

Łódź, dnia 17 sierpnia 2014 roku

dr hab. Elżbieta Jędrych, prof. nadzw. PŁ  
Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania

### **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 Matwiejczuka, profesora Politechniki Białostockiej.

#### **1. Uwagi wstępne.**

Autorka podjęła się opracowania aktualnego i trudnego problemu dotyczącego związku między zarządzaniem kapitałem ludzkim a konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Przetrwanie i rozwój zależą od tego czy przedsiębiorstwo potrafi być konkurencyjne. Poszukiwanie unikatowej konfiguracji przewag konkurencyjnych stanowi jedną z głównych kwestii zarządzania. Coraz powszechniej to kapitałowi ludzkiemu „nośnikowi wiedzy” przypisywana jest ważna rola w budowaniu przewagi strategicznej oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dominującą kategorią zatrudnionych stają się tzw., pracownicy wiedzy. Mają coraz większy wpływ na tworzenie wartości dodanej i związanej z tym przewagi konkurencyjnej. Oznacza to, że pracownicy wiedzy stają się nośnikami kapitału a produktywność tego kapitału i zwrot z inwestycji zaczynają być jednym z najważniejszych wyzwań stojącym przed zarządzającymi pracownikami.

Ogólnie można powiedzieć że koncepcję kapitału ludzkiego stosuje się dla osiągnięcia nasypującego celu: zdiagnozować w jaki sposób przedsiębiorstwo osiąga swoje wyniki dzięki zatrudnionym pracownikom. Szczególny nacisk kładzie się przy tym na efektywność – nie tylko na jej pomiar, ale również na podejmowanie określonych działań mających na celu podniesienie jej poziomu. Tak więc pomiar nie jest istotą koncepcji kapitału ludzkiego - kluczowym elementem jest tworzenie wartości którą pracownicy dodają do organizacji.

Uznanie kapitału ludzkiego za podstawowy zasób przedsiębiorstwa nadaje jakościowo nowe znaczenie funkcji personalnej. Zdaniem wielu polskich badaczy i praktyków kształt funkcji personalnej w modelu kapitału ludzkiego jest dopiero w fazie początkowej – w procesie

powstawania i tworzenia. Toczą się dyskusje dotyczące różnic między zakresem funkcji personalnej tego modelu a modelem zasobów ludzkich.

Jednocześnie w praktyce działań gospodarczych zwraca uwagę swoisty paradoks; mimo iż kapitał ludzki ma coraz większy wpływ na wyniki ekonomiczne wielu przedsiębiorstw to właściciele, menadżerowie podejmujący decyzje personalne mają zbyt mało informacji na temat jego wartości, zmian zachodzących w jego strukturze, ponoszonych kosztach czy efektywności działań w obszarze jego rozwoju.

W tym kontekście podjęty przez Autorkę problem badawczy należy uznać za istotny zarówno ze względów praktycznych jak i poznawczych. Praca wpisuje się w nurt badań prowadzonych w Polsce jeszcze na stosunkowo niewielką skalę. Podjęty temat jest trudny i wymaga bardzo dobrej znajomości zarówno teorii jak i praktyki zarządzania pracownikami i przedsiębiorstwem. Moim zdaniem cenny jest także zakres podmiotowy podjętych badań. Sektor budowlany funkcjonuje w bardzo dynamicznym otoczeniu a jego specyfika powoduje występowanie wielu problemów w procesie zarządzania pracownikami. Usprawnienie tego procesu może stanowić istotną rezerwę dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw tej branży.

Cel główny pracy został określony następująco: *opracowanie modelu skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w procesie budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych*. W pracy sformułowano także pięć celów szczegółowych:

1. Rozpoznanie aktualnego stanu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych.
2. Rozpoznanie metod pomiaru skuteczności zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach budowlanych.
3. Identyfikacja źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa budowlane.
4. Identyfikacja kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych.
5. Określenie zależności między zarządzaniem kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną w firmach budowlanych.

Dla potrzeb rozwiązania podjętych problemów Autorka sformuowała hipotezę główną i cztery hipotezy pomocnicze. Hipoteza główna brzmi: *występuje luka w wykorzystaniu kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw budowlanych, spowodowana brakiem kompleksowych działań w tym obszarze*.

Hipotezy szczegółowe zostały określone następująco:

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 pomiarów 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.

