

dr hab. Jan Chadam, prof. UMCS

Warszawa, 11 marca 2026 r.

Katedra Systemów Informacyjnych i Logistyki

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Krzysztofa Grząba

pt. „Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej”

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr. Krzysztofa Grząba, napisana pod kierunkiem naukowym dr. hab. Beaty Barczak, prof. UEK oraz promotora pomocniczego dr Małgorzaty Marchewki. Praca doktorska pod tytułem „Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej” składa się z wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz załączników. Całość zawiera 323 strony.

Rozprawa doktorska została poświęcona analizie możliwości wsparcia procesów negocjacji wewnętrznych pomiędzy podmiotami gospodarczymi w grupach kapitałowych. Zainteresowanie tą problematyką przez Autora wynika ze złożoności relacji pomiędzy uczestnikami struktury kapitałowej i konieczności poprawy efektywności ich współpracy, w celu uzyskania oczekiwanych efektów synergii na poziomie całego ugrupowania.

Autor słusznie stwierdza, że badania naukowe rzadko koncentrują się na negocjacjach wewnątrzorganizacyjnych jakie mają miejsce pomiędzy jednostkami w ramach jednej struktury kapitałowej. Podkreśla tutaj szczególne miejsce spółek z udziałem Skarbu Państwa, gdzie wg Autora procesy decyzyjne są dodatkowo obciążone wysokim stopniem formalizacji, wielopoziomową hierarchią oraz wymogami wynikającymi z przepisów prawa publicznego czy wpływami nieformalnych decyzji politycznych lub organu nadzorującego. Położenie szczególnego nacisku na struktury w których udział Skarbu Państwa jest dominujący, jest w moim przekonaniu jednym z istotnych ograniczeń pracy. Spółki z takim udziałem są prawie zawsze podmiotami o niższej efektywności ekonomicznej, niższej sprawności organizacyjnej, a co szczególnie istotne, znajdują się pod wpływem czynników politycznych na realizowane procesy gospodarcze. Z drugiej strony można uznać, że właśnie z tego powodu podmioty te wymagają dodatkowego wsparcia merytorycznego. Wg Autora, rozprawa stanowi właśnie taką próbę uzupełnienia luki kompetencyjnej poprzez opracowanie modelu negocjacji

wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który uwzględnia zarówno czynniki strukturalne, procesowe, relacyjne, jak i decyzyjne oraz behawioralne. Niezależnie od tych ograniczeń, podjęte przez Autora badania należy uznać za celowe i wartościowe.

We „**Wprowadzeniu**” do rozprawy Autor zarysowuje kontekst problemowy oraz formułuje cel główny pracy. Definiuje go jako opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej, który pozwala opisać i zrozumieć mechanizmy kształtujące przebieg procesów negocjacyjnych w złożonych strukturach kapitałowych. Model został w konsekwencji opracowany na podstawie badań literaturowych, analiz dokumentacji wewnętrznej grup kapitałowych oraz wyników badań empirycznych. Autor definiuje również pięć celów cząstkowych oraz cztery hipotezy badawcze. Zaproponowana koncepcja badań powinna doprowadzić osiągnięcia zasadniczego celu pracy, czyli zbudowania rekomendowanego modelu negocjacji.

Rozdział pierwszy „**Grupy kapitałowe jako specyficzne rodzaje sieci organizacyjnych**” stanowi pogłębione wprowadzenie w problematykę struktur kapitałowych. Autor przechodzi przez podstawowe definicje, specyfikę i modele organizacyjne grup kapitałowych, przywołuje historię rozwoju grup kapitałowych oraz wskazuje kluczowe czynniki sukcesu i ograniczenia tych przedsięwzięć. Ważną częścią tej części opracowania jest problematyka decyzyjności w grupach kapitałowych oraz relacji sieciowych, ze względu na główny wątek rozprawy, związany z poszukiwaniem optymalnego modelu negocjacji w ramach grupy. Rozdział ma w znacznej mierze charakter podręcznikowy i w sposób dość ogólny prezentuje znane pojęcia z obszaru funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych. Niewątpliwą słabością tego rozdziału jest brak krytycznej analizy literatury światowej w zakresie funkcjonowania i rozwoju podobnych organizacji w innych obszarach gospodarczych. Autor podkreśla, że grupy kapitałowe są typowo krajowym pojęciem, ale przecież w praktyce całej gospodarki światowej mamy do czynienia z rozwiązaniami o podobnym charakterze, które funkcjonują pod różnymi nazwami, w szczególności pod pojęciem „*corporate groups*”. Krytyczna analiza rozwiązań światowych w tym zakresie mogłaby być niezwykle wartościowym elementem pracy.

