

## R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr. **Michała Jagielskiego** pt.  
**„Transfery czasowe zawodników jako przejaw kooperencji  
polskich klubów piłkarskich”.**

Promotor: dr hab. Agata Sudolska, prof. UMK

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

### **Podstawa sporządzenia recenzji**

Recenzję sporządzono na podstawie pisma Pani prof. dr hab. Aldony Glińskiej-Noweś, Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 20.07.2023 roku wraz z załącznikami.

### **Wybór tematu, problem badawczy, cel i struktura pracy**

Problematyka stanowiąca przedmiot recenzowanej rozprawy doktorskiej mgra Michała Jagielskiego wpisuje się w dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Dotyczy ona istotnego z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia problemu jakim są transfery czasowe zawodników rozpatrywane jako forma kooperencji polskich klubów piłkarskich. Uważam, że wykorzystanie koncepcji kooperencji jako podstawy badania transferów czasowych pracowników stanowi interesującą perspektywę metodologiczną, wzbogacającą zarówno istniejącą wiedzę w zakresie kooperencji, jak również wiedzę na temat zarządzania w sporcie, w szczególności piłce nożnej. Transfery czasowe zawodników między rywalizującymi klubami są obecnie często stosowaną praktyką w dziedzinie zarządzania zespołami w dyscyplinie piłka nożna i mogą być traktowane jako swoista odmiana leasingu pracowników, wpisując się tym samym w zakres zarządzania ludźmi. Stanowią one obszar współpracy między wspomnianymi powyżej klubami i podstawę budowania relacji między nimi, co wpisuje się w istotę kooperencji łączącej konkurowanie i kooperację organizacji dążących do



realizacji podobnych celów. Kwestie te dostrzega doktorant, identyfikując występującą lukę poznawczą w tym obszarze, polegającą na braku badań na temat kooperencji klubów piłkarskich na płaszczyźnie transferów czasowych zawodników. Po przedstawieniu znaczenia przedstawionego powyżej problemu mgr Michał Jagielski określił główny cel pracy oraz cele szczegółowe. Jako główny cel pracy wskazano identyfikację i ocenę czynników determinujących transfery czasowe zawodników w klubach piłkarskich w Polsce. Wydaje się, że cel główny pracy został sformułowany zbyt wąsko, co potwierdzają cele szczegółowe odnoszące się do innych istotnych kwestii związanych z transferami zawodników jako przejawu kooperencji, takich jak: potencjał kooperacyjny sektora i klubów, wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania wypożyczania zawodników, motywy przeprowadzania transferów, występujące bariery, czy też korzyści, koszty i efekty. Należy w tym miejscu podkreślić, iż wszystkie te kwestie są istotne i dobrze, że zostały uwzględnione w badaniach. Biorąc to pod uwagę należało cel główny pracy sformułować w taki sposób, by obejmował on swoim zakresem cele szczegółowe.

Sumując powyższe uwagi stwierdzam, że wybór tematu pracy jest trafny i zasadny bowiem dotyczy on istotnego i niedostatecznie rozpoznanego problemu wypożyczania zawodników w kontekście kooperencji klubów sportowych.

Całość opracowania składa się ze wstępu, siedmiu rozdziałów i zakończenia. Oceniam układ pracy jako poprawny, podobnie jak i kolejność omawiania poszczególnych kwestii, zaś rozprawa jako całość spełnia wymogi opracowania naukowego. Obejmuje ona 282 strony tekstu. Załączniki do pracy dobrze uzupełniają zawarte w niej treści. Praca została napisana poprawnie od strony formalnej.

