



Warszawa, dnia 06.08.2023

Dr hab. prof. ucz. Jacek Pasieczny
Katedra Przedsiębiorczości i Systemów Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



Recenzja

**Rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Smolskiej
na temat „Wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw
świadczących usługi szkoleniowe na przykładzie województwa
zachodniopomorskiego”
napisanej pod kierunkiem
dr hab., prof. US Katarzyny Gadomskiej - Lila**

I. Uwagi wstępne

1. Formułując ocenę rozprawy mgr Małgorzaty Smolskiej „Wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe na przykładzie województwa zachodniopomorskiego” kierowałem się następującymi kryteriami oceny:

- A. Trafność wyboru przedmiotu i problematyki badawczej, jej aktualność, złożoność, oryginalność i waga z punktu widzenia rozwoju teorii oraz znaczenie praktyczne.
- B. Poprawność wybranych celów badawczych, tezy i hipotez, wiedza teoretyczna autorki, znajomość warsztatu badawczego i umiejętność jego stosowania, stopień realizacji zamierzeń badawczych.
- C. Konstrukcja logiczna rozprawy, przejrzystość wywodów i poziom edytorski pracy.

2. Licząca 278 stron praca składa się ze stron tytułowych, spisu treści, wstępu, pięciu rozdziałów (bez wstępu), zakończenia, abstraktu w języku angielskim, bibliografii, spisu ilustracji i załączników. Bibliografia liczy 320 pozycji (nie licząc stron internetowych). Znaczną część wykorzystywanej literatury stanowią pozycje obcojęzyczne.

3. Struktura rozprawy i kolejność rozpatrywanych zagadnień są zgodne z klasycznymi wzorami. We wstępie zaprezentowano tło problematyki, ukazano lukę badawczą i uzasadniono podjęcie badań, zaprezentowano problem badawczy, wyznaczono cel główny, cele poznawcze i praktyczne rozprawy, sformułowano pytania badawcze i hipotezy. Następnie zaprezentowano schemat modelu badawczego i skrócony opis metodyki badań. W dalszej części wstępu krótko przedstawiono strukturę pracy. Dwa rozdziały teoretyczne traktują o kapitale relacyjnym i jego kontekście teoretycznym oraz znaczeniu kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu firm na rynku szkoleniowym. Część badawcza (2 rozdziały), składająca się z dwóch rozdziałów została poprzedzona rozdziałem zawierającym opis zastosowanych metod badawczych. Całość zamyka zakończenie", w którym odniesiono się do hipotez, przedstawiono ograniczenia i zarysowano obszary potencjalnych dalszych badań.

II. Trafność wyboru przedmiotu i problematyki badawczej, jej aktualność, złożoność, oryginalność i waga z punktu widzenia rozwoju teorii oraz znaczenie praktyczne

1. Oceniana rozprawa doktorska traktuje o wpływie kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw działających na rynku szkoleniowym. Wybrany temat uważam za bardzo istotny z kilku względów.

Po pierwsze, budowa, utrzymywanie i rozwijanie odpowiednich relacji wewnętrznych i zewnętrznych jest kluczowym elementem zarządzania. Waga tej problematyki dostrzegana jest przez badaczy, ale również menedżerów i doradców organizacyjnych. Z racji wysokiej dynamiki współczesnego świata, podnoszenie kapitału relacyjnego staje się kluczowym warunkiem przetrwania organizacji. Jednocześnie praktyka wskazuje, że zdecydowanie nie wszystkie organizacje posiadły umiejętność efektywnego kształtowania relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Po drugie, poszukiwanie przyczyn powtarzających się cyklicznie kryzysów organizacyjnych pozwala stwierdzić, że u ich źródeł leży często nieumiejętność postępowania z interesariuszami. Po trzecie, wyczerpywanie się wielu dotychczasowych źródeł przewag

