

Prof. dr. Zdenko Cerović, redni profesor in prodekan
Fakulteta za turistični in hotelski management v Opatiji
51410 Opatija, Ika, Primorska 42, p.p. 97

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Komisija za podiplomski in doktorski študij
Senat Ekonomske fakultete

Na osnovi sklepa 7. seje Senata Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, z dne 25.09.2006, kjer sem bil imenovan v Komisijo za izdelavo ocene doktorske disertacije mag. Sandre Penger, z naslovom »Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja« podajam svojo

OCENO DOKTORSKE DISERTACIJE

kandidatke mag. Sandre Penger, z naslovom »Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja«.

Na osnovi sklepa Senata Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, z dne 25.09.2006 kot član Komisije za izdelavo ocene disertacije mag. Sandre Penger podajam Komisiji za podiplomski in doktorski študij Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani oceno doktorske disertacije z naslovom »Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja«, s predlogom, da Senat Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani predloženo disertacijo sprejme kot ustrezno in dovoli njen javni zagovor.

1. PROBLEMSKO PODROČJE, ANALIZA STRUKTURE DISERTACIJE IN ANALIZA UPORABLJENIH METOD

Disertacija kandidatke Sandre Penger posega na področje teorije razvoja sodobne učeče se organizacije in organizacijskega vedenja, s poudarkom na avtentičnem vodenju. Kandidatka se v disertaciji loteva preučevanja pomena učeče se organizacije kot sodobnega modela razvite teorije organizacije, ki se v svoji polni stopnji udejanja prek avtentičnega vodenja v pozitivno organizacijsko identiteto. V disertaciji kandidatka prek teoretičnega in eksperimentalnega dela študije primera hotelirske verige LifeClass preuči in razišče s katerimi elementi in procesi sodobni managerji udejanjajo model učeče se organizacije, in kako prek udejanjanja modela učeče se organizacije vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Kandidatka preuči vprašanje o izboru ustreznega stila vodenja, ki pri zaposlenih sproža aktivnosti za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Kandidatka celovito opiše in razišče problemsko področje, ter poudari, da se je v začetku leta 2004 se je s področja razvoja teorij managerske in organizacijske znanosti pojavil mejnik k nadgradnji najnovejše perspektive učeče se organizacije k struji pozitivnega organizacijskega vedenja, temelječega na pozitivnem psihološkem kapitalu. Prihodnost procesa poslovođenja organizacij izpostavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo in kako oblikovati organizacijsko identiteto, ki bo omogočala proces prenosa znanja in razvijala intelektualni ter pozitivni psihološki kapital podjetja.

Kandidatka disertacijo strukturira na osem poglavij. Prvemu, uvodnemu delu disertacije, ki ga zapiše na straneh od 9-16, sledi drugo poglavje o učeči se organizaciji (na straneh od 18-60), vključujoč definiranje ekonomije znanja ter opisa modela učeče se organizacije skozi vse elemente, od temeljev začetka

reorganizacije, izgradnje podpornih okolij, oblikovanja modela učeče se organizacije, analize funkcije vodenja, implementacije modela do zasidranja sprememb. Kandidatka v drugem poglavju povzame ključne ugotovitve prvega raziskovalnega konstrukta, t.j. učeče se organizacije. Kandidatka ugotavlja, da molekularni pristop udejanjanja učeče se organizacije predstavlja najšodobnejši način preučevanja razvoja organizacije kot sistema elementov in procesov, ki prek avtentičnega vodenja omogoča oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

V tretjem poglavju (na straneh od 61-125) kandidatka ugotavlja, da predstavljene raziskave podajajo začetno točko za oblikovanje individualiziranih in skupinskih programov v podjetju LifeClass za razvoj avtentičnega vodenja in pozitivne organizacijske identitete. Kandidatka ugotavlja, da so rezultati razvoja sodobnega stila avtentičnega vodenja na primeru verige LifeClass vidni v pospeševanju in razvoju pozitivnega osebnega razvoja zaposlenih s strani vodij, kar kaže na interes za vključevanje dimenzij pozitivnega organizacijskega vedenja v procese organizacije. Iz izsledkov kvalitativne raziskave na ravni srednjega in višjega managementa, kandidatka ugotavlja, da so vodje pripisali veliko pomembnost vpeljevanju elementov avtentičnega vodenja pri razvoju pripadnosti zaposlenih. Kandidatka ugotavlja, da so zaposleni tudi izpostavili ključne dimenzije avtentičnosti: optimizem, odprtost, samozavest, samo-regulacijo, pozitivno vedenje, pozitiven odnos do gostov kot sodelavcev v timu ter aktivno zavzetost za uresničitev ciljev.