### **Analiza i ocena wiedzy teoretycznej zawartej w rozprawie**

Teoretyczną część rozprawy tworzą rozdziały 1, 2, 3 i 4. Przedstawiono w nich istotę i uwarunkowania kooperencji, zarządzanie relacjami w budowaniu więzi kooperacyjnych w ujęciu ogólnym oraz w odniesieniu do klubów piłkarskich. W rozdziale pierwszym scharakteryzowano istotę i uwarunkowania kooperencji. Po omówieniu spotykanych w literaturze przedmiotu definicji kooperencji oraz jej cech, doktorant przyjął rozumienie tego pojęcia w rozprawie doktorskiej. W przyjętej definicji podkreślono występowanie wzajemnych relacji współpracy i konkurowania pomiędzy podmiotami, które działają w danej branży dążąc do osiągnięcia celów strategicznych. Przedstawiono również rozumienie podstawowych terminów, a mianowicie

kooperentów, relacji kooperacyjnej, konkutowania i kooperowania w ramach kooperencji. W kolejnym podrozdziale naświetlono kooperencję z punktu widzenia kilku podejść teoretycznych, takich jak: teoria gier, teoria zasobowa, teoria kosztów transakcyjnych, teoria sieciowa oraz teoria kapitału społecznego. Pokazanie różnych perspektyw postrzegania kooperencji oraz porównanie najważniejszych twierdzeń na jej temat zawartych we wspomnianych powyżej teoriach, było w pełni zasadne dla zrozumienia istoty kooperencji oraz charakteryzujących ją relacji. Te ostatnie zostały omówione w kolejnym podrozdziale. Doktorant podkreślił, że w zależności od przyjętego kryterium podziału można w różny sposób klasyfikować relacje kooperacyjne. W pracy przedstawiono cztery takie typologie zbudowane na podstawie następujących kryteriów: stopnia intensywności kooperacji i konkurencji, zakresu i liczby stron kooperencji, liczby kooperentów i zasięgu geograficznego, poziomu relacji kooperacyjnych. Rozważania na temat kooperencji doktorant kontynuuje w drugim rozdziale pracy. Jego przedmiotem są motywy, bariery, uwarunkowania i efekty kooperencji. Wśród motywów zachęcających do tworzenia relacji kooperacyjnych doktorant wskazuje na ich możliwe zróżnicowanie, wynikające z chęci poprawy efektywności, obniżenia kosztów transakcyjnych, dostępu do zasobów i rynków, organizacyjnego uczenia się, ograniczania niepewności i ogólnie wzrostu konkurencyjności. W kolejności mgr Michał Jagielski przedstawia potencjalne bariery rozwoju kooperencji, które mogą mieć różne podłoże, zarówno to związane z istniejącą rzeczywistością, jak również to związane z wcześniejszymi doświadczeniami. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu przedstawiono propozycje klasyfikacji wspomnianych barier według kryterium rodzajowego oraz w podziale na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Uwarunkowania podejmowania kooperencji stanowią przedmiot rozważań w kolejnym podrozdziale rozprawy. Doktorant przedstawił je w podziale na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, zaliczając do tych pierwszych cechy sektora, m.in. zaawansowanie technologiczne, konkurencję, strukturę, tempo wzrostu, rentowność, bariery wejścia i wyjścia, dostępność zasobów, ryzyko pojawienia się substytutów oraz wiek. Z kolei do uwarunkowań wewnętrznych zaliczono m.in.: komplementarność zasobów, zbieżność celów i strategii, dopasowanie struktur organizacyjnych, powiązania międzyorganizacyjne, zbieżność kultur organizacyjnych czy też wielkość przedsiębiorstwa. Rozdział drugi zamykają rozważania na temat efektów kooperencji. Podkreślono w nim zarówno korzyści jak i zagrożenia płynące z relacji

kooperacyjnych. Należy w tym miejscu podkreślić, iż omówione w pierwszym i drugim rozdziale rozprawy zagadnienia pozwalają na poznanie istoty i przesłanek tworzenia układów kooperacyjnych, objaśniają je z perspektywy różnych teorii, wskazują na uwarunkowania oraz potencjalne efekty. Stanowią tym samym solidną podstawę teoretyczną recenzowanej pracy doktorskiej.