konkurencyjnych zmusza do poszukiwania alternatywnych recept na stabilne działanie i rozwój. Budowa wysokiego kapitału relacyjnego i oparcie na nim strategii rozwoju może być skutecznym i relatywnie niedrogim rozwiązaniem dla wielu przedsiębiorstw. Po czwarte, kapitał relacyjny jest szczególnie ważny w firmach usługowych, gdzie ocena jakości usługi, a co za tym idzie, potencjalna retencja klienta ma szczególne znaczenie. Na wysoką ocenę jakości wpływa w znacznej mierze interpersonalna relacja między przedstawicielami usługodawcy i klienta. Jej poziom jest uzależniony nie tylko od usankcjonowanych i sformalizowanych dobrych praktyk przyjętych w organizacji, ale i jej relacji wewnętrznych. Niezadowolający poziom relacji wewnętrznych niekorzystnie odbija się na relacjach z zewnętrznymi interesariuszami. W przedsiębiorstwach działających na rynku szkoleń jest to szczególnie istotne, gdyż proces nauczania wymaga często bardzo intensywnych interakcji. Nawet w firmach szeroko stosujących naukę zdalną i wykorzystujących sztuczną inteligencję rola kapitału relacyjnego jest wciąż kluczowa w pozyskiwaniu i retencji klientów. Po piąte wreszcie, kapitał ludzki jest podstawą rozwoju nowoczesnych społeczeństw. Innowacyjność i zdolność do rozwoju przedsiębiorstw jest pochodną kapitału ludzkiego, jakim one dysponują. Przedsiębiorstwa świadczące usługi szkoleniowe odgrywają niebagatelną rolę w kształtowaniu tego kapitału. Podnoszenie kwalifikacji pracowników jest szczególnie ważne w czasach, gdy zmiany miejsca zatrudnienia są powszechne, a pracownicy muszą przechodzić w trakcie swego życia zawodowego kilkukrotne przekwalifikowanie. Rolę sektora szkoleniowego można więc dostrzec na trzech poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i ogólnospołecznym.

Praca autorstwa mgr Małgorzaty Smolskiej stanowi udaną próbę analizy uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw należących do niezwykle istotnego sektora gospodarki dla przyszłości kraju. Można więc uznać, że aktualność i waga podejmowanych problemów są atutem rozprawy.

2. Podjęte w pracy badania i rozważania traktujące o kapitale relacyjnym wpisują się w problematykę interesariuszy organizacji. Dostrzegając znaczenie innych aspektów, autorka jako pole analizy z rozmysłem wybiera ograniczony do modelu badawczego zakres analizy. W szczególności dotyczy to badania ilościowego, badanie jakościowe nieco wykracza tematycznie poza ramy modelu, co jest naturalną (i pożądaną) konsekwencją tej metody.

Takie podejście wydaje się być uzasadnione z kilku względów. Po pierwsze, zakres zagadnień poddanych badaniu jest szeroki i obejmuje zarówno zmienne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, jak i te opisujące kapitał relacyjny. Po drugie, zaletą zastosowanego modelu jest jego relatywna prostota. Dzięki temu jest on zrozumiały oraz – jak się wydaje – może być użyteczny i atrakcyjny dla praktyków zarządzania. Po trzecie, większość badaczy kapitału relacyjnego koncentruje się na takich obszarach, jak te poddane analizie przez autorkę rozprawy. Różne są natomiast terminologia i operacjonalizacja badań. Uzupełnienie badań ilościowych jakościowymi pozwoliło lepiej zrozumieć wyniki uzyskane w trakcie badań ilościowych. Badania jakościowe przeprowadzone przez autorkę rozprawy potwierdzają rolę i znaczenie kapitału relacyjnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Analizowana problematyka jest silnie związana z postawami, przekonaniem i świadomością ludzi. Dlatego ważne jest poznanie poglądów i motywów kierujących pracownikami w kształtowaniu relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Praca odwołuje się do licznych pozycji badawczych, jednak nie jest jednoznacznie osadzona w żadnej teorii ani nurcie badawczym. Sama autorka nie używa terminu „osadzenie teoretyczne” pracy. Można jednak dostrzec wyraźną inspirację nurtem zasobowym, a także teoriami: kapitału intelektualnego, interesariuszy i sieci.

Wymienione wyżej względy stanowią o dużej wartości i randze poruszanych w rozprawie zagadnień. Analiza wpływu kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe jest zamierzeniem o dużej randze i znacznym stopniu złożoności. Autorce udało się połączyć perspektywy kapitału relacyjnego i funkcjonowania przedsiębiorstwa w stopniu bardzo dobrym.

