



Dr hab. Elżbieta KOWALCZYK, prof. UEP

Poznań, 20.03.2026

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pana mgr. Krzysztofa GRZĄBY

pt. *Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej*

napisanej pod kierunkiem dr hab. Beaty BARCZAK, prof. UEK

oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty MARCHEWKI

na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie

Wstęp

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo z dnia 23.01.2026 sygnowane przez Pana prof. dr hab. Stanisława POPKA, Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK.

1

Mając na uwadze ustawowe kryteria i wymogi stawiane rozprawom doktorskim w kolejnych punktach opracowanej recenzji odniosę się do takich kwestii jak:

- [1] sformułowanie celu, problemu badawczego i hipotez badawczych, ich oryginalne ujęcie;
- [2] dobór i wykorzystanie metod badawczych oraz źródeł informacji;
- [3] konstrukcja struktury pracy i jej zawartość merytoryczna;
- [4] ocena językowej i formalnej strony rozprawy.

Recenzowana praca liczy 284 stron tekstu zasadniczego, dodatkowo 39 stron zajmują spisy referencji, rysunków, tabel oraz załączniki. Całość rozważań lokuje się w dziedzinie nauk społecznych i w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.



1. Wybór tematu, identyfikacja luki badawczej, sformułowanie celu i hipotez badawczych oraz ich oryginalne ujęcie

Temat rozprawy jest w niewielkim stopniu zgłębiany i wpisuje się w nurt badań nad negocjacjami wewnątrzorganizacyjnymi. Podczas przeglądu literatury Autor ustalił, że negocjacje prowadzone w ramach grup kapitałowych są bardzo rzadko przedmiotem prac naukowych. Ustalił tym samym lukę badawczą, którą zaplanował wypełnić swoimi badaniami.

By sprostać temu niełatwemu zadaniu mgr Krzysztof GRZĄBA przyjął, że „Głównym celem rozprawy jest opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który pozwala opisać i zrozumieć mechanizmy kształtujące przebieg procesów negocjacyjnych w złożonych strukturach organizacyjnych” (s.8). Zadanie to było ambitne, gdyż wymagało prowadzenia badań terenowych w środowisku grupkapitałowych, często wśród kadry zarządzającej ze szczytu struktury organizacyjnej. Realizacji celu głównego służyło wyodrębnienie pięciu celów szczegółowych.

2

W kolejnym kroku Doktorant sformułował następującą hipotezę główną: „Proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, ma swoją specyfikę i różni się od innych modelowych procesów negocjacji szeroko opisywanych w literaturze” (s. 8). Niestety mgr K. GRZĄBA nie ustrzegł się zbyt dużej ogólności i braku precyzji w sformułowaniu hipotezy. Przy takim jej brzmieniu prawie zawsze będzie ona prawdziwa i niewymagająca prowadzenia badań empirycznych. Nie jest doprecyzowane sformułowanie „ma swoją specyfikę”. Swoją czyli jaką? Co proces badawczy miałby weryfikować? Hipotezy szczegółowe są także dość trywialne. Jak np. H1 mówiąca o roli struktury organizacyjnej w negocjacjach w grupie kapitałowej. Czy H3, że w negocjacje w grupie kapitałowej są



zaangażowani oprócz negocjatorów także inni interesariusze. Z pewnością owych „innych” można dość łatwo znaleźć i brak, wspomnianej wyżej, precyzji czyni tę hipotezę w większości przypadków prawdziwą.

Autor podaje, że wyłoniony przez Niego „problem badawczy, wyraża(..) się w stwierdzeniu, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych między spółkami z jednej grupy kapitałowej, szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa, różni się od innych modelowych procesów negocjacji opisanych w literaturze”(s.123). Moje zastrzeżenia do tak sformułowanego problemu są następujące – nie ma on charakteru pytania badawczego; jest tożsamy z hipotezą. Z teoretycznej treści pracy nie wynika też jakie modele opisane w literaturze Autor ma na myśli.