Kolejny rozdział teoretyczny poświęcony został problematyce zarządzania relacjami w kontekście kooperencji. Włączenie tych kwestii do pracy uważam za w pełni zasadne. Wychodząc od przedstawienia relacji międzyorganizacyjnych w ramach klasycznych funkcji składających się na proces zarządzania, doktorant przeszedł następnie do omówienia kapitału relacyjnego jako elementu kapitału intelektualnego. Scharakteryzował również leasing pracowników, co jest istotne z perspektywy tematu pracy. Ważną kwestią podjętą w rozdziale 3 jest potencjał kooperacyjny przedsiębiorstwa i sektora, w którym działa oraz ich pomiar za pomocą odpowiednio skonstruowanych skal. Zostało to przedstawione w tabelach nr 9 i 10, doktorant wykorzystał tu literaturę, głównie jedno źródło, a mianowicie opracowanie J. Cygler z 2009 roku. Efektem rozważań na temat potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstwa i sektora jest macierz kooperencji, której omówienie zamyka ten rozdział rozprawy doktorskiej. Prezentuje ona różne rodzaje relacji kooperacyjnych będące wypadkową porównania potencjału przedsiębiorstwa i sektora. Również i w tym wypadku podstawą opracowania macierzy była przywołana powyżej praca. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury, mgr Michał Jagielski przyjął na potrzeby recenzowanej rozprawy sposób rozumienia obu tych pojęć tj. potencjału kooperacyjnego przedsiębiorstwa i potencjału kooperacyjnego sektora w kontekście tworzenia relacji kooperacyjnych.

Teoretyczną część rozprawy zamyka rozdział poświęcony relacjom międzyorganizacyjnym zachodzącym między klubami piłkarskimi. Wprowadzeniem do przedstawienia istoty kooperencji i transferów zawodników jest omówienie miejsca dyscypliny sportowej jaką jest piłka nożna w gospodarce, podkreślając występujące tu powiązania w wymiarze krajowym i międzynarodowym. Podobnie w przypadku klubu piłkarskiego, który również został scharakteryzowany, można zauważyć przenikanie się sfery sportowej i biznesowej. Uzasadnia to wykorzystanie istniejącej wiedzy z zakresu zarządzania do badania różnych zjawisk występujących w praktyce zarządzania klubami piłkarskimi. Jednym z nich jest niewątpliwie problem kooperencji klubów, w tym transferów pracowników, co stanowi przedmiot recenzowanej rozprawy.

Doktorant przedstawił w dalszej części rozdziału rozwój orientacji biznesowej klubów wskazując na przechodzenie przez nie faz profesjonalizacji, komercjalizacji i internacjonalizacji, wskazał również na potrzebę strategicznego podejścia do zarządzania. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że przedstawiony na rys. 11 schemat procesu zarządzania strategicznego jest niekompletny i zbyt podręcznikowy. Warto było w tym miejscu pokazać specyfikę tego procesu w klubie piłkarskim. Ważną kwestią w kontekście kooperencji klubów piłkarskich jest umiędzynarodowienie, które doktorant krótko przybliżył, przechodząc następnie do budowania przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości w tego typu organizacjach. Uważam, że kontekst funkcjonowania klubu piłkarskiego i piłka nożna jako dyscyplina sportowa, zostały wystarczająco scharakteryzowane pod kątem dalszych rozważań i badań poświęconych kooperencji. Istotę i wymiary kooperencji klubów piłkarskich przedstawiono w kolejnym podrozdziale wskazując, iż jednym z obszarów budowania relacji kooperacyjnych są transfery zawodników, w tym transfery czasowe. Zostały one szczegółowo omówione, ze wskazaniem motywów interesariuszy transferu oraz procesu podejmowania decyzji w tym zakresie. Rozważania teoretyczne kończy charakterystyka systemu rozgrywek piłkarskich w Polsce jako sektora, w którym zachodzą transfery pracowników. Przeprowadzona analiza potwierdza, iż jest to obszar o dużej intensywności relacji międzyorganizacyjnych, wśród których ważne miejsce zajmują transfery zawodników.

Należy w tym miejscu podkreślić, że mgr Michał Jagielski umiejętnie powiązał ogólną wiedzę dotyczącą zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi ze specyfiką zarządzania klubami piłkarskimi w szerszym kontekście uwarunkowań ich funkcjonowania.

Sumując przedstawione wcześniej uwagi i oceny odnoszące się do teoretycznej części rozprawy należy podkreślić, iż doktorant wykazał się posiadaniem aktualnej wiedzy z zakresu zarządzania w ogóle i zarządzania w sporcie, w szczególności w dyscyplinie piłka nożna. Omówione kwestie związane z kooperencją i zarządzaniem relacjami międzyorganizacyjnymi, bazują na rzetelnym przeglądzie literatury przedmiotu. Potwierdzają one, iż doktorant posiada aktualną wiedzę w tym zakresie, co stanowi solidny fundament dla badań empirycznych.