V četrtem poglavju (na straneh od 126-144) kandidatka posebej definirala organizacijsko identiteto kot osrednji merski konstrukt raziskovalnega modela. Poglavje o organizacijski identiteti predstavlja osrednji cilj preučevanja doktorskega dela, zato kandidatka najprej predstavi področje taksonomij teorije organizacijske identitete, nato opiše proces oblikovanja pozitivne organizacijske identitete. Ugotavlja, da razvoj organizacijske identitete temelji na šoli pozitivnega organizacijskega vedenja, kjer vsi zaposleni razvijajo skupne načine razmišljanja, ki ustrezajo zahtevanim in spremembam sodobnega okolja 21. stoletja. Povzetki raziskave kažejo, da je razvoj pozitivne organizacijske identitete odvisen od avtentičnega vodenja in dimenzij pozitivnega organizacijskega vedenja. Kandidatka ugotovi, da na razvoj pozitivne organizacijske identitete LifeClass vplivajo vsi zaposleni v hotelski verigi.

V petem poglavju (na straneh od 145-150) kandidatka razvije osrednji konceptualni model disertacije, ki združuje predhodne raziskovalne konstrukte. Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete predstavlja integracijo ključnih raziskovalnih konstruktov in predstavlja osnovo za razvoj logičnega raziskovalnega načrta in operacionalizacijo raziskovalnega postopka, ki ga razvije v šestem poglavju. Kandidatka ugotavlja, da je razvoj teorije o avtentičnem vodenju pokazal, da imajo pozitivne organizacijske spremenljivke, kot je vključena in udejanjena organizacijska identiteta, neposreden učinek na podrejene in na odnos med avtentičnim vodenjem in trajno uspešnostjo in učinkovitostjo poslovanja. Kandidatka sklene peto poglavje z ugotovitvijo, da so organizacije, temelječe na prednostih, tiste organizacije, ki poudarjajo pomembnost izbiranja in kadrovanja posameznikov na položaje, ki jim nudijo priložnosti krepitve osebnih zmožnosti in konkurenčnih prednosti ter ki osredotočajo rast in razvoj okrog pravih talentov (ključnih kadrov).

V šestem poglavju (na straneh od 151-176) kandidatka razvije in predstavi uporabljen instrumentarij za kvalitativno analiziranje razvoja organizacije in organizacijske identitete, kar vključuje operacionalizacijo uporabljenih kvalitativnih metod dela, od kvalitativnega raziskovanja, zapisa načrta razlagalne raziskovalne študije primera LifeClass verige, določitve zanesljivosti, veljavnosti in triangulacije konstruktov, opredelitve kvalitativnega intervjuja, do predstavitve vseh uporabljenih metod kvalitativnega raziskovanja. Empirično-raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, tipa razlagalne raziskovalne študije primera hotelirske verige LifeClass (Angl. Explanatory Case-Based Research Method). Ta tip študije je izveden in podprt z uporabo več temeljnih kvalitativnih raziskovalnih metod, ki tak pristop raziskovanja določajo. Pri izvedbi kvalitativne študije kandidatka po vsebini sledi strukturi konceptualnega modela. Načrt logičnega modela sledi načelu analitične indukcije ter zaradi prednosti obojih, kandidatka

zdrružuje tako induktivne kot deduktivne kvalitativne metode raziskovanja. Predstavljeni in uporabljeni načrt kvalitativne raziskave sledi zahtevam zanesljivosti, veljavnosti ter značilnostim hermenevitičnega kroga in lastnostim sekvenčne kvalitativne analize. Kandidatka vse skupaj združi in integrira v osrednji metodološki deset-fazni kvalitativni model, ki ga nazorno pojasni, tabelarično prikaže in uporabi.