Autor zaznacza, że przyjęta metodologia badań (s. 9) obejmuje różne aktywności. Należy zaznaczyć, że właściwe jest mówienie o metodyce (a nie metodologii) badań.

Podsumowując, wybór tematyki badań i określenie luki badawczej oraz sposób sformułowania celów oceniam pozytywnie. Moje zastrzeżenia wzbudza brzmienie problemu badawczego i postawione hipotezy. Biorąc pod uwagę plusy i minusy przedłożona do oceny praca, w powyższym zakresie, spełnia na poziomie minimalnym wymogi stawiane pracom doktorskim lokowanym w obszarze nauk społecznych. Pomimo wskazanych mankamentów, jest oryginalnym ujęciem problematyki badawczej.

3

2. Dobór i wykorzystanie metod badawczych oraz źródeł informacji

Zagadnieniom metodycznym Autor dysertacji poświęcił rozdział 3 pracy oraz dodatkowe informacje na temat wywiadów pogłębionych i badania ekspertów są zawarte w pozostałych rozdziałach pracy. Na uwagę zasługuje opis procesu badawczego, który został podzielony na osiem etapów. Dodatkowo został on zaprezentowany w postaci tabelarycznej oraz ryciny (s. 135-139). Szkoda, że przekaz ten jest mało komunikatywny. Teren badań tj. grupy kapitałowe został ciekawie opisany i uwzględniał rys historyczny ich powstawania w



Polsce. Ten fragment pracy jest jednym z lepiej napisanych i uwzględnia wymogi jakie stawia się pracom doktorskim.

Następnie w rozdziale dokonano charakterystyki respondentów, którzy wzięli udział w badaniach ilościowych. Ankiety wypełniło 119 osób, które reprezentowały grupy kapitałowe państwowe (61.3%) oraz prywatne (38.7%). Nie znalazłam jednak w pracy informacji na temat liczby i form własności grup kapitałowych w Polsce i tym samym trudno ocenić prawidłowość doboru respondentów do badania. Czy był to dobór losowy, jeżeli tak to jaki, czy być może celowy? Nie zostało też zaznaczone co oznaczają określenia spółka „mała”, „średnia” i „duża”. Z ankiety można wnioskować, że miara ta została zaproponowana przez Autora w oparciu o subiektywne deklaracje respondentów, a nie mierniki ekonomiczne. Autor nie podał też jak wygląda liczebność badanych grup kapitałowych w Polsce.

Szkoda, że w etapach procesu badawczego Doktorant nie uwzględnił przygotowania i oceny psychometrycznej narzędzia zastosowanego do badań ilościowych. W rozdziale poświęconym metodyce badań takie informacje są kluczowe dla oceny jakości pozyskanych danych. Tych informacji nie ma też w rozdziale poświęconym prezentacji badań ankietowych. W załączniku 1 do pracy Autor zamieścił kwestionariusz ankiety. Dużo w nim zróżnicowanych kategorii odpowiedzi, co zaburza spójność narzędzia. Wiele zawartych w nim pytań dotyczy charakterystyki grupy kapitałowej i formy powiązań pomiędzy spółkami. Katalog odpowiedzi jest często bardzo wąski, ograniczający wybory respondentów, sprowadzający się do odpowiedzi – tak lub nie. Uzyskane dane często są nominalne czasami porządkowe. Część trzecia ankiety miała badać negocjacje w grupie. W tej części trzy zestawy pytań mają potencjał na pozyskanie danych na skalach interwałowych, co jednak wymagałoby badań psychometrycznych. Niestety Autor tego nie uczynił. Ograniczył tym samym, możliwość wykorzystania wielu metod statystycznych. Tak jak to zapowiedział, w rozdziale 3 odwołał się li tylko do statystyki opisowej. Co stawia pod dużym znakiem zapytania Jego kompetencje w zakresie prowadzenia badań ilościowych. Przedłożona praca



nie spełnia w sposób satysfakcjonujący standardów stawianym przed rozprawami doktorskimi w zakresie prowadzenia badań ilościowych i analizy statystycznej.

