

dr hab. inż. Jarosław Domański

Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Sławomira Janiszewskiego

pt.: „Zarządzanie procesem transakcyjnym z użyciem narzędzi negocjacyjnych”

Temat pracy

Temat podjęty w pracy należy uznać za ciekawy i interesujący zarówno z punktu widzenia praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Dotyczy bowiem procesu prowadzenia negocjacji, który jest dziedziną działań z jaką na co dzień mają do czynienia współcześni menedżerowie. Bez znajomości specyfiki tego procesu, jego przebiegu oraz narzędzi, jakie w skuteczny sposób mogą być stosowane trudno sobie wyobrazić zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku. Tematyka negocjacji stanowi w związku z tym wdzięczny i potrzebny obszar dociekań naukowych. To wyniki prowadzonych badań i umiejętnie wyciągane z nich wnioski służyć mogą pomocą praktykom zarządzania. Z drugiej strony, negocjacje to zagadnienie z punktu widzenia nauki – interdyscyplinarne. Plasowane w obszarze nauk społecznych są przedmiotem zainteresowania socjologii, psychologii, teorii gier, mikroekonomii, czy wreszcie zarządzania.

Doktorant podjął próbę, trzeba wskazać że udaną, przybliżenia dwóch narzędzi wykorzystywanych w negocjacjach, jakimi są: groźba i zachęta. Skoncentrował się zatem na silnie praktycznym wymiarze prowadzenia negocjacji, a osiągnięte wyniki stanowiąc mogą źródło cennych wskazówek w codziennym zarządzaniu i powinny wnieść wkład w rozwój nauki.

Niestety owego wkładu w rozwój nauki Autor każe się jedynie czytelnikowi domyśleć. W pracy brakuje jednoznacznie określonej luki badawczej, czyli wykazania, że postawiony problem badawczy i cele mają aspekt nowości. Brakuje również wyraźnego osadzenia tematyki w szerszej literaturze z zakresu nauk o

zarządzaniu (nie tylko traktującej wprost o negocjacjach). Autor wskazuje co prawda dwa nurty badań, które opisują dziedzinę negocjacji, podając ich przedstawicieli z podziałem na nurt psychologiczno-socjologiczny oraz skoncentrowany na mikroekonomii i teorii gier (str. 15). Jednakże czyni to bez głębszej tych nurtów analizy, jak również bez wyraźnych odniesień do nauk o zarządzaniu. Zamieszczone w tytule rozprawy sformułowanie „zarządzanie procesem transakcyjnym” również wydaje się nie do końca trafne w świetle treści pracy. Autor nie precyzuje co rozumie przez „proces transakcyjny”, nie wskazuje jego etapów oraz nie odnosi się jasno jak powinno przebiegać zarządzanie tym procesem. Jedno z nielicznych odwołań do tego pojęcia znajdujemy na stronie 234 w części zatytułowanej „Podsumowanie i wnioski”, gdzie Autor pisze: *„Ponadto model teoretyczny oparty na teorii gier dostarcza wskazówek co do efektywnego zarządzania procesem transakcyjnym”*. Szkoda, że tej myśli nie rozwija. Opisowi transakcji poświęcony jest Rozdział 3 „Weryfikacja empiryczna modelu”, w którym znajdujemy prezentację trzech procesów negocjacyjnych służącą do potwierdzenia słuszności wniosków wyciągniętych w poprzedniej części pracy. Autor jednak odnosi się najczęściej do procesu negocjacji i podejmowanych podczas niego decyzji, a nie do procesu transakcyjnego, a tym bardziej nie do zarządzania nim. Nasuwa to przypuszczenie, że Autor utożsamia pojęcie „proces transakcyjny” z pojęciem „proces negocjacyjny”, co nie wydaje się poprawne.

Reasumując, trzeba podkreślić że tematyka podjęta przez Doktoranta jest ciekawa, inspirująca i ważna, jednakże praca w większym stopniu realizuje tytuł, który mógłby brzmieć: „Groźba i zachęta jako narzędzia w procesie negocjacyjnym”.

Układ pracy

Praca liczy, wraz z załącznikami 270 stron. Zawiera 3 rozdziały, spisy: tabel, ramek i wykresów (bez podziału, łącznie 105), bibliografii (180 pozycji, w tym 126 w języku angielskim) oraz dwa załączniki.

Autor nie dokonał podziału bibliografii z jakiegokolwiek punktu widzenia szeregując spis wyłącznie w porządku alfabetycznym.

