

Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. Pol. Śl.

Zabrze, dn. 11.08.2014 r.

Instytut Ekonomii i Informatyki

Wydział Organizacji i Zarządzania

Politechnika Śląska

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Joanny Samul**  
**pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie tworzenia**  
**przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych”**  
**napisanej pod kierunkiem dr. hab. inż. Wiesława Matwieczuka, prof. PB**

**Wybór tematu i cel pracy**

W przedstawionej rozprawie doktorskiej Autorka podjęła badania dotyczące zależności pomiędzy dwoma wielowymiarowymi zjawiskami o bardzo złożonej, niezestandaryzowanej strukturze: kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną. Kreowanie, poprawa, utrzymanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim z wykorzystaniem właściwych metod i narzędzi to zagadnienie niezwykle ważne i mimo, że od lat obecne w naukach o zarządzaniu, to jednak wciąż wiele pytań badawczych w tym obszarze jest otwartych. Wybór (średnich i dużych) przedsiębiorstw budowlanych, jako podmiotu badań jest bardzo trafny; przedsiębiorstwa te posiadają swoją odrębną charakterystykę, na którą składają się między innymi następujące cechy: bardzo wysoka kapitałochłonność, niejednokrotnie skutkująca koniecznością wykorzystywania kapitału obcego, konieczność stosowania różnorodnych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych w zależności od dokumentacji projektowej i czynników zewnętrznych, niepowtarzalność produkcji (wynikająca chociażby z jednorazowości warunków realizacji), długotrwałość cyklu produkcyjnego, rozproszenie geograficzne realizowanych obiektów, sezonowość i uzależnienie od warunków atmosferycznych oraz długowieczność, unikatowość i duża wartość realizowanych przedsięwzięć, a ponadto obowiązek przestrzegania wielu szczegółowych przepisów prawnych, regulujących

prorowadzenie robót budowlanych. Specyfika ta powoduje, że nie zawsze można przenosić wprost wyniki badań prowadzonych w innych branżach, a opracowane dla innych sektorów rekomendacje praktyczne mogą odnosić się do firm budowlanych w ograniczonym zakresie. Szczególnie interesujące jest umiejscowienie badań w województwie podlaskim, gdzie funkcjonuje Wschodni Klaster Budowlany (projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej), którego jednym z celów jest podniesienie konkurencyjności podmiotów branży budowlanej. Co jest zadaniem złożonym, szczególnie w kontekście nienajlepszej koniunktury gospodarczej i stale rosnących wymagań nabywców co do jakości i ceny oferowanych produktów i usług budowlanych.

Jako główny cel pracy przyjęto opracowanie modelu skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w procesie budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych. Wskazano również następujące cele szczegółowe: rozpoznanie aktualnego stanu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych, rozpoznanie metod pomiaru skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych, identyfikacja źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa budowlane, identyfikacja kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych, określenie zależności między zarządzaniem kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną w firmach budowlanych.

Cel główny rozprawy doktorskiej jest sformułowany poprawnie, zaś osiągnięcie celów szczegółowych umożliwia jego realizację.

## **Układ pracy**

Przedstawiona do recenzji praca liczy 255 stron; składa się z czterech rozdziałów, wstępu i podsumowania, wraz z wnioskami i rekomendacjami. Rozprawa zawiera również bibliografię, spis tabel i rysunków oraz załącznik. Bibliografia obejmuje: 190 wydawnictw zwartych (z czego 51 angielskojęzycznych), 123 artykuły w czasopismach (z czego 88 angielskojęzycznych) oraz 13 źródeł internetowych. Załącznikiem do pracy jest wykorzystany w badaniach ankietowych kwestionariusz.

Konstrukcja pracy jest poprawna i została podporządkowana celom pracy. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Autorka, na bazie analizy obszernej literatury polsko- i obcojęzycznej, omawia zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim i przewagi

konkurencyjnej. Te gruntowne studia literatury świadczą o dobrej znajomości dotychczasowego piśmiennictwa i prowadzą do dojrzałych rozważań. Kolejne dwa rozdziały mają charakter empiryczny i czytelnie prezentują metodykę oraz wyniki przeprowadzonych badań, które mają na celu osiągnięcie założonych celów pracy. Autorka zachowała prawidłowe relacje między warstwą teoretyczną i empiryczną pracy.

