

**dr hab. Jerzy Rosiński, prof. UJ**

**Kraków 29.03.2026**

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Krzysztofa Grząby**  
**pt. *Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej***  
**napisanej pod kierunkiem dr hab. Beaty Barczak, prof. UEK**  
**oraz dr Małgorzaty Marchewki (promotor pomocniczy)**  
**w Szkole Doktorskiej UEK**

**1. Informacje formalne**

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Macieja Grząby została mi powierzona uchwałą Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na posiedzeniu w dniu 22.01.2026 r., o czym zostałem poinformowany pismem Dyrektora Szkoły Doktorskiej UEK, prof. dr hab. Stanisława Popka z dnia 23.01.2026 r (pismo RDC.600.71P.3.2026).

Podstawą oceny rozprawy jest ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 r. poz. 742, z póź. zm.).

Maszynopis pracy obejmuje 323 strony, na które składa się 5 rozdziałów pracy wraz z podrozdziałami, wraz ze wstępem i zakończeniem są to strony 7 – 284 recenzowanej rozprawy. Rozprawa składa się ponadto z bibliografii, 2 wykazów (tabel; rysunków; wykresów) oraz załączników – są to strony 225 – 323 recenzowanej rozprawy. Praca nie zawiera abstraktów (ani w języku polskim ani w języku angielskim), po części spełnia tę rolę wstęp. Abstrakt w języku angielskim został dostarczony jako odrębny dokument wraz z ww uchwałą Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Struktura rozprawy jest czytelna, zgodna ze współczesnymi standardami w zakresie prezentacji materiału w pracach doktorskich. Praca prowadzi czytelnika od przeglądu zagadnień teoretycznych (rozdział 1-2) poprzez konstrukcję modelu badawczego, prezentację wyników badań własnych, analizę i dyskusję wyników wraz z rekomendacjami (rozdział 3-5). Część teoretyczna (rozdziały 1-2) skonstruowane są od treści najbardziej uniwersalnych do treści o charakterze szczegółowym.

Praca powstała w oparciu o poprawnie dobraną literaturę przedmiotu (301 pozycje). Tak szeroki dobór źródeł jest adekwatny do tematyki pracy i wpływa pozytywnie na jej stronę merytoryczną. Materiał bibliograficzny łączy klasyczne publikacje z najnowszymi opracowaniami z zakresu dysertacji. Zarówno klasyczne jak i najnowsze publikacje odnoszą się do zakresu nauk o zarządzaniu i jakości. Zwraca uwagę wysoka staranność i przejrzystość wykazania źródeł powstania rozprawy.

## **2. Ocena podjętego problemu badawczego**

Problem badawczy sytuuje się w mojej opinii, w zakresie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Autor omawia jako źródło problematyki badawczej tematykę procesu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych, analizowanych w kontekście funkcjonowania spółek z udziałem Skarbu Państwa.

Podjęcie się tak zakreślonego wstępnie tematu stanowi ważny wkład do oryginalności finalnego dokonania, jako sytuującego się w naukach o zarządzaniu i posiadającego wyraźne zakorzenienie w naukach społecznych. Za poparciem tezy o oryginalności finalnego dokonania świadczy już zakres tematu, łączący tematykę spółek Skarbu Państwa (organizacji o wysoce sformalizowanym sposobie funkcjonowania) z problematyką procesu negocjacji (znacznie mniej formalnego procesu społecznego zawierającego liczne dystraktory komunikacyjne). Teza o oryginalności dokonania „broni się” przede wszystkim dzięki finalnemu dziełu, jakim jest 7-etapowy model procesu negocjacji wraz z mapowaniami (s. 205 dysertacji i dalej).

Za cel główny Autor postawił sobie określenie, opracowanie modelu negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej. Model ma być skoncentrowany na ujęciu procesowym (1z4 głównych ujęć fenomenu negocjacji) – co z jednej strony wydaje się bezpieczną taktyką badawczą, z drugiej strony jest to wybór adekwatny dla obiektu badań. Dochodząc do celu głównego Autor postanawia skorzystać z dokumentacji spółek Skarbu Państwa oraz literatury. Wybór taki wraz z uzupełnieniem w zakresie użytych narzędzi badań

– o metody ilościowe (ankieta), jak i jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione z osobami zaangażowanymi w proces negocjacji oraz badania eksperckie) realizują zasadę triangulacji metod badawczych, co jest obecnie oczekiwanym standardem w naukach społecznych. Biorąc pod uwagę ww stwierdzenia oceniam pozytywnie zakreślony przez Autora cel pracy oraz wynikające z niego cele teoretyczne, poznawcze i aplikacyjne konsekwencje.

