

Dr hab. prof. nadzw. Edward Stawasz  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

Łódź, 5 września 2018 roku

## RECENZJA

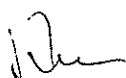
**Rozprawy doktorskiej Pana mgr inż. Piotra Sitkiewicza pt.  
„Przepływ kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do firm sektora MSP”  
napisanej pod kierunkiem Pana prof. nadzw. dr hab. inż. Marka Matejuna**

Podstawę do opracowania tej recenzji stanowi decyzja Rady Wydziału Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej z dnia 6 czerwca 2018 r. o powołaniu mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pana mgr Piotra Sitkiewicza.

### **1. Problem badawczy i cel oraz hipotezy badawcze rozprawy**

Problemem badawczym w recenzowanej rozprawie doktorskiej jest - zgodnie z jej tytułem - przepływ kapitału ludzkiego. Pojęcie „kapitału ludzkiego” pojawiło się w publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w latach 70 - tych XX wieku, określane jako zasób wiedzy i umiejętności pracowników, mające istotny wpływ na funkcjonowania i rozwój przedsiębiorstw i całej gospodarki. Pozyskanie pracowników o wymaganych cechach (kapitale) jest uznawane za stosunkowo szybki i tani sposób kształtowania potencjału rozwojowego przedsiębiorstw.

Wprawdzie współczesne przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele miejsc pozyskiwania i sposobów rozwoju pracowników, to jednak najbardziej pożądanym miejscem są duże przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt, iż kapitał ludzki jest z reguły najpełniej rozwijany w tych podmiotach, posiadających duże możliwości organizacyjne i zasobowe oraz doświadczonych pracowników. Stąd też duże przedsiębiorstwa mogą być traktowane jako miejsca pozyskiwania kapitału ludzkiego przez mniejsze podmioty, coraz częściej doceniające rolę i przydatność zasobów ludzkich dla ich funkcjonowania i rozwoju, dotyczy to także procesów start-upów. Zjawisko to jest wyraźnie zróżnicowane, podlega licznym uwarunkowaniom makro i mezoekonomicznym, jak i prawnym, technicznym, czy też kulturowym. Wydaje się, że pozyskiwanie pracowników o wysokich umiejętnościach jest bardziej intensywne w branżach zaawansowanych technologicznie, wyspecjalizowanych usługach, jak i w przypadku podmiotów podejmujących ekspansję rynkową. Ważną determinantami dla zróżnicowania



przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów mogą być także skala przedsiębiorstw, pozycja firm na rynku pracy, charakter i intensywność powiązań partnerów gospodarczych.

Warto zauważyć, iż przepływ kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów gospodarczych niesie za sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstw pozyskujących pracowników (poprawę potencjału rozwojowego przedsiębiorstw), ale z drugiej strony odpływ pracowników stanowi utratę tego potencjału dla przedsiębiorstw. Wskazuje na istotne komplikacje ekonomiczne i społeczne tego zjawiska. Autor za przedmiot badania w recenzowanej dysertacji wybrał analizę determinant przepływu kapitału ludzkiego (w tym korzyści i zagrożeń) jedynie dla przedsiębiorstw pozyskujących pracowników, co zdeterminowało cele badawcze, zakres badania oraz zastosowane podejścia i metody badawcze.

Uzasadniając wybór problemu badawczego Autor słusznie podkreśla, że mało jest całościowych badań procesów przepływu kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do mniejszych podmiotów, a w odniesieniu do mikroprzedsiębiorstw po prostu brak takich badań. Zgadzam się z Doktorantem, iż wskazuje to na występowanie luki poznawczej w odniesieniu do omawianej problematyki. Dlatego ważne znaczenie w tym zakresie mają prace analityczne podejmujące złożone zagadnienia oceny determinant przepływu kapitału ludzkiego, zgodnie z koncepcjami i metodyką przyjętymi w literaturze i praktyce światowej i pozwalającymi na analizy porównawcze. Wprawdzie tego ostatniego wątku nie podjęto w pracy, jednak uważam, że recenzowana rozprawa doktorska posiada walory poznawcze zarówno dla teorii zarządzania, jak i polityki rozwoju sektora MSP oraz konsultingu. Stąd też wybór takiego tematu rozprawy **uznam za ciekawy poznawczo i przydatny praktycznie.**

Tak zdefiniowany problem badawczy stał się podstawą przyjęcia zestawu celów i hipotez badawczych, jakie przyświecały Autorowi w podejmowanych przedsięwzięciach badawczych, zmierzających do przygotowania rozprawy oraz ustalenia zakresu badania.