Kandidatka v vsebinskem, teoretičnem delu disertacije uporabi več znanstvenih metod proučevanja. Osnovna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere je kandidatka zbrala informacije o posameznih opredelitvah in elementih modela učeče se organizacije ter na njihovi osnovi nato vzpostavila medsebojna teoretična razmerja. Prek metode konceptualizacije kandidatka celovito razvije konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije in oblikovanja organizacijske identitete. Metodi spoznavnega procesa in konceptualizacije kandidatka nadgradi s pristopom širšega procesa spoznavanja, prek uporabe metode deskripcije. Kandidatka skozi celoten vsebinski del disertacije uporabi metodo sinteze. Rezultati uporabe le-te so vidni skozi prikaz sintetiziranih vsebin, dobljenih prek metode integracije in konceptualizacije posameznih znanstvenih področij v zbirnih shematskih in tabelaričnih prikazih ter končnem konceptualnem modelu.

V sedmem poglavju (na straneh od 177-278) predstavi kandidatka osrednjo študijo primera hotelske verige LifeClass. Gre za ključno poglavje z vidika raziskovalnega dela. Vsebinsko sekvence kvalitativne analize vključujejo analizo zunanjega okolja, posebej dobrih praks najuspešnejših mednarodnih hotelskih verig in skupin ter analizo priložnosti v mednarodnem in slovenskem okolju hotelirstva in turizma. Nadalje je operacionalizacija raziskave vključevala opazovanje vsakodnevnih aktivnosti v glavnih procesih/dejavnostih, sledilo je opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih vodenja, s ciljem identifikacije elementov in sinergij avtentičnega vodenja med obstoječimi vodjami. Kandidatka s ciljem analizirati model učeče se organizacije po vseh elementih v nadaljevanju raziskave integrira priporočila za management, s poudarkom na programu usmeritev razvoja strategije LifeClass glede na priložnosti programa Turistične politike 2006/2007 ter Strategije razvoja Slovenije 2007/2013 in Strategije turizma 2007/2011. Kandidatka da poseben poudarek tematski analizi dobrim praksam vodilnih svetovnih in evropskih hotelskih verig in skupin, s ciljem oblikovati priporočila za razvoj strategije LifeClass v obdobju 2006/2010. Kandidatka tudi razvije globinsko benchmark analizo, ki vključuje analizo globalnih trendov, konkurenčnih prednosti vodilnih v panogi hotelirstva in turizma, priporočila na področju vodenja, strateško ravnanje s človeškimi viri, informatizacijo, organizacijsko učenje, hotelirske standarde, razvoj turističnih produktov, razvoj managementa destinacije, izobraževanje zaposlenih ter oblikovanje ugleda blagovne znamke LifeClass kot organizacijske identitete.

V drugem večjem delu raziskave kandidatka predstavi ukrepe uresničevanja modela učeče se organizacije in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete LifeClass, s posebnim poudarkom na vzpostavitvi decentraliziranega strateškega poslovanja ter ukrepov uveljavljanja blagovne znamke LifeClass. Kandidatka ugotavlja, da razvoj modela učeče se organizacije temelji na molekularno mrežnem pristopu, ki ga posebej za skupino LifeClass analizira in razvije, s posebej izvedeno analizo organizacije. Kandidatka potrjuje tezo, da je uresničevanje modela učeče se organizacije v največji meri odvisno od razvoja avtentičnega vodenja, zato celovito analizira razvoj večšin in modela avtentičnega vodenja v skupini LifeClass. V zadnjem delu sedmega poglavja kandidatka analizira rešitve in integrira svetovalna priporočila za management, pridobljena v fazi zunanje validacije raziskave, ki zajemajo strategijo, konkurenčnost, vodenje, organizacijsko učenje, celovit načrt uresničevanja modela strateškega ravnanja s človeškimi viri ter izbor novejših pristopov za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja podjetja.

Kandidatka sklene disertacijo z zaključkom (na straneh od 279-289), ki mu sledi obsežen seznam literature in virov ter priloga. V zaključku celovito povzame osnovne ugotovitve po poglavjih ter predstavi dodano vrednost disertacije. V prilogi vključi celoten instrumentarij, ki ga je uporabila v raziskavi s podrobnim posnetkom po sekvencah. V seznamu literature avtorica uporabi 660 enot literature in 102 enoti virov, ki so po mojem poznavanju znanstvenega področja učeče se organizacije in vodenja ustrezna, strokovna,

vključena je tako domača kot tuja literatura. Prav tako vključi nabor virov s področja turističnega gospodarstva, tako za vidik Slovenije, Evrope in sveta. Avtorica vključi v disertacijo 57 tabel in 33 slik.