### **Charakterystyka i uwagi do poszczególnych części pracy**

Rozdział pierwszy pt. *Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie* zawiera przegląd koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Autorka zwraca uwagę na ewolucję podejścia do zarządzania ludźmi w organizacji. Rozważania na temat różnic pomiędzy zasobami ludzkim a kapitałem ludzkim prowadzą, do sformułowanego przez Autorkę wniosku, że *„koncepcja kapitału ludzkiego wymaga bardziej wymiernego pomiaru wpływu zarządzania pracownikami na wyniki firmy”* (s. 17).

W pracy wymieniono szesnaście definicji kapitału ludzkiego według polskich i zagranicznych autorów. Niestety, nie dokonano analizy porównawczej tych definicji. Zaproponowano własny pogląd na zakres rozumienia tego pojęcia, zgodnie z którym *„kapitał ludzki jest to wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobowości tkwiące w ludziach oraz ich postawy względem pracy, które odpowiednio kształtowane tworzą wartość dla organizacji”* (s. 18). Wydaje się, że propozycja własnej definicji powinna być zwieńczeniem analizy literaturowej w tym zakresie, natomiast Autorka, po przedstawieniu własnej definicji, powraca jeszcze raz do przeglądu literatury i omawia m.in. definicję zaproponowaną przez Davenporta. Następnie w pracy dokonano przeglądu struktury kapitału ludzkiego, ale należy sprostować – autorem koncepcji kapitału intelektualnego Skandii był L. Edvinsson, a nie jak podaje Autorka K.E. Sveiby, oczywiście jest on również uznanym autorytetem w dziedzinie kapitału intelektualnego i w obszarze zarządzania wiedzą (s. 22).

W dalszej części rozdziału Autorka omawia pojęcie zarządzania talentami. Porusza zagadnienie identyfikacji kluczowych pracowników w organizacji i przedstawia typologię zatrudniania zaproponowaną przez Lepaka & Snella<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> D.P. Lepak, S.A. Snell: The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development, The Academy of Management Review 01/1999; 24(1):31-48. W rozprawie odwołano się do późniejszych prac Autorów.

W kolejnym podrozdziale omówiono instrumenty, które pozwalają zarządzać kapitałem ludzkim w organizacji. Na podstawie przeglądu podejść do zarządzania kapitałem ludzkim, Autorka proponuje własne ujęcie obszarów zarządzania kapitałem ludzkim, w którym poprawnie wyróżnia: pozyskiwanie, rozwijanie, utrzymywanie i pomiar kapitału ludzkiego.

W rozdziale pierwszym Autorka często używa pojęcia efektywność, np. „*zwiększenie efektywności pracowników*” (s. 48); „*pomiar efektywności wynagrodzeń*” (s. 50); „*efektywność stosowanych instrumentów*” (s. 50). Dla czytelnika interesujące byłoby wyjaśnienie – jak Autorka rozumie pojęcie efektywności w odniesieniu do kapitału ludzkiego i wskazanych jego aspektów.

W ostatnim podrozdziale rozdziału pierwszego Autorka przedstawia różne metody pomiaru kapitału ludzkiego i jego wpływu na wyniki osiągane przez organizację. Omawia wybrane metody i narzędzia, takie jak: Zrównoważona Karta Wyników oraz opracowana na jej podstawie Karta Wyników Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Human Capital Index, Monitor Kapitału Ludzkiego oraz Nawigator Skandii.

W rozdziale drugim pt. *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w świetle literatury przedmiotu* uwaga koncentruje się na zagadnieniu uzyskania przewagi konkurencyjnej przez współczesne organizacje. W rozdziale tym przedstawiono różne definicje konkurencyjności i omówiono elementy składowe, tego wielowymiarowego pojęcia, ale w szczególności skupiono się na przewadze konkurencyjnej, będącej przedmiotem rozprawy. Na podstawie badań literatury Autorka proponuje własny pogląd na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zaproponowana konceptualizacja konkurencyjności przedsiębiorstwa ma być punktem wyjścia do dalszych badań nad przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw budowlanych. Na zakończenie podrozdziału 2.1 pt. *Przewaga konkurencyjna jako element składowy konkurencyjności* Doktorantka pisze: „*Dokonując operacjonalizacji przewagi konkurencyjnej, autorka przyjęła następującą definicję (...)*” (s. 81); w tym miejscu powstaje pytanie o rozumienie operacjonalizacji, czy przyjęcie definicji mówiącej, że „*przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to zdolność do takiego wykorzystania źródeł (zasobów) konkurencyjności, które pozwalają na lepsze niż konkurenci zaspokojenie potrzeb klientów i osiągnięcie z tego tytułu korzyści*” (s. 81), to już operacjonalizacja? Może warto było podać konkretnie, na czym polegał, jak przebiegał i jaki był rezultat procesu operacjonalizacji

