodajalca za spodbudno delovno okolje, Maja Usenik
 - Ključni dejavniki uspešnosti poslovanja družbe Golden Forest, d. o. o., mag. Emil Šink
 - Osnovni pojmi konkurenčnega prava, Andrej Matvoz, univ. dipl. pravn.
 - Vzporednice med sodobnim managementom in sistemom poveljevanja in kontrole v vojski, mag. Dejan Okovič
 - Science in Your Hands: HR Potentials Psychometric Assessment Platform for HR Procedures, Anže Dejak, mag. psih.

Povabilo k oddaji člankov: Umetna inteligenca v financah – priložnosti in izzivi

Umetna inteligenca ima vse večji vpliv na delovanje finančnega sistema. Njena orodja se uporabljajo v vseh njegovih segmentih, od finančnih institucij do finančnih trgov. Uporaba umetne inteligence tako med drugim sega na področja avtomatizacije procesov, upravljanja premoženja, trgovanja, ocenjevanja kreditne sposobnosti, odkrivanja prevar ter razvoja personaliziranih finančnih storitev. Čeprav umetna inteligenca prinaša številne prednosti, kot so večja učinkovitost, hitrejša odločanje in boljša uporabniška izkušnja, pa hkrati odpira tudi pomembna vprašanja, povezana s transparentnostjo algoritmov, z etičnimi vidiki, regulacijo, odgovornostjo izvajalcev in varstvom osebnih ter finančnih podatkov.

Dobrodošli so tako prispevki, ki obravnavajo konkretne izzive in prakse uvajanja umetne inteligence v financah, kot tudi prispevki, ki se osredotočajo na širše teme o učinkih digitalizacije na finance. Prav tako so dobrodošli prispevki, ki se ne nanašajo neposredno na umetno inteligenco, temveč obravnavajo aktualna vprašanja s širšega področja financ. Nabor tem obsega, a ni omejen na naslednje:

- Uporaba umetne inteligence v bančništvu, zavarovalništvu, drugih finančnih institucijah in na finančnih trgih
- Algoritemsko trgovanje in njegovi učinki na volatilnost ter likvidnost
- Robosvetovanje in avtomatizirano pravljanje premoženja
- Ocenjevanje kreditne sposobnosti s pomočjo umetne inteligence
- Umetna inteligenca kot orodje za obvladovanje finančnih tveganj
- Umetna inteligenca v podpori odločanju pri finančnem načrtovanju in modeliranju
- Pristranskost in preglednost algoritmov pri finančnem odločanju
- Vpliv umetne inteligence na dostopnost in demokratizacijo finančnih storitev
- Pravni in regulatorni izzivi v povezavi z uporabo umetne inteligence v financah
- Kibernetska varnost in sistemska tveganja, povezana z uporabo umetne inteligence
- Umetna inteligenca in trajnostne finance
- Umetna inteligenca v finančnem zobraževanju in svetovanju uporabnikom