Celem głównym rozprawy jest opracowanie modelu teoretycznego uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do firm sektora MSP oraz wyznaczenie i pomiar efektów wynikających z tego przepływu (s. 5). Następnie Autor rozwija cel główny w formie trzech celów o charakterze teoretycznym, empirycznym i praktycznym. W dalszej kolejności zaprezentowanych zostało siedem celów szczegółowych. Oceniam, że cele te zostały sformułowane prawidłowo, logicznie nawiązują do celu ogólnego. Moje zastrzeżenie wywołuje natomiast sformułowanie celu nr 7 (s. 6) dotyczącego określenia wpływu poziomu orientacji na rynku pracy firm z sektora MSP na poziom uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego, co sugeruje analizę pozycji tych firm na rynku pracy (jako



pracodawcy), podczas gdy z treści rozdziału IV wynika, iż chodzi raczej o postrzeganie rynku pracy przez firmy. Pozycja podmiotów z sektora MSP na rynku pracy jest słaba, mało atrakcyjna w stosunku do większych przedsiębiorstw, co skutkować może niską skutecznością w pozyskiwaniu pracowników (dotyczy to zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw). Podjęcie analizy pozycji firm na rynku pracy (jako pracodawcy) z pewnością wzbogaciłoby walory rozprawy. Przyjęcie takiego zestawu celów badawczych uznaję jednak za poprawne, zarówno z punktu widzenia poznawczego, jak i praktycznego.

Dla realizacji tak postawionych celów pracy Doktorant formułuje cztery hipotezy badawcze (s. 6), które koncentrują się na wpływie poziomu uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów i skali tego zjawiska. Wskazują, iż poziom uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów istotnie wpływa na skutki dla przedsiębiorstw (na poziom korzyści i zagrożeń). Autor wskazuje także na powiązanie poziomu orientacji na rynku pracy z uwarunkowaniami przepływu kapitału ludzkiego, także na powszechność zjawiska przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów w gospodarce polskiej. Hipotezy badawcze są czytelne i zrozumiałe. Sposób ich sformułowania świadczy o właściwym przestudiowaniu i zrozumieniu literatury przedmiotu oraz o poprawnym wykorzystaniu posiadanego doświadczenia badawczego.

Reasumując tę pierwszą część recenzji, pozostawiam podjęte w niej kwestie dyskusyjne do wymiany poglądów podczas obrony pracy doktorskiej. Ogólnie **oceniam wysoko dobór tematyki, celów i hipotez badawczych**. Uważam, że stanowią one wyraźnie określony zestaw problemów i założeń dla podjętego przedsięwzięcia naukowo-badawczego, wynikają logicznie z tytułu pracy, sformułowanego problemu badawczego oraz zakresu pracy.

## 2. Struktura i układ rozprawy

Recenzowana praca liczy łącznie 309 stron i składa się ze wstępu i czterech rozdziałów oraz części końcowej (zakończenia, bibliografii, spisu rysunków, tabel oraz czterech załączników). Kolejność poszczególnych rozdziałów i układ zagadnień oceniam pozytywnie. Po rozdziałach teoretyczno-opisowych (r. 1-2) obejmujących rozważania dotyczące koncepcji kapitału ludzkiego (r. 1) oraz opis warunków przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów (r. 2), występują rozdziały empiryczne (r. 3-4), zawierające studium przypadków (r. 3) oraz badań ilościowych, w tym uwarunkowania i efekty przepływu kapitału ludzkiego do badanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (r. 4). W zakończeniu stanowiącym podsumowanie całości pracy, sformułowano wnioski z prowadzonych rozważań oraz omówiono ograniczenia rozprawy. Analizując