pojęcia przewagi konkurencyjnej, wówczas nie byłby wątpliwości. Natomiast samo rozumienie przewagi konkurencyjnej jest poprawne.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano następujące koncepcje tworzenia przewagi konkurencyjnej, tj.: strategię konkurencji wg Portera, koncepcja kluczowych kompetencji Prahalada & Hamela, koncepcja wyróżniających firmę zdolności, teoria przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy, koncepcja organizacji uczącej się, model międzyorganizacyjnej przewagi opartej na relacjach oraz strategia błękitnego oceanu. Następnie dokonano przeglądu modeli tworzenia konkurencyjności. Autorka dochodzi do wniosku, że wspólną cechą modeli tworzenia konkurencyjności są „*bazowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, tkwiące w kapitale ludzkim*” (s. 99) w związku z tym nieco zaskakujące może być dla czytelnika stwierdzenie zamieszczone na następnej stronie, że „*brak jest w literaturze modeli konkurencyjności, które wskazywałyby ważność kapitału ludzkiego*” (s. 100). Rozdział kończy się omówieniem problemów związanych z pomiarem przewagi i pozycji konkurencyjnej. Na potrzeby pracy Autorka, zresztą słusznie, traktuje pozycję konkurencyjną jako miarę przewagi konkurencyjnej (s. 103). Wśród metod oceny pozycji konkurencyjnej opisano metody bazujące na ocenie efektów działalności, ocenach porównawczych, ocenach zasobów przedsiębiorstwa oraz metody mieszane, w tym metody analizy portfelowej.

W podsumowaniu rozdziału słusznie zauważono, że w literaturze brak jest jednoznacznych określeń i różnic w pojmowaniu przewagi i pozycji konkurencyjnej. Dlatego tak ważne jest dokładne przedstawienie rozumienia badanych w pracy zjawisk – jest to przecież jednym z warunków umożliwiających dalszy ich pomiar i ocenę.

W rozdziale trzecim pt. *Zarządzanie kapitałem ludzkim oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych w świetle przeprowadzonych badań* Autorka pisze między innymi o fragmentaryczności badań empirycznych dotyczących związku pomiędzy kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną w odniesieniu do przedsiębiorstw budowlanych (s. 113). Wartość rozprawy wzrosłaby, gdyby jednak przedstawiono wyniki tych dotychczasowych badań empirycznych (ewentualnie można było również przedstawić wyniki badań prowadzonych w innych branżach lub

w przedsiębiorstwach ogółem<sup>2</sup>, co umożliwiłoby porównanie uzyskanych wyników (o podobnych badaniach jedynie wspomniano w pierwszym akapicie podrozdziału 4.2).

Następnie Autorka przedstawia cel główny i sześć celów szczegółowych pracy, pięć pytań badawczych, hipotezę główną i cztery hipotezy szczegółowe. Cele pracy są ze sobą spójne i we właściwy sposób korespondują z pytaniami badawczymi i postawionymi hipotezami.

Postawiona hipoteza główna brzmi:

*H<sub>g</sub>: występuje luka w wykorzystaniu kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych, spowodowana brakiem kompleksowych działań w tym obszarze*

Sformułowane hipotezy szczegółowe są następujące:

*H<sub>1</sub>: zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych charakteryzuje się podejmowaniem doraźnych działań, zaspokajających bieżące potrzeby organizacji,*

*H<sub>2</sub>: nie dokonuje się pomiaru skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych,*

*H<sub>3</sub>: kapitał ludzki w przedsiębiorstwach budowlanych jest w niedostatecznym stopniu wykorzystywany w budowaniu przewagi konkurencyjnej,*

*H<sub>4</sub>: przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie budowlanym jest pozytywnie skorelowana ze sposobami zarządzania kapitałem ludzkim.*

Pewne wątpliwości budzi sposób sformułowania hipotezy nr 4. Warto byłoby określić, jakie sposoby zarządzania kapitałem ludzkim wzięto tu pod uwagę. Jednak generalnie hipotezy sformułowano poprawnie i poza wskazanym wyjątkiem uniknięto ogólników.

Autorka wskazuje zakres podmiotowy badań, ograniczając badania do kadry zarządzającej średniego szczebla przedsiębiorstw budowlanych mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego i zatrudniających co najmniej 50 osób (w dalszej części pracy wyjaśniono, dlaczego badaniami nie objęto małych przedsiębiorstw budowlanych).