Mimo tych zastrzeżeń rozdział tworzy solidną podstawę terminologiczną i koncepcyjną dla dalszych analiz i dobrze przygotowuje grunt pod część empiryczną rozprawy.

Rozdział drugi „**Koncepcje negocjacji**” poświęcony został szeroko rozumianej problematyce negocjacji. Autor dokonuje przeglądu literatury w zakresie istoty i podejścia do

negocjacji, prezentuje wybrane modele negocjacji, omawia strukturę procesu negocjacji oraz style, strategie, techniki i narzędzia tych procesów. Rozdział kończy syntetyczne podsumowanie problematyki negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, co jest podstawą zasadniczego wątku całego opracowania. W tym miejscu ponownie odniosę się do braku krytycznego przeglądu literatury światowej w zakresie rozwiązań, problematyki, wzorców i modeli negocjacji w organizacjach wielopodmiotowych w skali globalnej. Taka analiza mogłaby dać dodatkowy impuls do badań prowadzonych w części analitycznej i budowy rekomendowanego modelu negocjacji w strukturach kapitałowych, prezentowanego w ostatnim rozdziale pracy. Ponadto, przegląd literatury w pracy nie ma charakteru systematycznego. Brakuje wyraźnie opisanej procedury selekcji źródeł (np. podejścia typu PRISMA), a dobór literatury jest w zauważalnym stopniu oparty na pozycjach starszych.

Pomimo uwag dotyczących sposobu prowadzenia badań literaturowych w tym zakresie, rozdział drugi stanowi wartościowy i potrzebny element dysertacji, porządkujący aktualny stan wiedzy w obszarze negocjacji, ze szczególnym naciskiem na negocjacje wewnątrz złożonych organizacji gospodarczych jakimi są niewątpliwie grupy kapitałowe

Rozdział trzeci „**Metodyka badań**” porządkuje zasadnicze elementy warsztatu badawczego. Autor formułuje problem badawczy, cele i hipotezy (s. 123–125), przedstawia schemat procesu badawczego oraz uzasadnia dobór metod i technik (m.in. badanie ankietowe, wywiady pogłębione, badanie eksperckie oraz mapowanie procesu w notacji BPMN). Pozytywnie należy ocenić dążenie do triangulacji źródeł danych oraz próbę przedstawienia procesu badawczego w sposób etapowy i logiczny.

W tym kontekście należy również zwrócić uwagę na błąd pojęciowy. Na s. 9 Autor posługuje się sformułowaniem „metodologia badań” w znaczeniu metodyki (metodologia jest nauką o metodach). Należy również odnotować, że zasadniczy problem badawczy, jako fundament całej dysertacji, pojawia się dopiero w tym rozdziale, podczas gdy we wstępie brakuje jednoznacznego zakotwiczenia pracy w pytaniu badawczym. Skutkuje to tym, że wcześniejsze rozdziały teoretyczne nie prowadzą czytelnika do problemu badawczego, lecz mają charakter bardziej opisowy. Dodatkowo, przyjęte hipotezy (HG oraz H1–H4) mają w dużej mierze postać ogólnych tez (np. o „różnicach” między procesami lub o „głównej determinancie” przebiegu negocjacji), są tym samym trudne do weryfikacji. W tekście brakuje jasnego zdefiniowania kryteriów, przesądzających w jakich warunkach hipoteza powinna zostać odrzucona. Co więcej, sposób redakcji i ujęcia problemu badawczego budzi wątpliwości. Autor formułuje problem badawczy dopiero na s. 123 i sprowadza go w dużej mierze do

stwierdzenia, że proces negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej różni się od modeli opisanych w literaturze. Tak ujęty problem (ponadto zbieżny z HG) ma charakter deklaratywny i nie identyfikuje realnej „luki” wymagającej wyjaśnienia (np. niskiej skuteczności stosowanych modeli negocjacyjnych, kosztów transakcyjnych, konfliktu interesów, utraty oczekiwanych efektów synergii itp.).