Z vidika analize uporabljenih metod, kandidatka v disertaciji uporabi kvalitativno raziskovanje, točneje razlagalno raziskovalno študijo primera, ki jo izvede na primeru hotelske verige LifeClass. V ta namen kandidatka celovito predstavi značilnosti kvalitativnega raziskovanja, ki jih aplicira na študiji primera v sedmem poglavju. Kandidatka upošteva načelo jasnega definiranja raziskovalnega vprašanja in problema ter izvede jasen načrt študije primera, ki sledi postavljenemu deset-faznemu logičnemu modelu. V disertaciji kandidatka sledi načelom kvalitativnega raziskovanja, posebej preuči značilnosti kvalitativnega raziskovanja na področju vodenja in organizacije, predstavi študijo primera kot sodobno kvalitativno metodo ter opiše značilnosti in izhodišča epistemološkega pristopa raziskovanja. pristopi raziskovanja. Kandidatka sledi ključnim načelom kvalitativnega raziskovanja in jih tudi uporabi na primeru, hkrati posebej izpostavi deduktivnost in induktivnost kvalitativnega raziskovanja, načelo analitične indukcije, načelo sekvenčne analize ter hermenevitične spirale. Kandidatka tudi definira značilnosti merjenja kvalitativne analize ter posebej opiše potek faz kvalitativnega raziskovanja na izbrani študiji primera, ki jih tudi zapiše tabelarično v fazah in nato tudi operacionalizira. Kandidatka pokaže dobro poznavanje kvalitativnega raziskovanja, kar je vidno v dobri analizi in interpretaciji rezultatov kvalitativne raziskave na primeru hotelske verige LifeClass. S ciljem zagotovitve kvalitete v kvalitativnem raziskovanju kandidatka uporabi več metod in raziskovalnih pristopov, od uporabe utemeljene teorije (Grounded Theory), različnih oblik kvalitativnega intervjuja (Qualitative Interview), fokusnih skupin (Focus Groups), opazovanja udeležencev (Participant Observation), analize razprave (Discourse Analysis), sodelovalno timskega raziskovanja (Collaborative Team Research) ter sekundarne analize arhivskih podatkov (Secondary Analysis Of Archived Data). Menim, da je uporabljena metodologija raziskovanja ustrezna ter da je omogočila preverbo in potrditev raziskovalne teze.

2. OCENA IZVIRNOSTI TEZE, VELJAVNOST DOKAZOVANJA IN NJEN PRISPEVEK K ZNANOSTI

Znanstveni prispevek disertacije je večplasten in izviren. Najprej je viden v zelo sistematičnem pristopu, preglednem in širokim pregledom literature, predvsem najnovejše (tako teoretična kot empirična dela) kot tudi v izvirnosti raziskovalnega pristopa in analizi rezultatov. Posebno velja izpostaviti, da kandidatka predstavi tematiko, ki je v svetovnem merilu z vidika razvoja znanosti managementa in organizacije zelo aktualna. Kandidatka v disertaciji pri definiranju raziskovalnih vprašanj in teze sledi novejšim raziskavam po letu 2004, ko se je s področja razvoja teorij managerske in organizacijske znanosti pojavil ključni mejnik k nadgradnji učeče se organizacije k novejši struji pozitivnega organizacijskega vedenja, temelječega na pozitivnem psihološkem kapitalu. Raziskave vodilnih akademikov (Luthans F., Avolio B.) kandidatka temeljito preuči in prispevke izvorno aplicira na raziskovalni primer podjetja.

Temeljni cilj doktorske disertacije je bil prek eksperimentalnega, teoretičnega in kvalitativno empirično raziskovalnega metodološkega pristopa na primeru izbrane študije primera skupine LifeClass prikazati povezavo, so-vpliv in elementarnost med razvojem najvišje oblike učeče se organizacije, avtentičnim vodenjem ter organizacijsko identiteto. Pri tem je kandidatka želela ugotoviti, kako je mogoče prek analize elementov učeče se organizacije vplivati na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete izbrane študije primera in kateri stil vodenja je tisti, ki omogoča razvoj ciljev učeče se organizacije do polno razvite stopnje, ki se udejanja v pozitivni organizacijski identiteti. Zato je kandidatka razvila lastni konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije in oblikovanja organizacijske identitete, ki ga je aplicirala v raziskavi.