strukturę pracy można zauważyć pewne dysproporcje wyrażające się przewagą wątków empirycznych i modelowych (120 stron tekstu) nad wątkami literaturowymi i koncepcyjnymi (109 stron tekstu), jednak taką konstrukcję pracy, proporcje między wątkami teoretycznymi i empirycznymi uważam za właściwą, adekwatną dla tytułu pracy, zamierzonego celu pracy i postawionych hipotez badawczych o bardziej empirycznym charakterze. Poszczególne rozdziały pracy są dobrze ustrukturyzowane (składają się z 5 punktów) i o zbliżonej objętości, służą logicznej prezentacji prowadzonych rozważań merytorycznych.

Uważam że układ pracy **jest logiczny** i przyjęta struktura tekstu sprzyja generalnie dobremu odbiorowi przekazywanych treści.

### 3. Ocena zastosowanych metod badawczych

W procesie przygotowywania rozprawy doktorskiej Pan Piotr Sitkiewicz wykorzystał następujące metody badawcze:

- studia literaturowe przedmiotu (*desk research*), którą to metodę przyjmuje się jako ważny element informacji wtórnych poprzedzający badania własne;
- studia przypadku w grupie dziesięciu respondentów, podzielonych na dwie grupy po pięć osób (dla firm istniejących oraz nowych podmiotów), zrealizowane w oparciu o pogłębione wywiady, w których wykorzystano wcześniej przygotowaną listę pytań;
- metodę ankiety kwestionariuszowej, zastosowanej do badania opinii w grupie 381 firm spełniających kryteria przynależności do sektora MSP w realizacji programów inkubacji przedsiębiorczości technologicznej;
- metody statystyczne, stosowane w analizie ilościowej i podczas opracowania wyników badań w formie tabel i wykresów;

Pierwsza z wymienionych metod została wykorzystana przede wszystkim w dwóch początkowych rozdziałach pracy. Doktorant przeprowadził obszerne studia literaturowe z zakresu kapitału ludzkiego i zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonowania sektora MSP w gospodarce polskiej oraz omówił proces przepływu kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do podmiotów mniejszych, modelowe uwarunkowania i efekty tego zjawiska. Na uwagę zasługuje szeroki i właściwy dobór źródeł literaturowych i internetowych obejmujący 244 pozycje, z tego 138 pozycji (ca 56% całości) stanowią pozycje obcojęzyczne (w języku angielskim). Wykorzystanie źródeł zagranicznych oceniam jako wystarczające, jak na obecne standardy. Wykorzystano także 27 innych pozycji (raporty, źródła internetowe, akty prawne). Sposób cytowania analizowanych źródeł literaturowych oraz ich komentowanie i wyciąganie określonych wniosków oceniam pozytywnie.



**Studia przypadków** wykonane w grupie dziesięciu respondentów, będących przykładem przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów, mogą stanowić dość ważne źródło informacji pochodzących z badań empirycznych. Narzędziami badawczymi w trakcie realizacji studiów przypadków były badanie dokumentów oraz bezpośrednie rozmowy (s. 121) z respondentami (praktykami gospodarczymi), którzy uczestniczyli w przepływie z dużych przedsiębiorstw do mniejszych firm (pięć przypadków) lub nowych firm (pięć przypadków). Doktorant był autorem scenariusza badań (zał. 1 i 2), dokonał doboru respondentów i brał udział w przeprowadzeniu badań, jak również w opracowaniu wyników. Przeprowadzone studium ma charakter wstępnego rozpoznania opinii uwarunkowaniach przepływu kapitału ludzkiego z dużych mniejszych firm z uwagi na wąski zakres badania, świadczy jednak o wysokiej kompetencji metodologicznej i analitycznej Autora.