Praca opatrzona jest Wstępem liczącym 6 stron, a poszczególne rozdziały zatytułowano:

Rozdział 1 – Negocjacje w teoriach ekonomicznych – 77 strony,

Rozdział 2 – Modelowe badanie zachowań w przypadku zastosowania groźby oraz zachęty – 61 stron,

Pracę kończy część zatytułowana Podsumowanie i wnioski licząca 6 stron.

Taki układ pracy należy uznać za poprawny. Autor właściwie zbilansował objętość rozdziałów: teoretycznego, empirycznego i poświęconego weryfikacji osiągniętych wniosków. Tego pozytywnego obrazu nie zaciemniają drobne uchybienia do których można zaliczyć: nieujawnienie w spisie treści podpunktów powyżej drugiego poziomu, brak oddzielnych spisów tabel, ramek, wykresów i podanie ich tytułów wielkimi literami, co zmniejsza czytelność.

Cele, hipoteza, pytania badawcze

Już we Wstępie do pracy Autor precyzuje, że obszarem jego zainteresowań będzie stosowanie narzędzi negocjacyjnych, do których należy groźba i zachęta (str. 9). Wskazuje na wzrost znaczenia negocjacji, który ma miejsce „(...) wraz ze wzrostem ilości i skali operacji kapitałowych, a co z tym związane, rozwoju szeroko pojętego rynku fuzji i przejęć”. Nie wprowadza jednak czytelnika w bliższe określenie znaczenia tych pojęć w odniesieniu do negocjacji, co powodować może pewne kłopoty w odbiorze intencji Autora. Zdefiniowanie „groźby” oraz „zachęty” znajdujemy dopiero w Rozdziale 1, gdzie na stronie 62 Autor definiuje groźbę jako „przedstawienie poprzez jedną ze stron realnego zagrożenia, które może wywołać stratę u strony drugiej” (za Nash'em), a na stronie 65 definiuje zachętę jako „każdy czynnik finansowy lub niefinansowy, który dostarcza motywu dla wykonania danej czynności lub dzięki któremu preferuje się jedno rozwiązanie ponad drugie” (za Begg, Fischer i Dornbusch). Na stronie 60 Autor podaje (za Epstein, Ward, Slovic): „Groźba oraz zachęta zaliczają się do tej samej grupy narzędzi negocjacyjnych definiowanych jako impulsy pozwalające wpłynąć na zmianę stanowiska drugiej strony”.

Główny cel pracy został sformułowany jako „odpowiedź na pytanie problemowe, które brzmi: Jaka jest najbardziej prawdopodobna reakcja strony negocjującej na groźbę oraz zachętę?” (str. 9). Autor wskazuje, że „odpowiedź na to pytanie ma duże znaczenie zarówno teoretyczne, dla teorii zarządzania, jak i praktyczne dla zarządców firm”. Na tym stwierdzeniu jednak kończy podkreślenie znaczenia tak postawionego celu pracy. Nie przeprowadza (jak wspomniano wcześniej) analizy stanu dotychczasowych badań nad stosowaniem groźby i zachęty w naukach o zarządzaniu wskazując na obszary dotąd nie rozpoznane. Powołuje wnioski sformułowane przez Gaba A., Tsetlin, I., Winkler, R.L. pisząc „wiadomym jest, iż każda kolejna zrealizowana groźba nabiera na sile a odwrotną korelację prezentuje każda kolejna

zrealizowana zachęta” (str. 11). Fakt ten pozwala mieć wątpliwości co do nowatorskiego (odkrywczego) charakteru postawionego głównego celu pracy.

W dalszej części Autor precyzuje cztery cele, a właściwie „*podstawowe pytania, które powstają na etapie negocjacji i związane są z narzędziami groźby oraz zachęty*” (str. 10). Są to:

- „*W celu osiągnięcia zamierzonego celu, które narzędzie negocjacyjne należy zastosować? (...)*”
- *Jak zaimplementować „strategię mix” tzn. strategię opartą na zamiennym stosowaniu groźby oraz zachęty? (...)*
- *Jak wzmocnić oddziaływanie narzędzi negocjacyjnych poprzez zastosowanie równocześnie groźby oraz zachęty? (...)*
- *Jaki jest efekt krańcowy działania groźby oraz zachęty?”* (str. 11).