III. Cele i metody badawcze rozprawy

1. Tytuł rozprawy „Wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe na przykładzie województwa zachodniopomorskiego” sformułowany jest właściwie. Treść pracy w pełni koresponduje z tak sformułowanym tytułem.

2. Podstawowym celem pracy jest „ocena wpływu kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe w województwie zachodniopomorskim, a

następnie opracowanie koncepcji mającej na celu doskonalenie relacji badanych przedsiębiorstw” (s.8 rozprawy). Samo sformułowanie celu mogłoby być nieco krótsze lub złożone z dwóch zdań, jednak jest on zrozumiały, interesujący i wartościowy. Ponadto autorka wyznacza cele: poznawcze i praktyczne. Należy uznać je za ambitne i o sporym znaczeniu teoretycznym i praktycznym.

3.Problem badawczy został sformułowany w sposób następujący (s.8): „jak kapitał relacyjny wpływa na funkcjonowanie (...) przedsiębiorstw?”. Aby doprecyzować główny problem badawczy, autorka postawiła trzy dodatkowe pytania cząstkowe. Należy pozytywnie ocenić rangę, znaczenie poznawcze oraz walory teoretyczne i praktyczne takiego zamierzenia, gdyż – jak wcześniej wspomniano – odnosi się ono do aktualnego i istotnego zagadnienia nauk o zarządzaniu.

4.Część badawcza składa się z dwóch części. Zgodnie z regułami sztuki, do części jakościowej nie formułowano hipotez. Pięć hipotez badawczych (s.9) weryfikowano natomiast w części ilościowej pracy. Dotyczą one zależności między zmiennymi modelu badawczego w badanej grupie respondentów. Hipotezy są sformułowane właściwie, choć wydają się być nieco oczywiste i intuicyjne. Konstrukcję modelu badawczego należy ocenić wysoko, tym bardziej, że umożliwia on dokonanie stosunkowo łatwej replikacji badań, która jest ważnym elementem rozwoju nauki.

5.Zastosowanie metody mieszanej w procesie badawczym było trafnym zabiegiem. Autorka przeprowadziła rozbudowane badania statystyczne wśród przedsiębiorstw szkoleniowych województwa zachodniopomorskiego. Wieloetapowe badanie (badanie pilotażowe, badanie ilościowe właściwe, badanie jakościowe, badanie jakościowe uzupełniające) umożliwiło nie tylko weryfikację hipotez, ale również pozwoliło na naświetlenie różnych postaw i punktów widzenia, a także wyjaśnienie niektórych wyników badania ilościowego. W badaniu ilościowym przebadano dużą grupę respondentów (199 przedsiębiorstw). Poziom zwrotu 29,26% można uznać za relatywnie wysoki.

Zarówno dobór, jak również zastosowanie przyjętych metod badawczych należy ocenić bardzo wysoko. Czytelnie przedstawiono model badawczy oraz proces realizacji badań.

Bardzo dobrze zaprezentowana jest konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych, dane zostały opracowane przy użyciu odpowiednich narzędzi.

6. Autorka przyjęła formułę, iż odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikacja hipotez zamieszczone są na końcu rozprawy (rozdział V i zakończenie). Tam również zawarto podsumowanie badań, zaprezentowano ich ograniczenia i potencjalne obszary dalszych rozważań. Zarówno realizacja celu badawczego, jak i weryfikacja hipotez nie budzą zastrzeżeń.

Podsumowując, metodologia jest niewątpliwie silną stroną rozprawy mgr Małgorzaty Smolskiej. Zastosowanie metod ilościowych i jakościowych pozwoliło nie tylko na weryfikację postawionych hipotez, ale również dobrze naświetliło kontekst omawianych zjawisk.