**Metoda analizy kwestionariuszowej** jest dość powszechnie stosowana na gruncie nauk o zarządzaniu, odzwierciedla opinie respondentów o badanym zjawisku, a o jej przydatności dla wnioskowania rozstrzyga właściwy dobór respondentów i kontrola ich wypowiedzi, wielkość i sposób doboru próby badawczej. Pan mgr Piotr Sitkiewicz powołuje się w rozprawie na wyniki badań ankietowych prowadzonych techniką badawczą określaną mianem CSAQ na podstawie przygotowanego osobiście odpowiedniego i obszernego kwestionariusza ankiety elektronicznej (14 stron; zał. 3). Autor dokonał doboru metodą losową respondentów z sektora MSP, brał udział w przeprowadzeniu badań, jak również w opracowaniu wyników. Wprawdzie badanie elektroniczne ustępuje wywiadowi bezpośrednim, to jednak obszerny i spójny zakres przedmiotowy badań (42 pytania), jak i uzyskaną wielkość próby badawczej (356 firm) pozwalają w mojej ocenie na zasadniczo wiarygodne formułowanie wniosków o problemach przepływu kapitału ludzkiego z dużych do badanych MSP w Polsce.

**Dobór metod i wskaźników statystycznych** wykorzystanych w analizie ilościowej i przy opracowywaniu wyników badań oceniam pozytywnie. Badania można uznać zasadniczo za reprezentatywne dla populacji polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (mimo niewielkiego odstępstwa ilościowego- 356 badanych podmiotów, zamiast 389 zgodnie z podanym wyliczeniem), a ich wyniki mogą przyczynić się do lepszego poznania uwarunkowań i efektów przepływu kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do badanych MSP. Na pokreślenie zasługuje wykorzystanie zaawansowanych metod statystycznych do analizy odpowiedzi respondentów, umożliwiające oceny zależności cech i związków (korelacji, regresji liniowej) pomiędzy odpowiedziami na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, co bardzo wzbogaca walory analizy. Dobór poszczególnych metod uznaję zasadny, a zastosowanie i interpretację za poprawne.

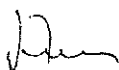
Ogólnie oceniam pozytywnie dobór i zastosowanie metod, technik i narzędzi badawczych. Można zauważyć dążenie Doktoranta do zachowania pewnej triangulacji tych metod, co umożliwi pogłębioną ocenę badanego zjawiska.

#### 4. Ocena zawartości merytorycznej

Recenzowana praca zawiera wiele wartościowych elementów merytorycznych. Doktorant znalazł problematykę aktualną i ważną, stosunkowo rzadko podejmowaną przez osoby piszące prace doktorskie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, do jakiej bez wątpienia należy zagadnienie oceny uwarunkowań i efektów przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych firm w Polsce. Sformułował poprawnie zakres pracy, cele i hipotezy badawcze,. Następnie, z dużą konsekwencją dążył do osiągnięcia powyższych zadań poznawczych oraz empirycznego zweryfikowania hipotez badawczych. Wykorzystał w tym celu znaczną część literatury światowej i polskiej traktującej o przepływie kapitału ludzkiego. Należy podkreślić dobrą znajomość opisywanych koncepcji i metod, biegłość w poruszaniu się po skomplikowanej materii analizowanego zjawiska, trafność w doborze argumentów i właściwej interpretacji uzyskanych wyników badań.

**Rozdział pierwszy** dotyczy podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a w szczególności z kapitałem ludzkim, jego roli dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, na podstawie dobrze wykonanego przeglądu literatury z punktu widzenia szkół zarządzania zasobami ludzkimi oraz teorii konkurencyjności i rozwoju organizacji. Uważam, że jest to właściwe ujęcie rozdziału, wprowadzające do dalszych rozważań szczegółowych. Rozdział ma charakter podręcznikowy, jest wystarczająco obszerny. Brak jednak próby formułowania własnych poglądów Autora na omawiane kwestie w miejsce zamieszczania definicji i poglądów innych autorów.