Kandidatka razvije in operacionalizira logični raziskovalni kvalitativni model v desetih fazah, s katerim je preverjala in potrdila temeljno tezo disertacije, ki pravi: »Udejanjanje modela učeče se organizacije in dinamičnih procesov pozitivnega organizacijskega vedenja prek avtentičnega vodenja vodi do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete«. Opredeljena raziskovalna teza odgovarja na dvojje raziskovalnih

vprašanj, ki jih kandidatka razvije, in sicer se prvo raziskovalno vprašanje usmerja na elemente modela učeče se organizacije in lastnosti procesov pozitivnega organizacijskega vedenja, ki prek ustreznega stila vodenja oblikujejo nadgradnjo učeče se organizacije - t.i. pozitivno organizacijsko identiteto učeče se organizacije. Drugo raziskovalno vprašanje se usmerja na izbor najprimernejšega stila avtentičnega vodenja, ki zaradi lastnosti pozitivnega organizacijskega vedenja pri članih organizacije sproža delovanje v smeri pozitivne vključenosti in neprestanega izboljševanja dela in rezultatov, kar prek razvoja skupnih pozitivnih kognitivnih vzorcev mišljenja vodi do oblikovane pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije. Na tej osnovi lahko ugotovim, da opredeljena teza in njena preverba na izbrani študiji primera prav gotovo prinašajo izvorni znanstveno-raziskovalni doprinos k iskanju konsenza na tem raziskovalnem področju.

Pri tem ob navedenem teoretičnem in formalnem instrumentariju za izvedbo razlagalne raziskovalne študije primera LIfeClass kandidatka uporablja tudi vse sodobne tehnike in metode kvalitativnega raziskovanja. Na ta način je kandidatka vzpostavila veljavnost pridobljenih dokazov in interpretacij. Kandidatka s ciljem zagotovitve veljavnosti pridobljenih rezultatov sledi načelu triangulacije. Uporabi več različnih kvalitativnih metod z namenom navzkrižnega preverjanja raziskovalnih zaključkov in zagotovitve kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Tako kandidatka poveča veljavnost raziskovalnih spoznanj. Kakovost kvalitativnih podatkov je navzkrižno preverjala s pomočjo povezanih kvantitativnih podatkov in kjer je le mogoče, je uporabila metodo triangulacije. Kandidatka dodatno v zaključni fazi raziskovanja sledi načelu zunanje validacije ter vključi v proces stališča neodvisnih zunanjih raziskovalcev, z namenom povečanja veljavnosti raziskovalnih spoznanj ter zagotovitve kvalitete kvalitativne raziskave študije z vidika zagotovitve notranje validnosti in zanesljivosti. Kandidatka je tudi upoštevala ključna načela kvalitativnega raziskovanja, torej, da ta poteka iterativno, sekvenčno, saj je za kvalitativno raziskovanje značilno, da je raziskovanje postopno širjenje vednosti o predmetu raziskovanja, kar izražata pojma hermenevtični krog in sekvenčna analiza. Ugotavljam, da kandidatka skozi raziskovalni proces upošteva tako načelo sekvenčne analize kot hermenevtike, kar dodatno pojasnjuje veljavnost pridobljenih rezultatov. Pri zasnovi raziskovalnega načrta kandidatka sledi načelu ekspliciranja teoretičnega predrazumevanja, pomeni, da raziskovalka zaradi lastnega predrazumevanja ni dopustila, da bi le to oviralo dejansko zaznavanje v polju raziskovanja izbrane študije.