IV. Przedmiot rozprawy

1. Pierwszą częścią pracy jest wstęp, w którym po naświetleniu tła problemu zaprezentowano cel badań, problem, pytania badawcze i hipotezy, a także krótko przedstawiono strukturę pracy. Na stronie 6 wstępu znalazła się ciekawa argumentacja uzasadniająca potrzebę oparcia rozważań dotyczących kapitału relacyjnego o przedsiębiorstwa szkoleniowe, które z racji istoty swojej działalności powinny stanowić benchmark dla innych. Zgadając się z tą argumentacją, trzeba zaznaczyć, że potwierdzenie tej tezy wymagałoby zupełnie innych badań. We wstępie znalazła się również definicja kapitału relacyjnego przyjęta przez autorkę i powtórzona w rozdziale I na stronie 25. Brzmi ona następująco „kapitał relacyjny zdefiniowany został jako ogół relacji z szeroko pojętymi interesariuszami przedsiębiorstwa, czego wynikiem są korzyści, zarówno materialne, jak i niematerialne, o charakterze ilościowym i jakościowym, wiążące się z przystąpieniem do danej sieci relacji”. Takie ujęcie nasuwa jednak pewną wątpliwość. Skoro kapitał relacyjny został zdefiniowany jako **ogół** relacji z szeroko pojętymi interesariuszami przedsiębiorstwa, to trzeba wziąć pod uwagę również to, że te relacje niekoniecznie muszą zawsze dawać korzyści przedsiębiorstwu. Przeciwnie – niejednokrotnie interesariusze przysparzają przedsiębiorstwom wielu problemów, a niekiedy wręcz mogą zagrażać ich funkcjonowaniu. W ogóle wątek negatywnych aspektów relacji został w pracy potraktowany dość pobieżnie (krótki akapit na s.40). Być może więc należałoby nieco przeformułować definicję kapitału relacyjnego np. na

taką.: kapitał relacyjny to ogół **takich** relacji z szeroko pojętymi interesariuszami, których wynikiem są korzyści....itd". Taka definicja wykluczałaby z pola zainteresowania niekorzyści związane z niektórymi relacjami i eliminowała wątpliwości znaczeniowe.

2. Pierwszy rozdział prezentuje teoretyczne aspekty kapitału relacyjnego. Przedstawia się tam istotę tego zagadnienia, jego znaczenie i elementy składowe. Wskazywane są również korzyści płynące z kapitału relacyjnego. Ten wątek przedstawiony jest w podrozdziale pt. Korzyści dla przedsiębiorstwa z **budowania** kapitału relacyjnego (s.30). Takie sformułowanie nie jest najszcześnie biorąc pod uwagę to, że treść podrozdziału odnosi się głównie do korzyści płynących z **posiadania** odpowiedniego kapitału relacyjnego, a w bardzo niewielkim stopniu do jego tworzenia. Problematyka tworzenia, a nawet bardziej podnoszenia kapitału relacyjnego została dopiero szerzej podjęta w rozdziale piątym. W rozdziale pierwszym pojawia się również wątek sieci. W niektórych fragmentach tekstu kapitał relacyjny jest wręcz utożsamiany z siecią (s. 31, s. 37). Na s. 31 autorka pisze: „u podstaw efektywnego zarządzania kapitałem relacyjnym leży kreowanie korzyści dla wszystkich partnerów tworzących daną sieć”. Powstaje pytanie: czy tak kategoryczne twierdzenie może być prawdziwe? Zresztą wskazane później korzyści odnoszą się jednak wyłącznie do przedsiębiorstwa, a pomijane są korzyści płynące dla innych członków sieci. Rozdział pierwszy jest oparty na bardzo solidnym przeglądzie literatury. Zarówno kwestie terminologiczno-definicyjne, jak charakteryzowane obszary wpływu kapitału relacyjnego są świetnie podbudowane światową i polską literaturą. Szkoda tylko, że w tym znakomitym przeglądzie literatury autorka nie uwzględniła dorobku S.Kwiatkowskiego, który był światowym prekursorem rozważań o kapitale intelektualnym i twórcą stosowanego powszechnie w języku polskim pojęcia interesariuszy. W końcowej części rozdziału pierwszego przedstawiono autorski model korzyści płynących z kapitału relacyjnego dla przedsiębiorstw.