## Analiza i ocena metodycznych aspektów badań

Metodyczne zagadnienia badań empirycznych zostały szczegółowo omówione w rozdziale piątym. W nawiązaniu do przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, doktorant wskazał na istniejącą lukę badawczą w obszarze transferów czasowych zawodników między klubami piłkarskimi w Polsce, uzasadniając podjęcie badań w tym zakresie. Następnie omówiono w kolejności: cele i zakres badania, pytania badawcze, procedurę badań i zastosowane metody oraz próbę badawczą. Cele badań i pytania badawcze są powtórzeniem ze Wstępu. Przedstawiona na rys.16 i 17 procedura badawcza oraz przyjęty przez doktoranta tok rozumowania w postępowaniu badawczym wraz z ich opisem w tekście, pozwalają zorientować się w zakresie przeprowadzonych badań empirycznych i zastosowanego podejścia metodycznego. Schemat na rys. 17 stanowi tak naprawdę teoretyczny model badawczy, zawierający elementy, które zostały wcześniej omówione w teoretycznej części rozprawy doktorskiej. Nasuwa się tu jedno pytanie, a mianowicie dlaczego nie wyodrębniono grupy czynników stymulujących transfery zawodników dla porównania z wyodrębnionymi barierami? Sporo miejsca poświęcono wyjaśnieniu sposobu konstrukcji narzędzia badawczego oraz źródeł, z których korzystano przy jego budowie. Szczegółowo omówiono zmienne opisujące poszczególne kategorie, tj.: potencjał kooperacyjny sektora i klubu, motywy podejmowania transferów czasowych, ich uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, bariery, korzyści i koszty. Dobór próby oraz jej charakterystyka zamykają metodyczny rozdział rozprawy. Doktorant w sposób klarowny wyjaśnił sposób doboru klubów piłkarskich oraz zakres czasowy i przestrzenny badania. W doborze próby badawczej zastosowano kryterium struktury rozgrywek piłkarskich w Polsce oraz kryterium województwa, gdzie siedzibę ma dany klub. W wyniku takiego postępowania badaniem objęto cały kraj. Niewątpliwie czynnikiem, który zakłócił cały proces badawczy i co za tym idzie uzyskany materiał empiryczny, były dysproporcje w liczbie odpowiedzi z klubów przynależnych do różnych szczebli rozgrywek piłkarskich. Skłoniło to doktoranta do zgrupowania odpowiedzi pochodzących z czterech najwyższych szczebli tych rozgrywek i podzielenia klubów uczestniczących w badaniach na trzy grupy. Uzyskano w ten sposób większą liczebność w jednej grupie, choć kosztem dużego jej zróżnicowania z uwagi na obecność w niej przedstawicieli czterech lig, podczas gdy pozostałe grupy były mniej zróżnicowane. Pojawia się w tym miejscu pytanie: czy transfery zawodników, w tym transfery czasowe dokonywane przez kluby Ekstraklasy, mogą

być porównywane z transferami dokonywanymi przez kluby trzeciej ligi? Liczę, że doktorant ustosunkuje się do tej kwestii podczas obrony. Niezależnie od przeprowadzonego grupowania klubów piłkarskich niezmiennym pozostaje fakt, że największy udział miały kluby z najniższych szczebli rozgrywek piłkarskich (70%). Uzyskane wyniki badań, które zostały przedstawione w końcowej części tego podrozdziału wskazują, że transfery czasowe zawodników stanowią istotny aspekt budowania relacji kooperacyjnych w badanych klubach piłkarskich.

Sumując ocenę metodycznych aspektów badań empirycznych przeprowadzonych przez doktoranta należy podkreślić, iż zostały one poprawnie sformułowane z punktu widzenia tytułu i celów rozprawy doktorskiej.