Badania jakościowe, obejmujące badanie eksperckie oraz wywiady pogłębione zostały przygotowane i przeprowadzone przez Autora na grupie 16 ekspertów z podziałem na przedstawicieli negocjatorów i kadry zarządzającej oraz rozmowy z 3 przedstawicielami biznesu. Szkoda, że Autor nie przeprowadził wywiadów także z negocjatorami. Autor właściwie opisał metodykę badań jakościowych oraz ich ograniczenia.

Autor w rozdziale drugim charakteryzuje swoje systematyczne studia literaturowe dotyczące negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, ustalając, że pozycji literaturowych spełniających założone kryteria (negocjacje w grupie kapitałowej) jest 39. Te informacje powinny być moim zdaniem zawarte we wstępie, a metoda systematycznego przeglądu literatury winna być zastosowana w odniesieniu do wszystkich zagadnień poruszanych w pracy. W spisie literatury Autor zamieścił 301 pozycji zarówno polsko- jak i obcojęzycznych.

Podsumowując powyższe uwagi należy podkreślić, że od strony metodycznej praca posiada uchybienia w zakresie przygotowania ankiety, przeprowadzenia i analizy danych ilościowych. Co powoduje, że wnioskowanie i na ich podstawie weryfikowanie hipotez, jest obarczone dużym błędem. Natomiast przeprowadzenie badań jakościowych oceniam pozytywnie.

5

3. Struktura pracy i jej zawartość merytoryczna

Recenzowana dysertacja składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. Dodatkowo są w niej zawarte spisy referencji, tabel, rycin oraz ankieta.

Pierwszy rozdział ma charakter teoretyczny i opisuje grupy kapitałowe jako specyficzny rodzaj sieci organizacyjnych. Jest on napisany w oparciu na dość mało aktualnej i w większości polskojęzycznej literaturze. Na przykład w tabeli 7 (s. 55) są zebrane definicje,



z czego 10 jest zaczerpniętych z literatury polskiej, a 4 z anglojęzycznej. Brakuje w tym zestawie zaproponowania kategorii definicji, czy klucza przywołania poszczególnych z nich. Podobne uwagi dotyczą tabeli 11 zatytułowanej *Wybrane definicje kooperacji* (s.65), czy tabeli 12 w której zawarte są pojęcia synergii. Tłumaczenie w rozprawie doktorskiej czym jest kooperacja, kooperacja, koegzystancja, synergia czy rywalizacja wydaje się dyskusyjne. Ponadto, opisywanie funkcji zarządzania takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie czyni z tego rozdziału tekst o charakterze podręcznikowym, a nie tekst zawierający dyskurs naukowy. Z kolei w tabeli 4 (s. 37) jest przytoczona typologia grup kapitałowych i nie jest dla mnie jasne czy w zamyśle Autora każdy wiersz to niezależny byt z podziałem na różną liczbę komórek, czy też kolumny w tabeli są spoiwem dzielącym wiersze na komórki? Odniosłam wrażenie, że rozdział ten był pisany pod presją czasu, co spowodowało, że jest on niedopracowany zarówno od strony zgłębienia literatury przedmiotu, doboru treści, jak i graficznej/edycyjnej. Pomimo tych wątpliwości, w tym rozdziale lepiej oceniam fragment na temat uprawnień w grupie kapitałowej oraz cech organizacji sieciowej w grupie kapitałowej (s. 48-51 i 53-59).