Dodatkowo temat rozprawy nie jest w pełni spójny z akcentami w pracy. Autor stale odnosi się do spółek z udziałem Skarbu Państwa, a ciężar tego wątku jest duży (SSP to 61,3% respondentów), czego tytuł rozprawy nie oddaje i co może mylić czytelnika co do zakresu formułowanych wniosków. W tym miejscu pojawia się także niejasność co do skali badań. We wstępie mowa jest o 119 „podmiotach” i 49 grupach, jednak bez jednoznacznego doprecyzowania, ilu respondentów wypełniło ankietę (s. 8). Dopiero później (s. 144) Autor wyjaśnia, że chodzi o 119 uczestników badania, co wskazuje na brak konsekwencji redakcyjnej w opisie projektu badawczego. Hipoteza główna (HG) ma formę stwierdzenia o „różnicy” między procesami, co jest raczej tezą ogólną niż hipotezą naukową. Podobnie hipotezy H1–H4 zostały sformułowane jako twierdzenia o „głównej determinancie” określonych aspektów procesu, nie zaś jako relacje między zmiennymi możliwe do operacjonalizacji i falsyfikacji. W konsekwencji trudno wskazać, jakie wyniki empiryczne stanowiłyby podstawę do ich odrzucenia.

Wątpliwości budzi także sposób planowanej weryfikacji hipotez. Autor wprost stwierdza, że do analizy i weryfikacji hipotez wykorzystano statystykę opisową i empiryczne rozkłady danych (s. 128). Brakuje narzędzi wnioskowania statystycznego (testów różnic i zależności) oraz oceny rzetelności narzędzia badawczego (trafności, spójności skali, pilotażu). W odniesieniu do doboru próby, badanie ma charakter celowy, a informacje o liczebności i strukturze próby są rozproszone (s. 146–149); nie podano m.in. wskaźnika odpowiedzi, liczby ankiet przypadających na jedną grupę kapitałową ani profilu respondentów poza ogólnym wskazaniem szczebla organizacyjnego. Jednocześnie Autor formułuje deklaracje o „reprezentatywności” i możliwości generalizacji (s. 147 oraz s. 149), co jest nieuprawnione przy nielosowym doborze próby, a także przy znaczącej dominacji respondentów ze spółek z udziałem Skarbu Państwa (61,3%). Zastrzeżenia dotyczą również części jakościowej. Wywiady pogłębione przeprowadzono jedynie z trzema respondentami i nie były one nagrywane (s. 150–151), a rozdział nie przedstawia procedury analizy materiału jakościowego. Podobnie badanie eksperckie opisano jako oparte o „ogólne założenia” metody delfickiej, jednak brak miar konsensusu oraz kontroli spójności ocen ogranicza wartość uzyskanych

rezultatów. Wreszcie, mapowanie w notacji BPMN potraktowano jako narzędzie integrujące dane jakościowe i ilościowe (s. 129), podczas gdy jest to raczej sposób ilustracji modelu niż metoda jego walidacji. Kontrowersje budzi także uwzględnienie narzędzia ChatGPT jako elementu „weryfikacji wyników” (s. 149). W obecnej postaci zapis ten pozostaje niejasny i metodologicznie problematyczny.

Na marginesie należy wskazać także na mankamenty redakcyjne utrudniające ocenę projektu badawczego. Autor w kilku miejscach odsyła czytelnika do dalszych fragmentów zamiast podać podstawowe informacje od razu. Przykładowo na s. 128 sygnalizuje wykorzystanie wywiadów pogłębionych, jednak bez podania ich liczby (informacja ta pojawia się dopiero w dalszych fragmentach rozdziału). Również w odniesieniu do badania ankietowego, liczebność próby na poziomie 119 respondentów należy uznać za niewielką, zwłaszcza przy ambicji budowy modelu. Nie wyjaśniono rzetelnie metody doboru próby (losowa/kwotowa/celowa), nie zidentyfikowano badanych grup kapitałowych oraz brakuje pogłębionej charakterystyki respondentów (np. stanowisk i ról pełnionych w grupach), co ogranicza możliwość oceny trafności wniosków.