### **Analiza i ocena sposobu przedstawienia wyników badań**

Wyniki badań empirycznych zostały przedstawione w rozdziałach 6 i 7. Rozdział szósty poświęcony został determinantom transferów czasowych zawodników, zaś rozdział siódmy zawiera wnioski wynikające z badań. W ramach szczegółowej prezentacji wyników badań, w rozdziale szóstym zostały w kolejności omówione: potencjał kooperacyjny sektora, potencjał kooperacyjny klubów, motywy działań kooperacyjnych, uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne transferów czasowych, bariery występujące w tym procesie, specyfika relacji powstających w ramach transferów czasowych oraz aspekty korzyści i kosztów z tym związanych. Należy w tym miejscu podkreślić, iż zakres i kolejność omawianych w tym rozdziale zagadnień, jak również zastosowane analizy statystyczne zasługują na wysoką ocenę. Uzyskane wyniki badań zostały przejrzysto przedstawione oraz opatrzone właściwym komentarzem. Doktorant zidentyfikował kluczowe czynniki potencjału kooperacyjnego sektora, do których zaliczył: podatność na globalizację, strukturę sektora, stopień jego koncentracji, tempo wzrostu i pewność zaopatrzenia. Z kolei, jako najważniejsze czynniki potencjału kooperacyjnego klubów, uznano: posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność, reputację kooperenta, system powiązań przyszłych partnerów z innymi konkurentami, umiejętność współdziałania kooperenta z rywalami. Efektem analizy potencjału kooperacyjnego sektora i klubów jest macierz kooperencji w zakresie transferów czasowych. Relacje kooperacyjne zostały określone jako niestabilne i ukierunkowane głównie na współpracę. Kolejnym zagadnieniem poddanym analizie były motywy podejmowania działań dotyczących transferów czasowych zawodników. Dla ogółu badanych klubów uczestniczących w

badaniach, najczęściej wskazywanymi motywami były: dążenie do poszerzenia skali działania, podniesienie innowacyjności i efektywności, wzmocnienie pozycji klubu wobec konkurentów nieobjętych współpracą, uzyskanie dostępu do nowego rynku czy też zmiana zasobów ludzkich w klubie. Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono występowanie istotnych statystycznie różnic między klubami reprezentujących różne poziomy rozgrywek. Na podstawie łącznej oceny wyników przeprowadzonych analiz rozkładu odpowiedzi respondentów, analizy korelacji i analizy regresji, ustalono sześć najważniejszych motywów kooperacji w zakresie wypożyczeń pracowników. Zostały one zaprezentowane w tabeli 35.

Ważnym aspektem badania kooperacji w zakresie transferów czasowych zawodników są uwarunkowania tych procesów. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w podrozdziale 6.3 i w podziale na uwarunkowania zewnętrzne, wewnętrzne i kluczowe. Wśród tych pierwszych najczęściej wskazywano na: intensywność konkurencji, pewność znalezienia zasobów ludzkich, wymagania kibiców, globalizację gospodarki, stopień koncentracji sektora. Natomiast do najważniejszych uwarunkowań wewnętrznych zaliczono: reputację klubu, zdolność do dostrzegania okazji, zdolność do wykorzystania okazji, posiadane zasoby ludzkie i ich komplementarność dla rywali, elastyczność podejmowanych działań. Łączna ocena wyników przeprowadzonych analiz rozkładu odpowiedzi respondentów, analizy korelacji i analizy regresji, była podstawą do identyfikacji kluczowych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Zostały one zebrane w tabeli 42, a także przedstawione w podziale na trzy badane grupy klubów (tab.44). W nawiązaniu do danych zaprezentowanych w tabeli 42 nasuwa się pytanie: czy i jak można wyjaśnić różnice w odsetku pozytywnych odpowiedzi odnoszących się do najczęściej wskazywanych uwarunkowań wewnętrznych i znacznie niższym odsetku wskazań w przypadku najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych?