Z celem głównym, Autor powiązał cele szczegółowe, formułując 5 celów odnoszących się do różnorodnych aspektów negocjacji w spółkach Skarbu Państwa. Mimo, iż można uznać cel C1 za nieco zbyt szeroko zakrojone, a nawet zbędny. To cele C2-C5 są zgodne z celem dysertacji i wspierają formalne kryteria oceny.

Z pewnym zaskoczeniem przyjmuję brak w zakresie problematyki badawczej ujęcia prezentowanego przez M. H. Bazermana, zwłaszcza przy jednoczesnym prezentowaniu klasycznych opracowań tematyki negocjacji o uniwersalnym charakterze.

Kategoryzacje przyjęte przez Autora w rozdziale 2. przyjmuję ze zrozumieniem jako czytelny i spójny sposób prowadzenia rozumowania. Jednak dodanie podejścia M.H. Bazermana – wprost odnoszącego się do dokonań naukowych D. Kahnemana (Nagroda Nobla 2002) – wydaje się adekwatne do przedmiotu badań Autora niniejszej dysertacji. Podejście M.H. Bazermana odnosi się do wpływu na proces negocjacji tego jak negocjatorzy podejmują decyzje i z jakie dane uznają za kluczowe (zob. m.in.: *framing* w publikacji M.H. Bazermana). Takie podejście do negocjacji wydaje się w mojej ocenie niezwykle wzbogacające rozumienie negocjacji w grupie kapitałowej.

Podejście do negocjacji prezentowane przez M.H. Bazermana (Bazerman M.H., Neale M. A. 1997) dostępne jest od ponad 3 dekad w języku polskim i wprost odnosi się do ujęcia procesowego negocjacji z punktu widzenia psychologii poznawczej.

Można było także w stworzeniu przeglądu literatury skorzystać z najnowszej publikacji M.H. Bazermana (M. H. Bazerman 2025), raczej w celu wskazania przez Autora zapoznania się z aktualnymi publikacjami, niż z zastosowaniem ich w badaniach własnych, gdyż wspomniana publikacja z 2025 jest w mniejszym stopniu adekwatna do zakresu badań określonego w dysertacji niż praca w roku 1997.

Finalnie zarówno cel pracy, jak i cele szczegółowe oceniam pozytywnie, widząc w nich ciekawość badawczą Autora skierowaną na trudne w opisie organizacje jakimi są spółki Skarbu Państwa oraz dążenie do usystematyzowania rzadko omawianego zakresu funkcjonowania tych organizacji jakimi są negocjacje wewnątrzorganizacyjne.

### **3. Ocena warsztatu naukowego - umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**

W obecnej części recenzji skupię się na umiejętności realizacji badań, prezentacji ich wyników oraz interpretacji. Do zakresu warsztatu naukowego włączam umiejętność stawiania hipotez i ich uzasadnienia, wyłączając ją z części poświęconej formułowaniu zakresu badań (zob. wcześniejsza część recenzji).

Zaprezentowany problem badawczy (rozdz. 3.1. dysertacji i pkt 2. Recenzji) odzwierciedlony został w 1 głównej (HG) oraz w 4 hipotezach szczegółowych (H1 – H4). Hipotezy szczegółowe stanowią rozwinięcie hipotezy głównej. Hipotezy szczegółowe są bardzo zróżnicowane w zakresie zakresu opisu i możliwości zoperacjonalizowania ich. Hipoteza H1 ma charakter wniosku ogólnego i odnosi się do funkcjonowania organizacji. W hipotezie 2 (H2) Autor odnosi się do zupełnie innego poziomu negocjacji i formułuje przypuszczenia co do stylu prowadzenia rozmów negocjacyjnych. Hipoteza 3 (H3) odnosi się do otoczenia organizacyjnego, a jej forma ma niejasny charakter – nie wiemy jakich grup interesariuszy dotyczy stwierdzenie z H3. Jeśli wszystkich, wtedy H3 ma charakter banalnego stwierdzenia. Hipoteza nr 4 (H4) ponownie sytuuje nas w zakresie funkcjonowania organizacji i odnosi się wprost do procesu prowadzenia negocjacji. Jednak odnoszenie się do sposobu podejmowania decyzji podczas procesu negocjacji nie znajduje odzwierciedlenia ani w części pracy poświęconej opisowi procesu negocjacji (rozdz. 2.3.) ani w refleksjach Autora dotyczących specyfiki negocjacji wewnętrznych (rozdz. 2.4.).