Moja uwaga krytyczna dotyczy stwierdzenia o kluczowej roli kapitału ludzkiego dla konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, ich rozwoju i wzrostu (s. 50). Zapewne jest to ogólnie słuszne przekonanie, jednak potraktowano je zbyt lakonicznie, jak na pracę poświęconą kwestii zarządzania zasobami ludzkimi i ich roli we współczesnym przedsiębiorstwie. Wiąż między kapitałem ludzkim, a funkcjonowaniem i wynikami przedsiębiorstw jest złożona, niejednoznaczna, podlegająca oddziaływaniu wielu różnorodnych czynników organizacyjnych, finansowych technicznych, sektorowych itp. Bogaty dorobek literaturowy wyraźnie wskazuje na wielość uwarunkowań i niejednoznaczność omawianej relacji w przekroju sektorowym, według skali, zaawansowania technologicznego. Podobnie, zbyt mało miejsca poświęcono ograniczeniom (zagrożeniom) związanym z kapitałem ludzkim przedsiębiorstw: koszty, sztywność, niedostateczny



profesjonalizm, konflikty, itp. Poprawnie opisano metody pomiaru kapitału ludzkiego, choć wzór 4 (str. 70) dotyczący krzywej uczenia się jest niejasny.

**Rozdział drugi** pełni ważną rolę w układzie pracy, przedstawia zgodnie z tytułem, procesy przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm do MSP, na przykładzie przeglądu literatury. Składa się z dwóch wyraźnych części. Pierwsza część (podr. 2.1.-2.2.) koncentruje się na przedstawieniu pojęć, charakterystyk i znaczenia gospodarczego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Oceniam tę część pracy jako poprawnie napisaną, dotyczy to zwłaszcza opisu kluczowych różnic pomiędzy firmami z sektora MSP a dużymi przedsiębiorstwami. Jednak w mojej ocenie brakuje pogłębionego ujęcia problematyki funkcjonowania mniejszych podmiotów, z uwagi na zbyt ich jednostronne, wąskie ujęcie. Potraktowanie tej grupy firm jako jednolitej kategorii jest zbyt dużym uproszczeniem, jest to bowiem sektor bardzo heterogeniczny. Bogata literatura przedmiotu (nie w pełni przytoczona i wykorzystana przez Autora) wskazuje na bardzo liczne uwarunkowania (branżowe, techniczne, ekonomiczne organizacyjne, osobowościowe, itp.) powodujące różnorodność zachowań strategicznych i operacyjnych firm w różnych obszarach, w tym także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi czy kształtowania kapitału ludzkiego. Druga uwaga krytyczna dotyczy braku pogłębionego opisu pozycji MSP na rynku pracy. Wprawdzie jest to zagadnienie o charakterze bardziej makro i mezo- ekonomicznym oraz społecznym, to jednak silnie rzutujące na atrakcyjność i możliwość MSP w pozyskiwaniu pracowników, co jest przecież przedmiotem rozprawy. Podobnie, brak jest przytoczenia różnorodnych klasyfikacji MSP, w tym zwłaszcza grupy firm określanych jako zależne od dużych podmiotów, silnie z nimi współpracujących, co stwarza pewne możliwości w pozyskiwaniu (wymianie) pracowników w obrębie tych dwóch grup podmiotów gospodarczych.

W drugiej części rozdziału (podr. 2.3.-2.5.) przedstawiono procesy przepływu kapitału ludzkiego (pojęcia, formy, motywy, uwarunkowania, korzyści i zagrożenia). Ta część pracy ma więc istotne znaczenie z punktu widzenia postawionego celu pracy. Doktorant wywiązuje się z tego zadania dobrze. Pan mgr Piotr Sitkiewicz definiuje i analizuje poszczególne zagadnienia właściwie, przytaczając wiele ujęć autorów zagranicznych i polskich. Warto podkreślić autorską definicję przepływu kapitału (s. 93), całościowo obejmującą analizowane złożone zjawisko. Świadczy to o erudycji Autora i bardzo dobrej znajomości omawianej problematyki. Interesujący jest tutaj przegląd publikacji i wyników badań dotyczący sformułowania form i listy uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego między podmiotami o różnej skali (ss. 100-102), a następnie ich podział na pięć kluczowych grup (podr. 2.4.; s. 102). Podział procesu przepływu kapitału ludzkiego między podmiotami o różnej skali na trzy etapy jest właściwy. Zgadzam się z Autorem, iż ujmuje on specyficzne motywy i czynnik i

tego procesu, ma swoje konsekwencje organizacyjne i instytucjonalne, decydujące o skuteczności procesu. Jeśli chodzi o wyróżnione formy przepływu kapitału ludzkiego między podmiotami o różnej skali, to wydaje się, iż jest to lista niepełna, brakuje przepływu typu: właściciel-właściciel.