Bariery transferów czasowych zawodników stanowią kolejne zagadnienie, które było poddane badaniu. Wyniki przedstawiono w podrozdziale 6.4. Do głównych barier respondenci zaliczyli: brak komplementarnych zasobów ludzkich u partnera, ograniczony przepływ informacji i komunikacji pomiędzy klubami, niechęć do dzielenia się wiedzą, obawa przed utratą przewagi konkurencyjnej, obawa przed wystąpieniem asymetrii korzyści w stosunku do wniesionego wkładu, brak umiejętności oceny ryzyka. Doktorant podkreślił występowanie różnic w badanych grupach klubów. Podobnie jak wcześniej przeprowadzona łączna ocena wyników analiz rozkładu



odpowiedzi respondentów, analizy korelacji i analizy regresji, pozwoliła na identyfikację kluczowych barier transferów czasowych zawodników (tab. 49). Określenie motywów, uwarunkowań i barier występujących w obszarze transferów czasowych zawodników, stanowiło podstawę do analizy charakteru relacji kooperacyjnych. Jako zmienne określające ów charakter przyjęto: liczbę pozyskanych zawodników w ramach transferów czasowych, liczbę udostępnionych zawodników w ramach transferów czasowych oraz liczbę organizacji współpracujących z danym klubem w ramach transferów. Badania objęły 3 pełne sezony piłkarskie. Zastosowane modele regresji dla objaśnianych zmiennych, pozwoliły zidentyfikować czynniki potencjału kooperacyjnego, które determinują transfery czasowe zawodników. Jako zmienne kontrolne przyjęto poziom rozgrywek oraz przypisaną klubom grupę. Przeprowadzona analiza pozwoliła na stworzenie listy czynników jako zmiennych niezależnych, które wpływają na wyodrębnione wcześniej trzy zmienne zależne. Zostały one zaprezentowane w tabeli 55. Zastosowane podejście do charakterystyki relacji kooperacyjnych w ramach czasowych transferów zawodników oceniam pozytywnie jako skuteczne narzędzie analizy powyższych relacji, umożliwiające powiązanie analizowanych wcześniej różnych aspektów kooperacji.

Powiązania pomiędzy relacjami kooperacyjnymi w ramach czasowych transferów zawodników a korzyściami, kosztami i stratami, stanowiły kolejny problem badawczy w recenzowanej rozprawie doktorskiej. Wyniki badań tych związków zostały przedstawione w podrozdziale 6.6. Do najważniejszych korzyści z czasowych transferów zawodników respondenci zaliczyli: pozyskanie kapitału ludzkiego, zwiększenie liczby zawodników na określonych pozycjach w zespole, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej wobec klubów nieobjętych współpracą, dostęp do nowego rynku. Dalsze analizy wykazały występowanie statystycznie istotnych różnic w trzech grupach badanych klubów piłkarskich. Interesujących danych dostarczyła również analiza związków między liczbą transferów wychodzących i wchodzących do klubów a rodzajami osiągniętych korzyści.

W badaniach okazało się, że odsetek respondentów wskazujących na koszty i straty związane z czasowymi transferami zawodników był zdecydowanie niższy w porównaniu do tych wskazujących na korzyści. Do negatywnych konsekwencji wypożyczeń zawodników zaliczono: utratę kontroli i wyciek know-how, asymetrię układu efekty – nakłady, utratę możliwości współpracy z innymi konkurentami.

Podobnie jak w przypadku poprzednich analiz odnotowano różnice w trzech grupach klubów piłkarskich. Związki między relacjami kooperacyjnymi w obszarze czasowych transferów zawodników a kosztami i stratami dodatkowo naświetlają tę kwestię.

Analizę wyników badań kończy ogólna ocena działań dotyczących czasowych transferów zawodników. Zdaniem zdecydowanej większości respondentów, kluby osiągają z wypożyczeń zawodników więcej korzyści niż strat. Należy podkreślić, iż wynik ten nie różnił się istotnie statystycznie w badanych grupach klubów.

Przybliżone powyżej w skrócie wyniki badań empirycznych stanowiły podstawę sformułowania wniosków, które zostały przedstawione w rozdziale siódmym. Pierwsza grupa wniosków odnosi się do czynników, które determinują relacje kooperacyjne i obejmuje potencjał kooperacyjny sektora i klubów, motywy transferów czasowych zawodników, uwarunkowania i bariery tych transferów. Druga grupa wniosków dotyczy relacji kooperacyjnych w obszarze transferów czasowych zawodników i obejmuje wypożyczenia przychodzące do klubów, wypożyczenia wychodzące z klubów oraz liczbę partnerów w procesie kooperacji. Trzecia grupa wniosków odnosi się do efektów czasowych transferów zawodników. Odnoszą się one do korzyści, kosztów i strat wynikających z wypożyczeń zawodników. Podsumowaniem całości jest odniesienie się do postawionych pytań badawczych (tab 77).