Pomimo tych mankamentów, rozdział III ma wyraźny walor porządkujący. Autor przedstawia sekwencję działań badawczych, identyfikuje wykorzystywane źródła danych oraz podejmuje próbę uzasadnienia doboru komplementarnych technik (ankietowych, jakościowych i eksperckich), co w badaniach nad złożonymi zjawiskami organizacyjnymi jest podejściem rekomendowanym ze względu na możliwość triangulacji i wzmacniania trafności wniosków. Na plus należy zaliczyć, że Autor nie ogranicza się do jednej metody, lecz zakłada wykorzystanie podejścia mieszanego (mixed methods), w którym dane ilościowe mają dostarczyć obrazu deklarowanych praktyk i przekonań w badanych organizacjach, natomiast wywiady pogłębione oraz komponent ekspercki mają doprecyzować interpretację i wesprzeć etap projektowania rozwiązania. Pewnym atutem jest również próba operacjonalizacji zjawiska negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w ujęciu procesowym (mapowanie w notacji BPMN), co wpisuje się w międzynarodowy nurt procesowego spojrzenia na organizację (Business Process Management), gdzie modelowanie traktuje się jako narzędzie konceptualizacji, komunikacji i standaryzacji działań. W efekcie rozdział III dostarcza czytelnikowi mapę drogową części empirycznej, ułatwia rekonstrukcję logiki przejścia od założeń do narzędzi oraz stanowi naturalny pomost między częścią teoretyczną a diagnozą i budową modelu przedstawionymi w kolejnych rozdziałach.

Rozdział czwarty „**Diagnoza organizacji w badanych spółkach**” prezentuje wyniki badań empirycznych. Autor omawia rezultaty badania ankietowego (m.in. autonomia spółek, charakter powiązań, typy relacji, style negocjacyjne, rola spółki dominującej i interesariuszy), a następnie przedstawia wyniki badań eksperckich oraz materiał z wywiadów pogłębionych. Na uwagę zasługuje bogata warstwa opisowa oraz próba zestawienia obserwacji empirycznych z rozważaniami teoretycznymi.

Zastrzeżenia budzi sposób analizy i interpretacji danych. Od podrozdziału 4.3 Autor podejmuje próbę „weryfikacji” hipotez HG i H1–H4 (od s. 181), lecz sprowadza ją w praktyce do omówienia rozkładów odpowiedzi oraz kilku wartości średnich, a następnie do konstatacji o „potwierdzeniu” bądź „braku potwierdzenia” hipotezy. Brakuje zastosowania narzędzi statystycznych pozwalających ocenić istotność różnic i zależności (np. w przekrojach własności SSP/prywatna, wielkości grupy, stopienia centralizacji), mimo że same hipotezy sugerują relacje pomiędzy zmiennymi. W konsekwencji sformułowania w rodzaju „badania wykazały” czy „jednoznacznie ustalono hierarchię determinant” są zbyt kategoryczne w stosunku do zastosowanego warsztatu.

W tym fragmencie pojawiają się również sformułowania sugerujące „potwierdzenie/odrzućenie hipotezy”. Poprawnie należy mówić o istnieniu podstaw do odrzucenia hipotezy (lub braku takich podstaw), a nie o jej „potwierdzeniu” w sensie logicznym. Ponadto badanie eksperckie, nie może zastępować empirycznej walidacji determinant jako zjawisk o charakterze obiektywnym; dodatkowo zastosowana procedura ważenia nie zawiera informacji o kontroli spójności porównań parami ani miar konsensusu ekspertów. Część jakościowa pełni bardziej funkcję ilustracyjną niż weryfikacyjną. Materiał pochodzi z trzech nienagrywanych wywiadów i nie jest analizowany w sposób systematyczny (brak opisu procedury analizy treści), co ogranicza jego wartość poznawczą. Cały rozdział w większym stopniu diagnozuje deklaracje i przekonania respondentów niż rzeczywisty przebieg negocjacji i ich efekty.

Mimo wskazanych zastrzeżeń, rozdział IV należy uznać za najbardziej wartościowy fragment dysertacji. Autor przedstawia szeroki zestaw danych opisujących funkcjonowanie badanych spółek w ramach grup kapitałowych, relacje pomiędzy jednostkami, poziom centralizacji i autonomii, a także praktyki oraz uwarunkowania negocjacji wewnętrznych. Na plus należy zaliczyć, że wyniki ankiety zostały zaprezentowane w formie tabel i wykresów, co umożliwia czytelnikowi samodzielny wgląd w rozkłady odpowiedzi oraz weryfikację zasadności części interpretacji. Rozdział ma ponadto charakter diagnostyczny, tzn. porządkuje

obserwacje wzdłuż wymiarów istotnych dla nauk o zarządzaniu i jakości (struktura, relacje, mechanizmy decyzyjne, rola interesariuszy), tworząc uzasadniony empirycznie kontekst dla późniejszego projektowania modelu. Warto docenić także włączenie komponentu eksperckiego w postaci zestawienia ocen specjalistów i próbę ważenia determinant negocjacji. To podejście jest często stosowane w badaniach wielokryterialnych, zwłaszcza gdy zjawisko jest trudne do bezpośredniego pomiaru, a celem jest uporządkowanie znaczenia czynników wpływu. W konsekwencji, nawet przy ograniczeniach wnioskowania, rozdział IV dostarcza bogaty obraz kontekstu i zestawu przesłanek empirycznych, które mogą stanowić użyteczny punkt odniesienia zarówno dla praktyków zarządzania w grupach kapitałowych, jak i dla przyszłych badań weryfikacyjnych.