Wskazane słabości hipotezy H4 odnoszą się w pewnym zakresie do wszystkich hipotez – nie są one osadzone w literaturze przedmiotu. Nie wiemy na jakiej podstawie Autor formułuje poszczególne hipotezy, gdyż próżno znaleźć w pracy wywód w formie: przedstawienie dyskusji danego aspektu w oparciu o zawężone dane literaturowe, zakończone sformułowaniem hipotezy. Autor decyduje się na zabieg zaprezentowania hipotez bez wskazania ich tła teoretycznego. Nie wiemy także jaki proces wnioskowania prowadzi do końcowego sformułowania poszczególnych hipotez.

Oczywiście treści mogące być fragmentarycznie podstawą postawienia hipotez 1-4 te istnieją w formie rozproszonej w rozdziałach 1 i 2, jednak oczekiwałbym poszerzenia treści stanowiących tło teoretyczne oraz choćby zwięzłych prezentacji podstaw literaturowych odnoszących się indywidualnie do każdej z hipotez, umieszczonych w rozdziale 3 w zakresie od obecnej strony 125 i dalej.

W mojej ocenie praca ta wpłynie także na weryfikację treści rozdziału 1 oraz 2 w zakresie uzupełnienia i redakcji istniejących treści.

Decyzja Autora co do braku jednoznacznego uzasadnienia w zakresie wnioskowania w oparciu o przegląd literatury przedmiotu ma konsekwencje w dalszej części pracy. Autor weryfikuje poszczególne hipotezy w sposób poprawny (omówienie poniżej), jednak nie wskazuje w jaki sposób weryfikacja hipotez wpływa na kształtowanie modelu – w rozdziale 4.4. mamy w sposób poprawny zestawione użyteczne dla budowy modelu (rozdz 5 – str 205 i dalej) wnioski. Nie jest jednak jasne, z których hipotez one wynikają. Brak powiązania treści rozdziału 4.4. z hipotezami (choćby w początkowej części rozdziału) może tworzyć mylne wrażenie, że Autor konstruuje treść rozdziału 4.4. na bazie rozdziałów 1. oraz 2., z pominięciem wyników własnych badań. Oczywiście tematyka zawarta w hipotezach 1-4 jest obecna w dyskursie rozdziału 5, jednak konstrukcja rozdziału 4.4. powoduje, że nie jest jasne w jaki sposób weryfikacja poszczególnych hipotez wpływa na ostateczny kształt modelu.

W przypadku podejmowania w przyszłości wydania materiału z części dysertacji konieczne wydaje się:

1. Jednoznaczne wykazanie tła teoretycznego uzasadniającego każdą z hipotez (rozdz. 3.1. wg obecnej numeracji), zabieg ten może wpłynąć na kształt rozdziałów 1 i 2 poprzez weryfikację i poszerzenie ich treści.
2. Wyraźniejsze wskazanie wpływu weryfikacji hipotez na sugestie konstrukcji modelu aplikacyjnego (początek rozdz. 4.4. wg obecnej numeracji)

Powyższe uwagi odnoszą się do strony formalnej pracy i nie wpływają w sposób rozstrzygający na spełnienie finalnych kryteriów ustawowych.

Z postawionych hipotez badawczych wynika model badań jest on czytelny, powiązany z hipotezami oraz adekwatnie do współczesnych standardów. Ponadto on zawiera zróżnicowane narzędzia używane w badaniach społecznych. Tą część pracy oceniam wysoko, gdyż Autor nie tylko wykazał się umiejętnością wykonania syntezy przeglądu literatury. Dodatkowo należy uznać za zalety pracy, fakt iż Autor trafnie i we właściwej kolejności użył kolejnych metod badawczych. Zapewniony został także standard triangulacji metod badawczych.

Przyjęta w pracy triangulacja metod zaowocowała szerokim zakresem wyników. Autor w weryfikacji poszczególnych hipotez korzysta ze zróżnicowanych danych przy weryfikacji każdej z hipotez, łączy przy tym trafnie wnioski z badań ilościowych oraz jakościowych (rozd. 4.3.). Nawet jeśli wątpliwości budzą pojedyncze przypadki weryfikacji hipotez na bazie danych surowych z ankiety, to wątpliwości te są niwelowane przez jednoczesne użycie do weryfikacji danej hipotezy także danych z innych obszarów przeprowadzonych dla potrzeb dysertacji badań.