3. Rozdział drugi ma charakter teoretyczny i poświęcony jest problematyce znaczenia kapitału relacyjnego dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku szkoleniowym. Autorka dokonała przeglądu piśmiennictwa z tego zakresu, zaprezentowała podstawową terminologię a także klasyfikację relacji i ich właściwości. Ponadto w rozdziale przedstawiono najważniejsze etapy rozwoju relacji i kluczowe czynniki mające znaczenie w poszczególnych etapach. Sporo uwagi

poświęcono problematyce zaufania, które jest podstawowym warunkiem utrzymywania i rozwoju relacji. Przedstawiono również wybrane dysfunkcje współpracujących ze sobą zespołów. Rozwinięto również problematykę interesariuszy i dokonano przeglądu sposobów zarządzania relacjami z interesariuszami. Wartościowy jest też nieco bardziej narzędziowy fragment tekstu, zawierający opisy macierzy szacowania wpływu interesariuszy oraz metody pomiaru kapitału relacyjnego. Dobór tematyki przedstawianej w rozdziale drugim należy ocenić pozytywnie. Większość z przedstawianych zagadnień znajdowało później odzwierciedlenie w części badawczej rozprawy.

4. Rozdział trzeci zawiera opis zastosowanej metodyki badawczej. Na początku rozdziału przedstawiono wyzwania na rynku usług szkoleniowych. Sytuacja pandemiczna przyczyniła się do znacznego przyspieszenia rozwoju e-learningu, co zostało dobrze opisane w pracy. Sporo uwagi poświęcono gwałtownemu rozwojowi sztucznej inteligencji i konsekwencjom tego procesu. W tym rozdziale znalazła się również szczegółowa charakterystyka rynku szkoleniowego w Polsce i w będącym przedmiotem badań województwie zachodniopomorskim. Następnie powtórzono i rozwinięto problem, pytania badawcze i hipotezy badawcze. Dobrze i czytelnie przedstawiono operacjonalizację zmiennych w modelu. Na rysunku przedstawiono przebieg procedury badawczej. Bardzo szczegółowy opis procedury badawczej został zamieszczony w tabeli. Zaprezentowano także skrócony opis kwestionariusza (którego pełną wersję umieszczono w załączniku) oraz matrycę kwalifikacji do badań jakościowych. Sposób zaprojektowania, przeprowadzenia i opisu badań oceniam bardzo wysoko. Badanie było dobrze zaprojektowane, a opis metodyki jest przejrzysty i nie budzi wątpliwości. Jedyna drobna uwaga dotyczy jednego z pytań kwestionariusza o relacje z dostawcami (s.268). Wprawdzie autorka przeprowadziła badania pilotażowe, które miały zweryfikować projekt kwestionariusza, jednak pytanie 15 „jak Pan/Pani ocenia poziom zaufania Państwa dostawców” może budzić wątpliwości. Nie wiadomo czy chodzi tu o zaufanie do dostawców, zaufanie dostawców do badanej firmy szkoleniowej czy obustronne zaufanie. Być może wkradł się tu drobny błąd pisarski, gdyż w tym samym kwestionariuszu pytania o poziom zaufania w relacji z innymi interesariuszami nie budzą żadnych wątpliwości. Podsumowując – ten dobrze napisany rozdział odpowiada na pierwsze pytanie badawcze zaprezentowane we wstępie do rozprawy.

5. Rozdział czwarty jest przedstawieniem wykonanych przez autorkę badań ilościowych. Miały one dać możliwość weryfikacji hipotez postawionych przez autorkę. Na wysoką ocenę zasługuje opis przebiegu badań i respondentów. Zwraca uwagę opis badań pilotażowych i szczegółowe przedstawienie ich wyników. Najczęściej wyników badań pilotażowych nie zamieszcza się w rozprawach. Ich opis, analiza i prezentacja są kolejnym dowodem na bardzo poważne podejście autorki do procedury badawczej. Wybór do pilotażu najlepszych firm szkoleniowych w Polsce był trafnym zabiegiem, gdyż to właśnie one były najbardziej predestynowane do wychwycenia ewentualnych słabych stron kwestionariusza i nieścisłości terminologicznych. W dalszej części rozdziału przedstawiono analizę wyników badania wśród docelowej grupy respondentów. Opis analizowanych przedsiębiorstw jest wyczerpujący a wywód autorki czytelny, gdyż analiza dokonywana jest w obrębie poszczególnych składowych modelu badawczego. Rozdział kończy się weryfikacją hipotez badawczych. Dobrze wykonana analiza i właściwe jej przedstawienie pozwoliły dać odpowiedź na drugie z postawionych we wstępie pytań badawczych.