Abstrahując od zastrzeżeń w odniesieniu do celu głównego, wydaje się, że powyższe cele cząstkowe w dobry sposób go uzupełniają i stanowią jego doprecyzowanie. W pracy nie znajdujemy jednak wyraźnego wskazania celów teoretycznych czy aplikacyjnych. Choć nie czyni tego Autor, powyższe cele można uznać właśnie za praktyczne. Każdy z nich bowiem stanowi istotne pytanie, które stawiać sobie mogą menadżerowie prowadzący negocjacje.

Autor formułuje hipotezę pracy w sposób następujący: „*groźba jest narzędziem negocjacyjnym o znacząco mocniejszym oddziaływaniu niż zachęta*” (str. 11). Tak sformułowana hipoteza zwraca uwagę swoją banalnością i oczywistością. Do wyciągnięcia tak postawionego wniosku wydaje się, że nie są potrzebne badania naukowe, a wystarczająca jest nawet krótka praktyka w negocjacjach, i to nie tylko biznesowych (a np. związanych z wychowaniem dzieci). Autor nie podaje również żadnej operacjonalizacji hipotezy, co utrudnia zrozumienie przyjętego modelu badawczego.

Znacznie ciekawsze są wskazane przez Autora na kolejnych stronach Wstępu (12-13) „*zagadnienia odnoszące się zarówno do teorii jak i praktyki negocjacji*”. Wskazuje w nich, że praca obejmuje również:

- dowód na to, że „*elastyczność reakcji w przypadku na reakcji na groźbę jest znacząco większa niż w przypadku zachęty*”. Wskazuje, że „*interpretować należy to w ten sposób, że oczekiwana zmiana reakcji po każdej następnej groźbie jest znacząco różna niż oczekiwana zmiana reakcji po każdej następnej zachęcie*” (str. 12).

- rozważania dotyczące przewidywalności reakcji na groźbę lub zachętę, „to znaczy możliwość oceny jakie jest ryzyko, iż dana reakcja będzie różniła się od oczekiwanej” (str. 12).
- analizę „funkcji reakcji na groźbę dla różnych kategorii respondentów klasyfikowanych na podstawie ich pierwszej reakcji” (str. 12).

Szkoda tylko, że osiągnięte przez Autora wyniki potwierdzają jedynie teorie sformułowane przez Frey’a, Eischenberger’a, Binmore’a, Dasgupta, Bush’a i Wen’a (powołanych poprawnie na stronie 12).

Reasumując, pomimo wątpliwości odnoszących się do oryginalności postawionego problemu badawczego i poszczególnych (ale rozdzielnie traktowanych) celów rozprawy należy podnieść, że taka ich kompozycja cechuje się oryginalnością w płaszczyźnie proponowanego rozwiązania i tym samym spełnia wymagania zawarte w art. 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.), w zakresie określonym słowami, że rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego”.

Ocena poszczególnych rozdziałów pracy

Rozdział 1. Negocjacje w teoriach ekonomicznych

W rozdziale tym Autor dokonuje przeglądu podstawowych koncepcji związanych z prowadzeniem negocjacji omawiając: negocjacje dystrybuujące jedno- i wielo-wymiarowe, pojęcia ZOPA i BATNA, kotwiczenie, kreowanie wartości w negocjacjach, negocjacje wielowymiarowe oraz typologię negocjacji, zastosowanie teorii gier w negocjacjach, precyzuje pojęcie groźby oraz zachęty, awersję do ryzyka, koncepcję elastyczności reakcji, użyteczność, krańcową użyteczność oraz aspekt chciwości, nominalną i realną wartość oczekiwaną, wybór równie atrakcyjnych scenariuszy – krzywą obojętności. Lektura tego rozdziału pozwala stwierdzić, że Doktorant wykazał się dużą znajomością badanej tematyki i ogólną wiedzą teoretyczną.

W rozdziale tym, jak wspomniano wcześniej nie znajduję wystarczająco jednoznacznego odwołania do teorii nauk o zarządzaniu w ogólności, a do sprecyzowania pojęć „proces transakcyjny” i „zarządzanie procesem transakcyjnym” w szczególności.