Uważam, że cele badawcze (i dostosowane do nich pytania) oraz hipotezy zostały sformułowane jasno i konkretnie. Po lekturze rozprawy mogę stwierdzić, że w rezultacie studiów literaturowych i wyników przeprowadzonych badań własnych Autorka zrealizowała postawione zadania badawcze, zweryfikowała hipotezy i osiągnęła cel główny rozprawy – doprowadzając do rozwiązania oryginalnie sformułowanego problemu naukowego.

## **2. Ocena formalna**

Na rozprawę składa się 255 stron tekstu (224 strony tekstu nie licząc załączników, bibliografii, spisów) zawartego we wstępie, pięciu rozdziałach, zakończeniu i zestawieniu literatury. Praca zawiera 34 tabele, 62 rysunki i 1 załącznik (kwestionariusz ankiety). Prezentacje graficzne i tabelaryczne dobrze ilustrują zawarte w pracy treści.

Ogólnie można stwierdzić, że pod względem formalnym praca została przygotowana bardzo starannie. Przypisy i bibliografia zostały opracowane prawidłowo. Zwraca uwagę troska Autorki o dobór słów, dobry styl oraz spójność prezentowanych wyników.

W bibliografii pracy zamieszczono 326 źródeł literaturowych w tym - co zasługuje na szczególne podkreślenie – 134 pozycje anglojęzyczne. Źródła są aktualne, dobrze dobrane do tematyki pracy.

## **3. Ocena merytoryczna pracy**

### **Charakterystyka podejścia badawczego**

Przyjęty cel pracy, hipotezy oraz teoretyczno – empiryczny charakter pracy zdecydowały o metodyce badań. Autorka oparła rozwiązanie podjętych problemów na podejściu analityczno – diagnostycznym, wiążąc proces identyfikacji z oceną i wnioskowaniem. Zastosowane przez Autorkę podejście zawiera fazy:

- sprawozdawczo – projektową, opartą na metodzie analizy i studiowania literatury dotyczącej zarządzania pracownikami i konkurencyjnością przedsiębiorstw, wykorzystaną

dla wyjaśnienia i uporządkowania podstawowych pojęć, stosowanych koncepcji i ujęć modelowych,

- diagnostyczno – wartościującą, opartą na własnych badaniach empirycznych zrealizowanych w 41 przedsiębiorstwach budowlanych województwa podlaskiego (stanowiących 87% wszystkich średnich i dużych przedsiębiorstw budowlanych województwa) oraz na badaniach opinii 8 dobranych przez Autorkę ekspertów. Faza ta obejmowała następujące kroki badawcze:
  - a) analizę wyników badań ankietowych przeprowadzonych z przedstawicielami naczelnej kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw budowlanych
  - b) analizę opinii ekspertów (przedstawiciele zarządów firm budowlanych, organizacji pozarządowych, instytucji samorządowych)
  - c) analizę statystyczną zebranych materiałów; podstawą analizy były dobrze dobrane metody statystyki opisowej ze szczególnych uwzględnieniem miar średnich klasycznych i pozycyjnych. Jako miary tendencji centralnej Autorka zastosowała średnią arytmetyczną lub ważoną a jako miarę rozproszenia – odchylenie standardowe. Przy badaniu współzmienności cech posłużyła się współczynnikiem rang Spearmana oraz wielowymiarowymi technikami z użyciem komputerowego programu Statistica.

Moim zdaniem Autorka zastosowała właściwe podejście badawcze, posłużyła się narzędziami adekwatnymi do celu, potwierdzając umiejętność ich właściwego wykorzystania.

### **Uwagi szczegółowe dotyczące treści rozprawy**

Przedstawiona rozprawa składa się z czterech rozdziałów, których treści odpowiadają tytułom. Konstrukcja rozprawy jest przejrzysta i celowa (dostosowana do założonych celów).

Dwa pierwsze rozdziały stanowią rezultat studiów i badań literaturowych. Mają charakter sprawozdawczy, stanowią tło dla empirycznej weryfikacji hipotez. Ich treść potwierdza wysoką erudycję Autorki i jej dobrą znajomość podjętej problematyki. Rozdziały 3 – 4 zawierają empiryczną weryfikację hipotez. Każdy rozdział kończy podsumowanie, zawierające zwięzłą syntezę rozważań w nim zawartych. Proporcje między częścią teoretyczną i empiryczną są właściwe.

Rozdział 1. Zatytułowany *Teoretyczne aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie* zawiera analizę koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Autorka przedstawia różne podejścia do teorii kapitału ludzkiego – podkreślając odmienną interpretację i proponując własne ujęcie kapitału ludzkiego.