W części końcowej rozdziału drugiego (podr. 2.5.) Autor podejmuje próbę określenia korzyści i zagrożeń wynikających z przepływu kapitału ludzkiego między podmiotami o różnej skali, dla sześciu uprzednio wyróżnionych form przepływu. Zgadzając się z tym ujęciem, sądzę, że można było w tym podrozdziale bardziej podkreślić kwestię zróżnicowania przedsiębiorstw z sektora MSP. Uwzględnienie tego zróżnicowania mogłoby stanowić wartościowe uzupełnienie dla rozważań na temat wpływu uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego między podmiotami o różnej skali na korzyści i zagrożenia dla MSP.

**Rozdział trzeci** otwiera empiryczną część rozprawy poświęconą weryfikacji modelowych uwarunkowań oraz korzyści i zagrożeń wynikających z przepływu kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do firm z sektora MSP. Obejmuje omówienie wyników badań jakościowych (studia przypadku) przeprowadzonych na próbie dziesięciu respondentów, podzielonych na dwie grupy po pięć osób (dla firm istniejących oraz nowych podmiotów). Z uwagi na dobór celowy respondentów badania, jak i niepełność kryteriów doboru, wyników badań nie można uznać za reprezentatywne statystycznie dla sektora MSP w Polsce. Tym niemniej, należy zgodzić się z Autorem, że wyniki badań pozwoliły na wstępną empiryczną weryfikację uprzednio ustalonej listy uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego (podzielonych na pięć kategorii) i oceny wpływu ich poziomu na korzyści i zagrożenia dla nowych i istniejących firm (s. 175-176). Wnioskowanie statystyczne, przy zastosowaniu współczynnika korelacji Pearsona dla przyjętej liczebności próby (pięciu respondentów), wydaje się być słabo uzasadnione. Wskazuje to na ograniczoną przydatność rozważań zawartych w rozdziale III.

**Rozdział czwarty** ma kluczowe znaczenie w części empirycznej rozprawy. Doktorant dokonuje próby weryfikacji hipotez badawczych na podstawie badań własnych z wykorzystaniem ankiety. Podstawę analizy stanowiła dobrana metodą losową próba badawcza 356 respondentów (firm z sektora MSP). Wprawdzie uzyskana liczebność próby badawczej nie spełnia warunku reprezentatywności próby (381 elementów zgodnie z wyliczeniem Autora), to jednak można zgodzić się z twierdzeniem o dopuszczalności materiału do weryfikacji hipotez, z zastrzeżeniem, iż dotyczy to hipotezy nr 1 o powszechności korzystania firm z sektora MSP z zatrudniania pracowników z dużych firm (82% badanych firm, s. 203) oraz wniosków związanych z kierunkami rozwoju modelowych uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych firm (tab. 73, ss. 215-



216; tab. 82, s. 234). Natomiast, weryfikacja hipotez badawczych (nr 2-4) na podstawie powyższej próby badawczej wywołuje zastrzeżenia. Z danych zawartych w tab. 63 (s. 203) wynika, iż z przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm korzystało 291 badanych firm, i w mojej opinii, ta właśnie grupa powinna być analizowana dla potrzeb weryfikacji kolejnych hipotez. Jest to jednak liczebność próby niespełniająca warunku reprezentatywności, stąd niemożność uogólnienia wyników badań na cały sektor MSP. Kolejna uwaga dotyczy zakresu badań. Autor przyjął za główne kryterium analiz skalę firm. Jest to znaczne uproszczenie analizy. Z pewnością skala firm jest istotnym kryterium w analizach funkcjonowania sektora MSP, jednak bogaty materiał empiryczny umożliwia znacznie szersze i pogłębione spojrzenie na uwarunkowania i skutki przepływu kapitału ludzkiego w sektorze MSP, biorąc pod uwagę np. kryterium rozwoju firm, wyniki ekonomiczne, cyklu życia firm, czy powiązania firm z otoczeniem.