Rozdział ten bogato opatrzony jest w przykłady za pomocą których Autor tłumaczy, prezentuje poszczególne pojęcia z zakresu negocjacji. Ciekawym rozwiązaniem jest narastająca konstrukcja przykładu, który jest rozbudowywany w miarę wprowadzania kolejnych pojęć. Treści te umieszczone są w wydzielonych „ramkach” opatrzonych tytułami, jednakże bez podania źródła. Nie pozwala to stwierdzić jednoznacznie, czy Doktorant jest autorem zamieszczonych przykładów, czy też zostały one zaczerpnięte z literatury. Taka konstrukcja rozdziału teoretycznego, choć czytelna, zbliżona jest jednak w formie do podręcznika, a nie do rozprawy naukowej.

Kolejnym przykładem pewnych braków w dyscyplinie naukowej jest wprowadzanie przez Autora na stronie 70 pojęć dwóch podejść do ryzyka: *risk seekers* i *risk aversion*, którego nie poprzedza jednak uprzednie zdefiniowanie samego pojęcia „ryzyko”.

Rozdział 2. Modelowe badanie zachowań w przypadku zastosowania groźby oraz zachęty

W rozdziale tym Autor prezentuje *„metodologię konstrukcji i działania modelu oraz symulacji przeprowadzonej dla celów niniejszej pracy”* (str. 13), lub – jak poprawniej podaje na stronie 87 – *„metodologię badania, konstrukcję modelu oraz wyniki badania symulacyjnego, ponadto szczegółowo została zaprezentowana analiza poszczególnych opcji wyboru zarówno dla groźby jak i zachęty”*.

W części prezentującej metodologię badania Autor w pierwszym rzędzie koncentruje się na problemie reprezentatywności badania. Stwierdza, że *„ze względu na brak możliwości przeprowadzenia badania na grupie „podstawowej” bezpośrednio zajmujących się profesjonalnie negocjacjami została przeprowadzona analiza głównych cech charakterystycznych dla tej grupy w celu znalezienia grupy podobnej posiadającej podobne cechy oraz dostępnej dla celów przeprowadzenia badania”* (str. 88). Podążając za tym założeniem Autor poddał badaniu grupę 304 studentów ekonomii w Polsce z siedmiu państwowych uczelni. Ponadto ankietowani byli uczestnikami konkursu finansowego, którego celem było wyłonienie najlepszego zespołu transakcyjnego. Autor po przeprowadzeniu porównania cech osobowościowych grupy „podstawowej” oraz grupy ankietowanej przyjął, że podobieństwo te wynosi 64% co pozwoliło Mu na ekstrapolację uzyskanych wyników na grupę „podstawową”. Jest to rozumowanie, które powoduje, że ankietowana grupa, jak słusznie stwierdza sam Autor, *„do celów analizy przedstawionej w niniejszej rozprawie doktorskiej jest reprezentatywna”*(str. 90). Jednakże stosowanie tak dużego uproszczenia dla celów innych mogłoby być obarczone dużym błędem.

Ponadto Autor nie dostrzega, że istota tego, czy dana próba jest reprezentatywna leży również w losowej (probabilistycznej) technice jej wyboru.

Do celów przeprowadzenia badania Autor skonstruował „model”. Nie podaje jednak znaczeniowego rozumienia tego określenia, co powoduje trudności interpretacyjne. Określa (str. 91): *„Model został skonstruowany w taki sposób, by jak najbardziej wiarygodnie przedstawiał reakcję respondenta na zaproponowaną groźbę oraz zachętę. (...) Model wyliczał dla każdego respondenta wartość oczekiwaną akceptowalnego poziomu ryzyka oraz grupował respondentów na podstawie ich początkowej preferencji poziomu ryzyka”*. Wydaje się, że w rozumieniu Autora ów „model” to po prostu pytania zadawane w ankiecie i ich ściśle określona sekwencja. Praca zyskałaby na klarowności, gdyby Autor nie używał w tym miejscu pojęcia „modelu”.

Należy jednak podkreślić, że Doktorant opracował własną i oryginalną metodykę badań, którą zastosował do rozwiązania postawionego problemu badawczego. Przeprowadzone badanie było ciekawe i doprowadziło do wyciągnięcia interesujących wniosków w odniesieniu do funkcji reakcji na groźbę oraz funkcji reakcji na zachętę. Jeszcze ciekawsze i o silnym znaczeniu praktycznym są analizy przeprowadzone przez Autora w odniesieniu do reakcji na groźbę i zachętę poszczególnych grup respondentów w zależności od wcześniej podjętych decyzji i otrzymanych gróźb lub zachęt.