Rozdział drugi ma również charakter teoretyczny. W nim Autor przedstawił kwestie negocjacji, które rozpoczął od omówienia definicji negocjacji. W tabeli 14 (s.73- 74) przedstawia je według kolejności powstania, co umożliwia prześledzenie ich ewolucji. Jest to ciekawy fragment pracy, szkoda, że Autor nie proponuje własnej definicji negocjacji. W kolejnym podrozdziale Autor prezentuje typologie negocjacji wg wybranych kryteriów (tab. 15, s. 77-78), ten przegląd jest interesujący i prawidłowo przeprowadzony. Moje zastrzeżenie budzi natomiast omówienie niektórych modeli negocjacji. Pierwsze z nich – nazwane przez Autora – modelami strukturalnymi, sugeruje, że znajdują się w nim modele oparte na równaniach strukturalnych. Autor jednak omawia, jeżeli chcemy używać słowa „modele”, modele procesowe. Trudno strukturę negocjacji sprowadzić do etapów negocjacji, które są przytoczone wg dość arbitralnego wyboru Doktoranta. Uważam, że ten fragment wymagałby większej refleksji Autora. Podrozdział zatytułowany „Struktura negocjacji”, został przez Doktoranta sprowadzony do omówienia faz procesu negocjacji. Co



prawda, sam przegląd faz i ich prezentację uważam za trafną, to jednak nie są one przykładem na strukturę negocjacji. W części poświęconej stylom negocjacji Autor m.in. prezentuje podejście harwardzkie. Styl twardy nazywa pozycyjnym, natomiast styl miękki nazywa błędnie integracyjnym, a rzeczowy kompromisowym. Styl rzeczowy (tj. integracyjny) prowadzi do długotrwałego porozumienia, natomiast rezultatem kompromisu jest porozumienie krótkotrwałe. Ten błąd konsekwentnie pojawia się w wielu miejscach pracy. Do tej koncepcji odnosi się Autor w części empirycznej, co budzi wątpliwości co do jej walorów poznawczych.

Autor styl integracyjny (alternatywa stylu pozycyjnego) nazywa współpracą (s. 103), kooperacją, stylem miękkim oraz WIN-WIN. Otóż współpracę, nie można utożsamiać ze stylem miękkim. Autor zauważa, że ma on prowadzić do obopólnej korzyści, podczas gdy styl miękki prowadzi do korzyści drugiej strony. Jeżeli jest to prezentacja cudzych poglądów, to wymagałaby krytycznego komentarza od Doktoranta.

Wysoko oceniam fragment poświęcony prezentacjom strategii, taktyk i technik negocjacji, a zwłaszcza ich zbiorcze ujęcie w tabeli 20 (s. 109-110). Ciekawe jest też ujęcie narzędzi użytecznych w negocjacjach, chociaż znane jest wykorzystanie techniki SMART, BATNA, ZOPA, to mają one niewątpliwie znaczenie dla praktyki negocjacji.

W tym rozdziale najwyżej oceniam opis negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, w których Autor dowodzi, jak mało uwagi poświęca się tego rodzaju negocjacjom. Tym większe uznanie dla Niego, że podjął się tak niepopularnego tematu badawczego.

Rozdział trzeci zawiera omówioną wyżej metodykę postępowania badawczego, a etapy procesu badawczego w sposób schematyczny ukazano rysunku 20 i 21 (s. 130-131). Z kolei rozdział czwarty poświęcono prezentacji wyników badań ilościowych i jakościowych. Tak jak wcześniej wspomniałam, badania ilościowe są niesatysfakcjonujące i lokują się poniżej standardów stawianych pracom doktorskim. W badaniach jakościowych zastosowano zarówno metodę delficką z dwoma rundami, jak i ustrukturyzowane wywiady pogłębione. W wyniku analiz ustalono osiem dominujących czynników w negocjacjach w