Wyniki badań są przedstawione w sposób klarowny i nie nasuwają zastrzeżeń. W analizie Doktorant posługuje się złożonymi miarami i korzysta z zaawansowanych metod statystycznych. Uzyskane wnioski są interesujące, poszerzają naszą wiedzę o zakresie i uwarunkowaniach oraz skutkach przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych firm. Opis próby badawczej (podr. 4.2.-4.4.) uznaję za interesujący dla oceny funkcjonowania sektora MSP, jak i z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Interesująca jest także konstatacja potwierdzająca wpływ skali firm na proces przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm, jego uwarunkowania i skutki.

Badania potwierdzają wysoki poziom modelowych uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm do mniejszych podmiotów dla poszczególnych kategorii, jak dla w układzie skali firm. Sytuacja ta ma miejsce także w przypadku oceny wpływu poziomu uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego na efekty i zagrożenia dla badanych firm. Różnice są jednak raczej nieznaczne, nieodzwierciedlające wyraźnego zróżnicowania zachowań firm z sektora MSP w podziale na mikro, małe i średnie. Może to wskazywać na względnie niską jakość uzyskanego materiału empirycznego, bądź na trudność z zarejestrowaniem różnic w analizie. Za interesujące uważam wnioski z analizy regresji, iż wyjaśnienie zmienności korzyści, przepływu kapitału ludzkiego do MSP najpełniej objaśnia uwzględnienie szerszej listy uwarunkowań tego procesu. W przypadku zagrożeń powyższa prawidłowość nie w pełni występuje.

Jeśli chodzi o weryfikację hipotez badawczych, to na podstawie wyliczeń Autora można zgodzić się z twierdzeniem o istotności powiązań między poziomem uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego a orientacją rynkową firm, co potwierdza hipotezę nr 2. Jest to jednak zależność umiarkowana (współczynnik korelacji Pearsona wynosi 0,47, s. 209), co

wymaga jednak komentarza. Hipotezy badawcze o wpływie poziomem uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego na korzyści (hipoteza nr 3) oraz na zagrożenia (hipoteza nr 4) uważam za udowodnione, choć należy zauważyć, że analiza korelacji wskazuje na słabą zależność w obu przypadkach (współczynnik korelacji Pearsona wynosi 0,16 dla korzyści oraz -0,17 dla oceny zagrożeń, s. 219). W przypadku weryfikacji hipotezy nr 4 zgadzam, się z Autorem, iż nie wszystkie uwarunkowania mają wpływ na wyjaśnienie zmienności zagrożeń.

W końcowej części rozdziału zaprezentowano ocenę determinant korzyści i zagrożeń przepływu kapitału ludzkiego w podziale na mikro oraz małe i średnie firmy w postaci czterech modeli regresji. Jest to oryginalna i interesująca propozycja analizy. Zgadzam się z Autorem, iż zaletą tego ujęcia jest wskazanie tych uwarunkowań, które najbardziej determinują osiąganie korzyści lub ograniczanie zagrożeń wynikających z procesu przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm. Analiza regresji wskazuje na lepsze dopasowanie modeli względem mikroprzedsiębiorstw w porównaniu do większych firm, co wymaga jednak komentarza, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, iż to właśnie większe firmy szerzej korzystają z procesu pozyskiwania pracowników z dużych oraz wykazują większy poziom uwarunkowań tego procesu.

Reasumując ten fragment recenzji uważam, że badania nad uwarunkowaniami oraz skutkami przepływu kapitału ludzkiego z dużych firm do mniejszych podmiotów stanowią ważny wkład Autora do dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Zachęcam też do dalszych studiów, do uwzględnienia problematyki heterogeniczności sektora MSP w kształtowaniu determinant i polityki pozyskiwania oraz rozwoju kapitału ludzkiego praktyce zarządzania MSP, gdyż jest to – moim zdaniem - obszar stosunkowo słabo rozpoznany w polskiej teorii i praktyce zarządzania.