Jasno i konkretnie przedstawiono zastosowaną procedurę badawczą (badania ankietowe, opinie ekspertów, analiza przypadków), którą należy uznać za właściwą

---

<sup>2</sup> Przegląd takich badań można znaleźć np. w: Crook T.R., Todd S.Y., Combs J.G., Woehr D.J., Ketchen D.J. Jr.: Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), 2011, p. 443-456.

w kontekście celów pracy. Niemniej jednak, dla jeszcze większej dokładności, można było zamieścić informacje dotyczące konstrukcji kwestionariusza ankiety (jak opracowano, dobrano pytania) i badań pilotażowych (kto w nich uczestniczył, kiedy były przeprowadzone, jakie były wyniki tych badań, jakie sformułowano wnioski oraz czy kwestionariusz ankiety uległ modyfikacji po pilotażu).

Następnie Autorka w sposób kompetentny, charakteryzuje sytuację przedsiębiorstw sektora budowlanego. Przytoczono m.in. dane statystyczne oraz zwrócono uwagę na specyfikę tego sektora, w tym kwestie dotyczące pracowników i ich zatrudniania w przedsiębiorstwach budowlanych. Uwarunkowania działalności firm tego sektora zostały przedstawione w uporządkowany, dojrzały i interesujący sposób. Można było, co prawda, nieco uwagi poświęcić województwu podlaskiemu i sytuacji podlaskich przedsiębiorstw, a dokładniej podlaskich przedsiębiorstw budowlanych.

Podrozdział 3.3 stanowi rzetelne, staranne i dokładne sprawozdanie z przeprowadzonych badań ilościowych. Scharakteryzowano w nim badane przedsiębiorstwa budowlane ze względu na m.in.: wielkość, obszar działania i lata istnienia. Następnie przeanalizowano i omówiono uzyskane odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, które dotyczyły m.in.: pozyskania, rozwijania i utrzymywania kapitału ludzkiego oraz pomiaru skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim. Zastosowano różnorakie analizy statystyczne, te podstawowe (średnia, mediana, dominanta, odchylenie standardowe), jak i bardziej zaawansowane (analiza czynnikowa). Odnośnie do zastosowania analizy czynnikowej (s. 139), nasuwają się pytania: czy zbadano zasadność stosowania analizy czynnikowej (np. testem sferyczności Bartletta, współczynnikiem Kaisera-Mayera-Olkina) i czy liczba obserwacji  $n=41$  nie jest zbyt mała dla stosowania analizy czynnikowej?

W podrozdziale 3.4. przedstawiono wyniki badań, które wskazały: jakie są główne źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej oraz jakie są kluczowe czynniki budowania przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Badano następujące rodzaje źródeł przewagi konkurencyjnej: kapitał finansowy, kapitał rzeczowy, kapitał ludzki, kapitał relacyjny i kapitał organizacyjny. Zbadano m.in.: korelację między różnymi rodzajami kapitału oraz różnice w wynikach ze względu na wielkość i okres istnienia przedsiębiorstwa, obszar prowadzenia działalności oraz strukturę kapitałową. Podsumowując, Autorka zauważa, że przedsiębiorstwa budowlane upatrują źródeł swojej konkurencyjności w dwóch rodzajach kapitału: finansowym i ludzkim. W dalszej części pracy na podstawie opinii respondentów

wyodrębniono czternaście kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych (w tym najważniejszy czynnik – poziom kosztów) oraz określono poziom tych czynników w badanych przedsiębiorstwach.

Rozdział czwarty zatytułowano *Budowa modelu zarządzania kapitałem ludzkim w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych*. Przedstawiono w nim wyniki przeprowadzonych badań mających na celu określenie zależności pomiędzy poziomem zarządzania kapitałem ludzkim a poziomem osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Poziom osiągniętej przewagi konkurencyjnej dla każdego badanego przedsiębiorstwa wyznaczono na podstawie poziomu osiągniętych kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej (KCP). Poziom zarządzania kapitałem ludzkim ustalono na podstawie dwóch następujących zmiennych: liczby stosowanych instrumentów w obszarach zarządzania kapitałem ludzkim oraz jakości kapitału ludzkiego (s. 177-178). Następnie obliczono korelacje oraz dokonano klasyfikacji przedsiębiorstw z uwagi na dwie zmienne: poziom osiągniętej przewagi konkurencyjnej oraz poziom zarządzania kapitałem ludzkim. Co z pewnością ma również wartość praktyczną – bowiem może stanowić element dalszej analizy benchmarkingowej. W podsumowaniu przeprowadzonych analiz, Autorka wysuwa wnioski pisząc: „(...) trudno na podstawie powyższej analizy wyciągnąć zdecydowane wnioski o istnieniu zależności pomiędzy poziomem zarządzania kapitałem ludzkim a poziomem osiągniętej przewagi konkurencyjnej. Można jednak stwierdzić, że istnieje pewien trend wskazujący na istnienie powiązań”.