Sumując ocenę empirycznej części pracy należy podkreślić, iż jest ona spójna z częścią teoretyczną co do zakresu omawianych zagadnień. Wyniki badań zostały jasno przedstawione i opatrzone odpowiednim komentarzem. Doktorant wykazał się umiejętnością przeprowadzenia badań, opracowania uzyskanych wyników oraz logicznym wnioskowaniem. Na wszystkie postawione pytania badawcze uzyskano odpowiedzi, zaś cele pracy zostały osiągnięte. Wysoko należy ocenić sposób przeprowadzenia badań, zastosowane metody pozyskania informacji oraz analizy zebranych danych. Mgr Michał Jagielski wskazał również na pewne ograniczenia przy wnioskowaniu, które wynikały głównie z wielkości i struktury próby badawczej. Zaproponowane kierunki dalszych badań wskazują na te obszary, które warto dalej eksplorować.

Zakończenie zawiera syntetyczne ujęcie najważniejszych ustaleń poczynionych w recenzowanej rozprawie, nawiązując do przedstawionego wcześniej podsumowania z rozdziału siódmego. W formie tabelarycznej przedstawione zostały kluczowe czynniki wypożyczeń zawodników, zmienne opisujące relacje kooperacyjne w ramach tych wypożyczeń, związane z nimi korzyści oraz koszty i straty. W konkluzji stwierdzono,

że mimo występowania korzyści z kooperencji klubów piłkarskich, dostrzegane jest w nich również ryzyko i koszty tego typu relacji. Podkreślono, iż kooperacja nie dotyczy wyłącznie sfery zasobów ludzkich ale też innych obszarów działalności klubów piłkarskich. Wskazano na wkład jaki recenzowana praca doktorska wnosi do wzbogacenia wiedzy na temat kooperencji klubów piłkarskich w obszarze transferów czasowych zawodników oraz potrzebę dalszych badań. Podzielam przedstawione tu argumenty.

### **Ocena końcowa i konkluzja**

Przeprowadzona analiza i ocena treści recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Michała Jagielskiego pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona wartościowe studium na temat kooperencji polskich klubów piłkarskich w obszarze transferów czasowych zawodników. Doktorant wykazał się rzetelną wiedzą w zakresie przedmiotu badań, umiejętnością poprawnego metodologicznie przygotowania badań, skutecznego ich przeprowadzenia, jasnym przedstawieniem wyników badań oraz logicznym wnioskowaniem, przy wskazaniu występujących w tym względzie ograniczeń.

Do głównych walorów recenzowanej rozprawy doktorskiej zaliczam:

- wybór tematu pracy z uwagi na aktualność problematyki i występującą tu lukę badawczą;
- wyczerpujące naświetlenie badanego zagadnienia od strony teoretycznej na podstawie właściwie dobranej i wykorzystanej w pracy literatury przedmiotu;
- prawidłowe przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej obejmujące określenie celów i pytań badawczych, dobór odpowiedniej metody badań, opracowanie narzędzi badawczych oraz metod analizy zebranych danych;
- skuteczne przeprowadzenie badań empirycznych, ich szczegółowe omówienie oraz logiczne wnioskowanie;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy z zakresu kooperencji klubów piłkarskich, w szczególności wypożyczeń czasowych zawodników;
- określenie kierunków dalszych badań, jak i wskazanie implikacji dla praktyki zarządzania.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić jednoznaczną opinię, że recenzowana rozprawa doktorska mgra Michała Jagielskiego stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na posiadanie przez doktoranta wiedzy teoretycznej w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz potwierdza umiejętność samodzielnego prowadzenia przez niego badań naukowych. Tym samym spełnione zostały wymogi określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2018 r. poz. 1668 ze zm.). Uważam więc za w pełni zasadne nadanie mgr. Michałowi Jagielskiemu stopnia naukowego doktora nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

*Aldery Tomkowski*