Rozdział, gdzie weryfikowane są hipotezy, Autor tytułuje (rozdział 4.3.): „Synteza wyników badań” i rzeczywiście synteza jest przeprowadzona tyle, że rozdziale 5.2., czyli w rozdziale zawierającym opis czynników oryginalnego modelu konstruowanego przez Autora. Wskazane byłoby zrealizowanie: zmiany tytułu rozdziału 4.3., dodanie podrozdziału zawierającego syntezę wyników, wskazanie w rozdziale 5.2. związku kształtu przygotowywanego modelu z przeprowadzonymi przez Autora badaniami.

Zaprezentowany w rozdziale 5 przez Autora model negocjacji zasługuje na wysoką ocenę.

Z jednej strony prezentowane rozwiązanie problemu naukowego ma niewątpliwie charakter oryginalny – co Autor wykazuje jednoznacznie na tle przeglądu badań. Oryginalność modelu wynika także z przyporządkowania procesowego ujęcia negocjacji do specyficznego obszaru jakim są negocjacje wewnątrzorganizacyjne w spółkach Skarbu Państwa.

Ponadto prezentowany w rozdziale 5 model odnosi się do zrealizowanych badań – stanowi swoiste zwięźcenie procesu badawczego w postaci propozycji aplikowalnej w realiach zarządzania w spółkach Skarbu Państwa. Sposób połączenia modelu z rozdziału 5 z wynikami badań wymaga korekty – jest to jednak zabieg doskonalący formę pracy, nadający jednoznaczny i czytelny kształt. Natomiast samo powiązanie propozycji modelu negocjacji z wynikami badań oceniam pozytywnie.

Dla pozytywnej oceny ważne jest także, iż Autor zaplanował wieloetapowy proces badawczy (rozd. 3.3.) zwięźczony modelem – świadczy to umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Na bardzo pozytywną ocenę zasługuje sposób prezentacji modelu negocjacji: od założeń, poprzez obszary, aż do finalnych rozwiązań opisujących proces główny i proces wspierający. Co ważne Autor uzupełnia ujęcie procesowe negocjacji dodatkowymi informacjami (rozd. 5.6.) w zakresie zasobów, technik i sposobów integracji opisywanego wcześniej procesu

negocjacji. Takie ujęcie tematu świadczy o prezentowaniu przez Autora adekwatnej wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.

Omawiany rozdział 5.6. wykazuje także po raz kolejny oryginalny wkład Autora w rozwiązanie problemu naukowego, tym razem na poziomie nie tylko ogólnego modelu, ale i rozwiązań szczegółowych. Na szczególnie pozytywną ocenę spośród 6 przedstawionych szczegółowych rozwiązań zasługują w mojej opinii pojęcia: redefinicji BATNA (oryginalny wkład do klasycznej wiedzy z zakresu negocjacji); koncepcja 3xWIN (także poszerzająca klasyczne rozumienie obustronnych korzyści – umiejscawiająca dobrze znane treści w nowym kontekście organizacyjnym, a przez to nadająca im oryginalny nowy wymiar); autorską koncepcję sylwetki negocjatora funkcjonującego w realiach wielopoziomowej hierarchii i ograniczonej autonomii (tu ponownie klasyczna dla nauk o zarządzaniu teoria cech (*trait approach*) zostaje zastosowana w nowym obszarze, co daje oryginalny wkład Autora).

Podsumowując, mogę stwierdzić, iż pomimo wspomnianych w recenzji niedociągnięć formalnych, Pan mgr Krzysztof Grząba w swojej dysertacji doktorskiej podjął się rozwiązania oryginalnego problemu naukowego, spełniając tym samym nawiązujące do tego aspektu kryterium ustawowe.

## **Konkluzja:**

Przedstawiona powyżej ocena upoważnia do wniosku, że rozprawa doktorska przygotowana przez mgr Krzysztofa Grzabę pt. Model negocjacji wewnątrzorganizacyjnych w grupie kapitałowej spełnia kryteria określone w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2023 r. poz. 742, z póź. zm.). W mojej ocenie:

1. rozprawa doktorska prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości.
2. Pan mgr Krzysztofa Grzaba wykazał się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej,
3. przedmiotem rozprawy doktorskiej jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego

Praca spełnia także wymogi formalne dla prac z zakresu: nauki o zarządzaniu i jakości.

Wobec powyższego wnioskuję o dopuszczenie Pana magistra Krzysztofa Grzaby do dalszych etapów postępowania.



Signed by / Podpisano  
przez:

Jerzy Rosiński

Date / Data: 2026-03-  
30 09:43

dr hab. Jerzy Rosiński, prof. UJ