Prispevke disertacije je tako teoretični kot empirični. Empirično raziskovalen prispevek vidim v izvornem in celovitem pristopu pri uporabi kvalitativnega raziskovanja v praksi. Rezultati disertacije imajo tudi aplikativno vrednost za prakso, tako za izbrano podjetje, tako za management kot zaposlene, kot podjetja, ki delujejo v panogi turističnega gospodarstva. Hkrati je prispevek raziskave viden v izhodiščih za nadaljnja raziskovanja, tako v slovenskem gospodarstvu na primeru druge študije primera, ali na razvoju širše mednarodne raziskave. Prispevek disertacije z aplikativne vrednosti izhaja posebej iz sklepnih ugotovitev kandidatke. Sklepna ugotovitev kandidatke je, da oblikovanje pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije LifeClass poteka prek dinamičnega procesa razvoja identitete, vključujoč vse zaposlene. Zato modela učeče se organizacije ni potrebno preučevati in udejanjati postopoma v zaporedju, temveč poteka razvoj prek dinamičnega multi-molekularnega procesa vseh posameznikov, ki vodi do sprememb v vseh delih, vse do nove organizacijske identitete učeče se organizacije LifeClass. Kandidatka odgovori na raziskovalna vprašanja z ugotovitvijo, da se pozitivna organizacijska identiteta izoblikuje le prek dinamičnega procesa in razvoja kognitivnih vedenjskih vzorcev vseh zaposlenih. Zato brez pozitivnega in uravnavanega vedenja zaposlenih v smeri razvoja dobrih praks, identiteta, kot oblika organizacijske reputacije, ne bo vidna navzven do širše skupnosti. Kandidatka tudi opozori, da le najuspešnejša podjetja uspejo oblikovati višjo stopnjo razvoja, t.j. pozitivno organizacijsko identiteto.

Izhajajoč iz zgoraj opredeljenih in izpostavljenih ugotovitev, lahko potrdim oceno izvirnosti disertacije, veljavnosti njenega dokazovanja in ustreznega prispevka k znanosti.

3. SKLEPNA OCENA IN MNENJE O DISERTACIJI TER PREDLOG

Predložena doktorska disertacija z naslovom »Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja«, mag. Sandre Penger, je izdelana v skladu s pravili Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani o pisanju doktorskih disertacij in je tehnično primerno oblikovana in tako primerna za zagovor.

Ugotavljam, da disertacija vsebuje dosežke na področju sodobne teorije razvoja organizacije in managementa, s poudarkom na funkciji vodenja, bogati metodologijo kvalitativnega raziskovanja in prispeva izvirne teoretične kot empirično-raziskovalne prispevke k znanosti. Disertacija je narejena na temelju sodobnih spoznanj teorije učeče se organizacije, pozitivnega organizacijskega vedenja, avtentičnega vodenja ter organizacijske identitete, ustreznih znanstvenih metod raziskovanja uporabljenih v lastnem raziskovalnem kvalitativnem načrtu in razlagalni raziskovalni študiji primera verige LifeClass. Disertacija predstavlja celovito in zaključeno analizo zastavljenega problemskega področja iz predloga disertacije. Kandidatka je pokazala dobro poznavanje literature izbranega raziskovalnega področja ter prikazala izviren pristop pri preverbi raziskovanja v praksi. Ugotavljam, da so raziskovalna teza in raziskovalna vprašanja logično povezani, konsistentni z dispozicijo disertacije, hkrati pa navezujejo k novemu raziskovanju. Kandidatka dobro pozna taksonomijo izbranega raziskovalnega področja, na kar kaže seznam uporabljene literature in virov. Ustrezna je tudi metodološka izpeljava disertacije, avtorica opozori in v raziskavi zagotovi izpolnitev načel kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Na koncu ugotavljam, da je predložena disertacija zapisana glede na cilje, namen, tezo, problem in strukturo, ki je bila podana v dispoziciji, je oblikovno in jezikovno ustrezna, pisana v tekočem in berljivem jeziku. Hkrati ne gre prezreti preglednih slikovnih modelov in tabel, ki dodajajo dodaten vpogled v rešitve in implikacije rezultatov, posebej ključnih za prakso (managemetn).

V skladu z vsem povedanim zaključujem, da ta doktorska disertacija ustreza vsem kriterijem za izdelavo doktorskih disertacij kot veljajo za Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani in zato podajam pozitivno oceno. Predlagam, da Komisija za podiplomski študij in Senat Ekonomske fakultete doktorsko disertacijo mag. Sandre Penger sprejmeta kot ustrezno in da se kandidatki dovoli in omogoči javni zagovor.

S spoštovanjem,
Prof. dr. Zdenko Cerović

Ika, Opatija 09.10.2006