W kolejnych podrozdziałach wskazuje na potrzebę wyodrębnienia kluczowego kapitału ludzkiego oraz analizuje instrumenty pozwalające skutecznie zarządzać kapitałem pracowników w organizacjach. Ze względu na wielość i różnorodność podejść do zarządzania kapitałem ludzkim Autorka przedstawia własną propozycję obszarów i instrumentów ZKL. Zgodnie z zaprezentowanym przez nią podejściem na zarządzanie kapitałem ludzkim składają

się następujące obszary: pozyskiwanie, rozwijanie, utrzymanie i pomiar kapitału ludzkiego. Moim zdaniem jest to dobra propozycja, którą Autorka wykorzystuje w procesie badawczym. W tej części pracy Autorka przedstawia szereg metod pomiaru kapitału ludzkiego – akcentując także dylematy związane z ich stosowaniem w organizacjach.

Moim zdaniem rozdział trudny do napisania, syntetycznego ujęcia problemów chociażby ze względu na złożoność samej koncepcji kapitału ludzkiego (jego powiązań z kapitałem intelektualnym, wieloznaczności samego pojęcia uzależnionego od szczebla prowadzonych rozważań itd.). Trudność polega również na tym, że koncepcję zarządzania kapitałem ludzkim należy przedstawiać w szerszym kontekście związanym z ewolucją realizacji funkcji personalnej – której Autorka poświęciła zbyt mało uwagi. Zarządzanie kapitałem ludzkim ujmowane jest współcześnie przez wiele modeli odzwierciedlających złożony charakter tego procesu i wieloprzekrojowe powiązania z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi. Toczą się dyskusje czy ZZK jest to nowa koncepcja, zastępująca poprzednie, czy też stanowi rozwinięcie koncepcji strategicznego ZZL poprzez nadanie jej bardziej wymiernego i efektywnego charakteru. Dobrze byłoby poznać stanowisko Autorki w tym zakresie.

Rozdział 2. zatytułowany: *Przewaga konkurencyjna w świetle literatury przedmiotu*, zawiera przegląd pojęć i koncepcji dotyczących konkurencyjności. Autorka przeprowadza analizę porównawczą teorii tworzenia przewagi konkurencyjnej – odnosząc się zarówno do teorii klasycznych jak i do teorii nowych źródeł przewagi. Interesujące są jej podsumowania dotyczące różnic i podobieństw występujących w koncepcjach źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej. Na uwagę zasługuje uporządkowanie wiedzy w zakresie różnorodnych modeli tworzenia konkurencyjności, w tym modeli w których podstawowe źródła uzyskania przewagi konkurencyjnej tkwią w kapitale ludzkim. W kolejnym podrozdziale Autorka zwraca uwagę na problematykę pomiaru przewagi i pozycji konkurencyjnej.

Reasumując, rozważania przedstawione w rozdziale 1 i 2 uważam za wartościowe i stanowiące dobry teoretyczny kontekst dla przeprowadzonych badań empirycznych. Struktura obydwu rozdziałów opracowana jest podobnie, według logicznego moim zdaniem schematu – przedstawia analizę definicji, koncepcji i modeli, instrumentów oraz metod pomiaru. Autorka stara się formułować własne uwagi i oceny.

Na uwagę zasługuje fakt, że Autorka potrafiła narzucić sobie dyscyplinę pisania, koncentrując się na tematyce rozprawy – stąd ta część pracy jest zwięzła i zwarta.

Dwa kolejne rozdziały są rezultatem własnych badań, zawierają charakterystykę metodyki badań i analizę zrealizowanych prac badawczych ukierunkowanych na weryfikację hipotez.

Rozdział 3: *Zarządzanie kapitałem ludzkim oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych w świetle przeprowadzonych badań*. Autorka uzasadnia wybraną przez siebie strategię procesu badawczego, zastosowane metody i techniki badawcze. W kolejnej części rozdziału przedstawiona została charakterystyka sektora

budownictwa w Polsce – jego specyfika, podstawowe determinanty mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa a także na sposób realizacji funkcji personalnej.

Autorka omawia wyniki badań przeprowadzonych w 41 przedsiębiorstwach budowlanych, których celem była diagnoza zarządzania kapitelem ludzkim oraz ukazanie głównych źródeł i kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Moja uwaga dotyczy tego, czy istotnie w tej fazie były to badania poziomu (s. 133) czy też stanu ZKL. Sądzę także, że dobrze byłoby wskazać w podsumowaniu różnice (bądź ich brak) w stanie realizacji ZKL w przedsiębiorstwach w zależności od cech badanych firm (wielkość, kapitał, forma własności).