W podrozdziale 4.2 przedstawiono koncepcję modelu zarządzania kapitałem ludzkim w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych. Na podstawie wyników badań ankietowych i opinii ekspertów ustalono: jakie cechy kapitału ludzkiego mają najistotniejszy wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz jakie najistotniejsze instrumenty zarządzania kapitałem ludzkim wpływają na jakość kapitału ludzkiego. Przedstawiono autorski model skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej (s. 194), którego opracowanie było głównym celem recenzowanej rozprawy doktorskiej.

W ostatniej części rozdziału czwartego przeprowadzono wielokrotne studium przypadku trzech przedsiębiorstw budowlanych. Przedsiębiorstwa te różniły się poziomem przewagi konkurencyjnej. Analizowano mierniki z lat 2010-2012 dotyczące: instrumentów zarządzania kapitałem ludzkim, jakości kapitału ludzkiego i przewagi konkurencyjnej (w tym



np. wskaźniki finansowe). Przeprowadzone badania prowadzą Autorkę do wniosku, że występuje zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim, jego jakością i osiągniętą przewagą konkurencyjną.

Zakończeniem pracy jest część zatytułowana *Podsumowanie, wnioski i rekomendacje*. Autorka przedstawia analizę postawionych hipotez i ocenę realizacji celów pracy, należycie i w dojrzały sposób formułuje wnioski i rekomendacje, określa kierunki dalszych prac, wskazuje wkład przeprowadzonych badań w rozwój nauk o zarządzaniu.

W zakończeniu zabrakło jedynie syntetycznego wskazania ograniczeń przeprowadzonych badań (choć częściowo zaznaczono je we wcześniejszych rozdziałach, przykładowo na stronie 170).

### **Ocena strony formalnej pracy**

Praca nie budzi zastrzeżeń pod względem formalnym; napisana jest poprawnym i klarownym językiem, na wysokim poziomie edytorskim. Z dużą starannością sformatowane są liczne rysunki i tabele zamieszczone w pracy. Pomimo tego, Autorka nie uniknęła pojedynczych, drobnych błędów, np.:

- jest „*Fitz-enz*” lub „*Fitz-en*”, a powinno być „*Fitz-Enz*” (s. 21, s. 22, s. 38, s.58 i s. 227),
- pierwsze zdanie pod rysunkiem 40 nie jest do końca zgodne z rysunkiem (s. 149),
- pod tabelami 14 i 18 napisano „*\*oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p>,05000$* ”, a powinno być „*\*oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p<,05$* ”,
- jest „Roos J., Roos G., Dragonetti N.C, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*”, a powinno być „Roos J., Roos G., Dragonetti N.C, Edvinsson L., *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*” (s. 21, s. 233),
- jest „*Edisson*”, a powinno być „*Edvinsson*” (s. 56),
- jest „*sil korelacji*”, a powinno być „*sił korelacji*” lub „*korelacji*” (s.64),
- jest „*miedzy*”, a powinno być „*między*” (s. 69, 90 w tabeli 8, s. 208 i s. 221),
- jest „*jaki i przeszły*”, a powinno być „*jak i przeszły*” (s. 198),
- jest „*tendencje*”, a powinno być „*tendencję*” (s.206),
- jest „*wpada*”, a powinno być „*wypada*” (s.213),
- jest „*jest oni jeszcze*”, a powinno być „*jest on jeszcze*” (s.218).

Wskazane uwagi nie wpływają na odbiór pracy i ocenę merytoryczną pracy jako całości.

## **Wnioski końcowe**

Biorąc pod uwagę między innymi: dobór i uzasadnienie tematu, postawione cele badawcze, wykorzystane metody i narzędzia badawcze, rozległe badania empiryczne (badania ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, badania opinii ekspertów oraz wielokrotne studium przypadku), trafność sformułowanych wniosków i rekomendacji, układ pracy oraz jej stronę formalną, stwierdzam, że **rozprawa doktorska mgr Joanny Samul pt. „Zarządzanie kapitałem ludzkim w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych” stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z zakresu nauk o zarządzaniu, wykazuje dobrą ogólną wiedzę teoretyczną Kandydatki w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i dowodzi umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej, spełnia zatem wymogi stawiane dysertacjom doktorskim, określone w Ustawie o stopniach i tytule naukowym z dnia 14 marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami (Dz.U. 2003 nr 64 poz. 595).**

**Wnoszę o dopuszczenie mgr Joanny Samul do dalszych etapów przewodu doktorskiego.**