6. Piąty rozdział zawierający opis i wyniki badań jakościowych jest logiczną konsekwencją przyjętej metodyki badawczej. W tym rozdziale przedstawiono wyniki badań jakościowych przeprowadzonych w trzech turach. Każda tura różniła się doбором respondentów, który był następstwem analizy wyników badań ilościowych. W istocie badania jakościowe w znacznej mierze potwierdziły różnice między respondentami zarysowane w trakcie badań ilościowych. Dodatkowo znalazło to ilustrację w wynikach krótkiego badania odnoszącego się do wpływu pandemii COVID-19 na relacje z poszczególnymi grupami interesariuszy. Dowodzi to również tego, że narzędzie, którym posłużono się w badaniu ilościowym zostało skonstruowane poprawnie i pozwoliło skutecznie przebadać analizowane zmienne. W rozdziale piątym zamieszczono również modelową koncepcję doskonalenia relacji przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe, odpowiadając tym samym na trzecie pytanie postawione we wstępie. To bardzo ciekawy model, który powstał w znacznej mierze jako efekt przeprowadzonych badań jakościowych. Wydaje się, że jego wartość byłaby jeszcze wyższa, gdyby autorka pokusiła się o nieco większy poziom szczegółowości (np. do każdego z pięciu etapów, z których składa się model opracowała checklistę, o której zresztą sama wspomina). Rozdział kończą wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych badań dla praktyki biznesu, w

których m.in. dokonano charakterystyki trzech profili przedsiębiorstw, które wyłoniły się z przeprowadzonych badań oraz sformułowano zalecenia praktyczne.

7. W zakończeniu znajduje się odniesienie do postawionych hipotez i wnioski z badań. Wydaje się, iż konkluzja, że przedsiębiorstwa szkoleniowe w województwie zachodniopomorskim, dążąc do poprawy swojego funkcjonowania, koncentrują się głównie na kształtowaniu relacji ze swoimi pracownikami, klientami oraz dostawcami, mniejszą uwagę poświęcając konkurentom oraz społeczności lokalnej może odnosić się również do innych regionów Polski. To jednak wymagałoby dalszych badań. Autorka świadoma jest ograniczeń przeprowadzonych badań, o czym pisze w zakończeniu.

8. Rozprawę kończą abstrakt w języku angielskim, bibliografia, spisy i załączniki.

Podsumowując – poziom merytoryczny rozprawy, w tym krytyczne i jednocześnie kreatywne podejście autorki do prezentowanych zagadnień zasługuje na wysoką ocenę. Na bardzo wysoką ocenę zasługuje również dobre opanowanie ilościowego i jakościowego warsztatu badawczego przez doktorantkę.

V. Poziom edytorski rozprawy

1. Strona formalna i warsztatowa pracy zasługuje na wysoką ocenę. Sposób prezentacji problemów i jasność wywodów sprawiają, że pracę czyta się dobrze. Autorka w miarę potrzeb stosuje graficzne formy prezentacji. Zagadnienia wymagające syntetycznego ukazania ujęto w schematy i tabele. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo przejrzysty opis badań oraz analizy materiału badawczego.

2. Recenzent nie zauważył pomyłek ani błędów literowych, co świadczy o bardzo dużej dbałości autorki o wysoki poziom edytorski.

VI. Konkluzja

Ogólna ocena całej rozprawy jest wysoka. Jej autorka podjęła oryginalny, ambitny i złożony temat badawczy, opanowała literaturę przedmiotu i wykazała się kreatywnością i umiejętnością syntezy. Bardzo wysoko należy ocenić opanowanie warsztatu badawczego przez autorkę. Przeprowadzona analiza doprowadziła do ciekawych i wartościowych

wniosków zarówno z punktu widzenia rozwoju nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki zarządzania.

W związku z powyższym stwierdzam, że rozprawa pani mgr Małgorzaty Smolskiej „Wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie przedsiębiorstw świadczących usługi szkoleniowe na przykładzie województwa zachodniopomorskiego” spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.



/Jacek Pasieczny/