Rozdział piąty „**Proponowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej**” stanowi kulminację dysertacji i prezentuje autorski model negocjacji zintegrowanych. Autor opisuje założenia modelu (efektywność, użyteczność i uniwersalność), a następnie omawia strukturę procesu negocjacji wraz z podprocesami (m.in. przygotowanie, zgody korporacyjne, proces wspierający, proces decyzyjny), rolę spółki dominującej oraz zestaw narzędzi i technik negocjacyjnych. Mocną stroną rozdziału jest próba usystematyzowania przebiegu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych i przedstawienia go w ujęciu procesowym. Należy jednak wskazać na niespójność deklarowanych założeń. Autor stwierdza, że model odnosi się przede wszystkim do polskich, silnie scentralizowanych grup kapitałowych funkcjonujących w warunkach krajowych regulacji (s. 205), a jednocześnie uznaje „uniwersalność” za jeden z trzech filarów modelu i deklaruje możliwość stosowania narzędzia „we wszystkich rodzajach” grup, niezależnie od kontekstu (s. 205–207). Tak szeroko rozumiana uniwersalizacja nie znajduje uzasadnienia ani w charakterze materiału empirycznego, ani w ograniczeniach wynikających z odmiennych reżimów prawnych i modeli ładu korporacyjnego. Ponadto Autor krytykując modele uniwersalne (s. 124), deklaruje budowę systemu kompleksowego obejmującego cele, zasoby, techniki oraz narzędzia, co de facto sugeruje uniwersalizację. Następnie (na s. 205) Autor wprost stwierdza, że opracował model uniwersalny. Taka rozbieżność osłabia spójność założeń teoretycznych i utrudnia interpretację zakresu stosowalności proponowanego rozwiązania.

Mankamentem jest również brak walidacji zaproponowanego modelu jako kompletnego rozwiązania. W rozdziale formułowane są liczne twierdzenia o spodziewanych efektach (np. skrócenie czasu negocjacji, redukcja liczby iteracji, ograniczenie ryzyka konfliktów, możliwość wdrożenia bez reorganizacji; s. 206), jednak w pracy nie przedstawiono ani

wyników pilotażowego wdrożenia, ani studium przypadku, ani oceny modelu przez ekspertów po zapoznaniu się z jego pełną postacią. W konsekwencji model ma charakter postulatyczny i porządkuje pewien pożądany sposób działania. Ocena modelu nawet przez trzech ekspertów biorących udział w badaniu, byłaby z pewnością dodatkową wartością w tej części pracy.

Uwagi dotyczą również strony formalnej prezentacji modelu. Mapy procesów umieszczono na stronach w układzie poziomym, co przy zastosowanej skali utrudnia ich czytelność. Ponadto wykorzystana notacja BPMN nie zawsze jest konsekwentna; w szczególności schematy mają charakter zbliżony do klasycznych diagramów przepływu (np. zdarzenia typu „START/STOP”), co osłabia ich jednoznaczność w świetle standardu BPMN 2.0. Wreszcie, Autor stwierdza, że „model nie wyklucza używania żadnego narzędzia” i rekomenduje stosowanie wszystkich równoległe (s. 276), co w praktyce osłabia operacyjność modelu (brak kryteriów doboru narzędzi do sytuacji negocjacyjnej, brak priorytetyzacji oraz oceny kosztów zastosowania poszczególnych narzędzi). Co istotne, przedstawione diagramy BPMN to w istocie modele procesów, a nie mapy procesów. W schematach pojawiają się również nieścisłości formalne notacji, które wymagają dopracowania, aby w pełni odpowiadały standardowi BPMN 2.0. W warstwie redakcyjnej należy odnotować nierówne formatowanie, występujące puste strony i luki (np. s. 134 oraz s. 170).