Badając przewagi konkurencyjne Autorka poddała analizie dwa obszary: źródła przewag konkurencyjnych oraz ich kluczowe czynniki. Intersujące są wnioski dotyczące postrzegania przez badanych źródeł konkurencyjności głównie w kapitale finansowym, aczkolwiek – w ich opinii – rośnie znaczenie kapitału ludzkiego co niestety nie przekłada się jeszcze na konkretne działania w tym obszarze.

Rozdział 4. *Budowa modelu zarządzania kapitałem ludzkim we procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach budowlanych.* Autorka podjęła ambitną próbę określenia relacji między poziomem zarządzania kapitałem ludzkim a poziomem przewagi konkurencyjnej w badanych przedsiębiorstwach budowlanych. W tym celu określiła: poziom osiągniętych kluczowych czynników przewag konkurencyjnych oraz poziom zarządzania kapitałem ludzkim określony na podstawie dwóch zmiennych: liczby stosowanych instrumentów ZKL oraz jakości kapitału ludzkiego. Uzyskane wyniki uzupełnione wnioskami z badań ekspertów były podstawą do budowy autorskiego modelu *skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej* (model w syntetyczny sposób przedstawiono na rys. 59).

Model został zweryfikowany w 3 wybranych przedsiębiorstwach budowlanych, charakteryzujących się odpowiednio wysoką, średnią i niską przewagą konkurencyjną. Przeprowadzone analizy według opracowanych przez Autorkę wskaźników i narzędzi pomiarowych potwierdziły zależność między zarządzaniem kapitałem ludzkim i osiąganą przewagą konkurencyjną. Pozwoliły także na wskazanie instrumentów kadrowych, które mogą przyczyniać się do osiągania przewagi konkurencyjnej.

Oceniam, że przedstawiony autorski model jest udaną, konkretną propozycją sposobu pomiaru zależności między ZKL'em a konkurencyjnością przedsiębiorstw. Model ten jest na tyle elastyczny, że może być dostosowany do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa budowlanego.

Pracę kończy *Podsumowanie*, zawierające syntezę wyników przeprowadzonych studiów i badań empirycznych. Zawiera ono interesujące wnioski diagnostyczno – postulatywne mogące stanowić podstawę do usprawniania procesów ZKL w kontekście zwiększenia konkurencyjności firmy.

#### **4. Konkluzja**

Oceniam wysoko recenzowaną pracę doktorską pani mgr Joanny Samul. Przedstawiony w rozprawie problem badawczy i sposób jego rozwiązania uznaję za ambitny i w pełni uzasadniony.

Oryginalność rozprawy postrzegam przede wszystkim w kategoriach empirycznej weryfikacji sformułowanych hipotez, ustaleń diagnostycznych i budowy autorskiego modelu.

Uwagi krytyczne czy też bardziej dyskusyjne zawarte zostały w treści recenzji poszczególnych rozdziałów.

Za pozytywną oceną rozprawy przemawiają następujące fakty:

- podjęcie się opracowania aktualnego i istotnego z punktu widzenia zarówno nauki jak i praktyki gospodarczej problemu, dotyczącego związku między zarządzaniem kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- dobre uzasadnienie sformułowanego celu pracy i jego metodycznego wymiarowania,
- spójna konstrukcja pracy (także równomierne proporcje w układzie rozdziałów i podrozdziałów),
- przeprowadzenie wnikliwych studiów literaturowych uwzględniających wiele istotnych i aktualnych prac z literatury zagranicznej,
- staranne przygotowanie badań pod względem metodologicznym. Uzyskanie efektu badawczego dzięki zastosowaniu dobrze dobranych narzędzi badawczych,
- opracowanie i weryfikacja autorskiego modelu skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw; model ma wartość zarówno metodologiczną i może stanowić podstawę dalszych badań jak i wartość praktyczną – może być narzędziem i wzorcem postępowania dla przedsiębiorstw budowlanych.
- staranna strona graficzna rozprawy, komunikatywny język.

**Reasumując** stwierdzam, że rozprawa została przygotowana z należytą starannością i dużym nakładem pracy, potwierdzając wysoki poziom wiedzy i umiejętności Autorki w rozwiązywaniu problemów badawczych.

Uwzględniając wysoki poziom merytoryczny i warsztatowy uważam, że recenzowana praca doktorska w pełni odpowiada wymogom Ustawy o tytułach i stopniach naukowych i uzasadnia wniosek o nadanie mgr Joannie Samul stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.