W **zakończeniu** Pan mgr Piotr Sitkiewicz syntetycznie konkluduje swoje analizy. Robi to w sposób niebudzący zastrzeżeń. Przedstawia najważniejsze wnioski z prowadzonych rozważań, ocenia na ile udało się zrealizować postawione sobie cele, stawia rekomendacje oraz propozycje merytoryczne i praktyczne. Wymienia także ograniczenia rozprawy, koncepcyjne i badawcze, co świadczy o dojrzałości naukowej Doktoranta. Podzielam ocenę Autora odnośnie użyteczności naukowych i praktycznych uzyskanych wyników. Stwierdza słusznie, że zaprezentowana w pracy wyniki badań mogą być wykorzystywane w praktyce funkcjonowania polskich MSP (s. 244). Zgadzam się właściwie ze wszystkimi zawartymi tu merytorycznymi wnioskami i rekomendacjami, choć chciałbym zauważyć, że powinny one być wyraźnie adresowane tak do teorii, jak i praktyki zarządzania. Uważam, że zamieszczone

wnioski i rekomendacje, kierunki dalszych prac badawczych mogą stanowić podstawę przyszłych badań Autora.

## **5. Strona formalna rozprawy**

Generalnie uważam, że recenzowana praca doktorska została napisana zgodnie z wymogami formalnymi stawianymi takim rozprawom. Charakteryzuje się ona poprawnie stosowanymi formami językowymi i stylistycznymi, dobrą interpunkcją i jasnym formułowaniem myśli i opinii. Wskazuje to na znaczne umiejętności pisarskie i wysoką erudycję Doktoranta.

Na uwagę zasługuje także strona techniczna i ilustracyjna tekstu. W pracy znajduje się 15 rysunków i wykresów oraz 23 tabele. Zostały one odpowiednio zaprojektowane i powiązane z treścią poszczególnych fragmentów rozprawy.

## **6. Konkluzje końcowe**

Zastosowane w recenzowanej dysertacji podejście do analizy przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów gospodarczych jest w istocie swej ciekawe. Ma ono charakter badań przekrojowych, które pozwalają na identyfikację uwarunkowań pozyskiwania pracowników z dużych przedsiębiorstw i oceny skutków tego zjawiska, a w rezultacie określenia pewnych prawidłowości w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badania empiryczne przekonują mnie, że Autor posiada umiejętność planowania i realizacji prac badawczych oraz poznał funkcjonowanie mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Nadto, stwierdzam, że Autor osiągnął cele badawcze rozprawy, co jest widoczne w treści rozdziałów drugiego i czwartego.

Reasumując, stwierdzam, że w recenzowanej pracy Autor w sposób wyraźny i świadomy:

- wybrał ważny i aktualny problem badawczy, który nie został dotąd, w odpowiednim zakresie zbadany,
- opracował model teoretyczny uwarunkowań przepływu kapitału ludzkiego z dużych do mniejszych podmiotów gospodarczych, oparty na analizie bogatej literatury przedmiotu (krajowej i zagranicznej), który zastosował w przeprowadzonych badaniach empirycznych,
- przeprowadził stosowane badania empiryczne oparte na ankiecie i wywiadach, które pozwoliły zrealizować przyjęte cele badawcze.

To pozwala mi stwierdzić, że oceniana rozprawa Pana mgr inż. Piotra Sitkiewicza pt. „Przepływ kapitału ludzkiego z dużych przedsiębiorstw do firm sektora MSP” **spełnia ustawowe wymagania stawiane pracom doktorskim w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**. Wnoszę o przyjęcie tej rozprawy i dopuszczenie do publicznej obrony w ramach procedury przyjętej na Wydziale Zarządzania i Inżynierii Produkcji Politechniki Łódzkiej.

*Edward Hanc*