grupach kapitałowych wg opinii negocjatorów i przedstawicieli kadry zarządzającej. Wykazano różnice pomiędzy wskazaniami obu grup. Szkoda, że nie obliczono istotności różnic pomiędzy średnimi. Wywiady pogłębione przeprowadzono z trzema przedstawicielami kadry zarządzającej grupami kapitałowymi i w opisie wyników przytoczono ich wypowiedzi. Na ich podstawie Autor formułuje sześć wymiarów istotnych w opracowywaniu modelu negocjacji w grupie kapitałowej. Tę część pracy empirycznej uważam za prawidłową, a na podkreślenie zasługuje fakt pozyskania do badań kluczowych przedstawicieli biznesu. W ostatnim z podrozdziałów mgr Krzysztof GRZĄBA dokonał syntezy wyników badań i odniósł się do postawionych hipotez. Omawia w nim dość wnikliwie uzyskane wyniki, łącząc wyniki badań ilościowych z jakościowymi. Na ogół wychodzi z tego obronną ręką, poza potknięciami takimi jak na rysunkach 35 i 36 (s.184-185), na którym porównuje negocjacje standardowe, z tymi w grupie kapitałowej. W mojej opinii w negocjacjach standardowych nie ma takiej swobody i braku powiązań, jak to sugeruje Autor. A przedstawiony przez niego schemat dotyczy negocjacji jednorazowych, jest bardzo uproszczony. Ponadto pada sugestia, że prywatne grupy kapitałowe nie posiadają procedur, nie obowiązują w nich ustawy, ograniczenia wewnętrzne, nie ma konieczności współpracy, nie istnieje wielość interesariuszy. Autor też dowodzi, że negocjacje wewnątrz grup kapitałowych różnią się od modelowych procesów opisanych w literaturze i przytoczonych w rozdz. 2. Taki wniosek jest dość pochopny, gdyż opisane w rozdz. 2 modele są nieprzystające do ustaleń empirycznych Doktoranta.

Ciekawe są wyniki uzyskane w związku z weryfikacją hipotezy 2, w tym fragmencie Autor ukazuje różnice w stylach negocjacji zależne od form własności grupy kapitałowej. Weryfikacja hipotezy 3, pomimo jej niefortunnego zapisu, ukazała ciekawe informacje dotyczące wpływu na wynik negocjacji wywierany przez spółkę dominującą (w zapisie hipotezy są oni określani jako „inni interesariusze”).

Ostatni, piąty rozdział przedstawia oryginalny, opracowany przez mgr Krzysztofa GRZĄBĘ model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej. Autor deklaruje, że w tworzeniu modelu przyświecały mu trzy filary – efektywność, użyteczność i



uniwersalność. Proces tworzenia modelu, jego determinanty, najważniejsze przesłanki, elementy składowe są dokładnie opisane. Rozdział ten oceniam pozytywnie i uważam, że jest on twórczym i oryginalnym wkładem w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując, pomimo wskazanych wyżej zastrzeżeń, zarówno struktura, jak i zawartość merytoryczna treści pracy spełnia, w stopniu zadowalającym, wymogi stawiane pracom doktorskim.

4. Formalna strona rozprawy

Praca jest w większości napisana poprawnym i komunikatywnym językiem. Najwięcej nieprawidłowości językowych zauważyłam w rozdziale 1. Przypisy i spisy zrobione są prawidłowo. Szkoda, że nie wszystkie rysunki i tabele zostały wykonane czytelnie oraz komunikatywnie. Problematiczne są monochromatyczne barwy rycin przy zamieszczeniu wielu danych na nich (np. rys. 31 i 32 na s. 172 i 173), co czyni je mało przejrzystymi. Na niektórych rycinach są błędy gramatyczne (np. rys. 9 s. 35) lub merytoryczne (np. rys. 8 s. 36). Spisy źródeł, tabel, rycin są kompletne. Scenariusz wywiadu oraz rundy I badania ekspertów zostały zawarte w załącznikach. W moim egzemplarzu brakuje załącznika z opisem rundy II badania ekspertów.

KONKLUZJA KOŃCOWA

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr. Krzysztofa GRZĄBY pt. *Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej*, napisana pod kierunkiem naukowym dr hab. Beaty BARCZAK, prof. UEK oraz promotor pomocniczej dr Małgorzaty MARCHEWKI, na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Jej Autor, pomimo moich zastrzeżeń, wykazał się wiedzą



teoretyczną w dyscyplinie Nauki o zarządzaniu i jakości, a także umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Recenzowana dysertacja spełnia zatem wymogi zawarte w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* z dnia 20 lipca 2018 (t.j. Dz. U. 2024 r., poz. 1571 z późn. zm.) oraz wnioskuje o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Dr hab. Elżbieta KOWALCZYK, prof. UEP