Niezależnie od krytycznych uwag dotyczących walidacji, rozdział V pokazuje istotny wysiłek konceptualno-projektowy Autora. Zaproponowany model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych ma postać rozbudowanego ujęcia procesowego, w szczególności identyfikuje kluczowe role (w tym funkcje spółki dominującej i podmiotów zależnych), porządkuje przebieg negocjacji na fazy i podprocesy, a także proponuje zestaw narzędzi i technik wspierających przygotowanie, uzgadnianie oraz podejmowanie decyzji. Tego rodzaju inżynierska konstrukcja modelu, rozumianego jako artefakt wspierający zarządzanie, jest zbieżna z podejściem projektowym obecnym w międzynarodowych badaniach z obszaru nauk o zarządzaniu (design science / design-oriented research), gdzie wartością naukową bywa nie tylko opis zjawisk, lecz również opracowanie uporządkowanego rozwiązania możliwego do zastosowania i dalszego testowania. Walorem rozdziału jest próba przełożenia behawioralnych i często nieostrych aspektów negocjacji na język procesów oraz mechanizmów ładu korporacyjnego (zgody, ścieżki decyzyjne, punkty kontrolne), co potencjalnie zwiększa komunikowalność i użyteczność modelu w organizacjach o wysokim stopniu formalizacji. Ponadto, poprzez odwołanie do ustaleń diagnostycznych i komponentu eksperckiego, Autor

stara się nadać propozycji pewne uzasadnienie empiryczne i praktyczne. W konsekwencji rozdział V stanowi interesującą propozycję ramową, która może być punktem wyjścia do pilotażu i badań porównawczych w różnych typach grup kapitałowych.

Podsumowanie stanowi kłamerę kończącą rozprawę. Autor odnosi się w nim zarówno do celu głównego, jak i poszczególnych celów szczegółowych, pokazując w jaki sposób zostały one zrealizowane na gruncie części teoretycznej, przeglądowej oraz w badaniach empirycznych.

Recenzowana rozprawa nie jest wolna od mankamentów, szczególnie w warstwie naukowo-metodologicznej, opisanych we wcześniejszych fragmentach recenzji. Pomimo wskazanych uwag krytycznych, całościowa ocena dysertacji jest pozytywna. Podsumowując, niezależnie od liczby krytycznych uwag czy błędów o charakterze redakcyjnym, pozytywnie oceniam pracę mgr. Krzysztofa Grząba pt. „**Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej**”. Wyniki badań stanowią nowy wkład w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości. Warto podkreślić praktyczny aspekt pracy, umożliwiający wykorzystanie wniosków z badań do doskonalenia systemów zarządzania procesami negocjacji w grupach kapitałowych.

Konkluzja:

Recenzowana rozprawa doktorska jest potwierdzeniem dostrzegania przez kandydata do stopnia naukowego doktora problemu badawczego i umiejętności jego rozwiązania z wykorzystaniem odpowiednich dla dyscypliny metod badawczych. Pomimo wspomnianych w recenzji istotnych kwestii dyskusyjnych, Pan mgr Krzysztof Grząba zaprezentował umiejętność posługiwania się metodami i narzędziami badawczymi, typowymi dla nauk o zarządzaniu i jakości.

W konkluzji, stwierdzam że:

- praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim;
- w prowadzonych badaniach Autor posłużył się danymi empirycznymi pochodzącymi z badań własnych i umiejscowił prowadzone badania w szerszej perspektywie dostępnych informacji literaturowych. Tym samym wykazał się samodzielnością badawczą oraz umiejętnościami warsztatowymi wymaganymi od kandydatów do stopnia doktora;
- prowadzone w dysertacji rozważania przyjmują postać typową dla dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości;

- dysertacja zawiera elementy oryginalne, będące wkładem Doktoranta w rozwój wiedzy w obszarze negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupach kapitałowych, w szczególności poprzez propozycję modelu negocjacji zintegrowanych oraz próbę usystematyzowania uwarunkowań tego procesu.

Tym samym stwierdzam, że Doktorant **spełnił wymagania art. 187 ust. 1** obowiązującej Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1751 z późn. zm.), tj. zaprezentował wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uwzględniając powyższe uznaję, że recenzowana rozprawa doktorska mgr. Krzysztofa Grząba **spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim w art. 187, ust. 2 Ustawy**, w szczególności stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, jakim było opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej. Recenzowana praca stanowi samodzielne rozwiązanie problemu badawczego i świadczy o wiedzy ogólnej Kandydata w dyscyplinie Nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z powyższym wnoszę do Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie o przyjęcie rozprawy i dopuszczenie jej do publicznej obrony.



Warszawa, 11 marca 2026 r.