Autor podaje 6 głównych wniosków z przeprowadzonego badania (str. 141-147):

1. Reakcja respondentów na zachętę jest znacząco bardziej przewidywalna niż reakcja na groźbę.
2. Siła oddziaływania groźby jest większa niż siła oddziaływania zachęty.
3. Siła oddziaływania każdej kolejnej groźby zrealizowanej zachęty maleje, natomiast każdej kolejnej zrealizowanej groźby rośnie.
4. Pierwsza zrealizowana groźba ma niewielką siłę oddziaływania, dopiero druga zrealizowana groźba osiąga odpowiednią siłę oddziaływania.
5. Respondenci dzielą się na dwie grupy w zależności od ich reakcji na pierwszą przedstawioną groźbę, z których pierwsza charakteryzuje się wyborem skrajnego poziomu ryzyka, a druga wybiera ryzyko umiarkowane.
6. Respondenci po drugiej zrealizowanej groźbie zaczynają preferować opcje skrajne o najwyższym oraz najniższym ryzyku realizacji groźby.

Tym samym można przyjąć, że została znaleziona satysfakcjonująca odpowiedź na postawione główne pytanie badawcze oraz zrealizowane cele pracy. Pozytywnie potwierdzona została również sformułowana hipoteza. W sposób bardziej sformalizowany Autor weryfikuje postawioną w pracy hipotezę za pomocą narzędzi statystycznych opierając się na zgromadzonych wynikach badania (str. 139-141).

Należy zauważyć, że otrzymane przez Doktoranta wyniki badania stanowią potwierdzenie wniosków wyciągniętych wcześniej przez innych badaczy. Wydaje się wręcz, że taki był zamysł Autora, gdyż przy każdym z wyżej zacytowanych głównych wniosków znajdujemy odniesienia do osiągnięć już opublikowanych. I tak wniosek 1 stanowi potwierdzenie badań Gaba, A., Tsetlin, L., Winkler, R.L., Wniosek 2 został wcześniej sformułowany przez Houba, H., Bolt, W. Wniosek 3 stanowił osiągnięcie Mitzkewitz, M. Nagel, R. Wniosek 4 potwierdza badania prowadzone przez Borges B.F.J., Knetsch, J.L. Natomiast wniosek 5 koresponduje z wynikami prac Gaba, A., Kalra, A.

Rozdział 3. Weryfikacja empiryczna modelu

Rozdział ten poświęcony jest prezentacji trzech przykładów negocjacyjnych dotyczących transakcji kapitałowych. W każdym z nich podkreślona jest retrospektywnie groźba lub zachęta i omówiona reakcja na nią strony negocjującej. Na ich tle Doktorant weryfikuje wyniki i wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych badań. Przytoczone przykłady dotyczą transakcji:

- sprzedaży Hotelu Marriott wraz ze spółką zarządzającą LIM,
- sprzedaży telewizji kablowej Adriatic Kable w Chorwacji,
- zakupu spółki Eko-Wark przez izraelską grupę kapitałową Tahal.

Każdy przykład opisany jest przy zastosowaniu bardzo klarownej struktury. Doktorant rozpoczyna od przedstawienia warunków rynkowych, stron i przedmiotu negocjacji. Następnie przeprowadza analizę sytuacji pozwalającą określić pozycje negocjacyjną sprzedającego wskazując na *Reserved Price* oraz ZOPA. Prezentacja procesu negocjacji składa się z:

- opisu (całości, lub jak w przypadku Hotelu Marriott z podziałem na poszczególne fazy),

- analizy procesu (lub poszczególnych fazy) w której Autor prezentuje jeszcze raz podjęte działania podkreślając rolę groźby i zachęty oraz przyniesione efekty i skuteczność zastosowanych narzędzi,
- wniosków w których znajdujemy odniesienia do głównych sześciu tez potwierdzonych badaniami empirycznymi w poprzedniej części pracy.

Rozdział ten zasługuje na szczególne docenienie. Doktorant wykazał się w nim wysokimi zdolnościami analitycznymi, w tym analizy procesu negocjacyjnego oraz klarownością opisu. Wnioski odnoszą się do analizy sytuacji, przedstawiają efekt zastosowanych groźb i zachęt i wzbogacone są oceną poprawności zastosowania poszczególnych narzędzi negocjacyjnych. Tym samym Autor pozytywnie zweryfikował osiągnięte wyniki badań empirycznych.

Ocena redakcyjnej (formalnej) strony pracy

Praca jest napisana poprawnym językiem. Nieliczne błędy mają charakter głównie stylistyczny i nie przeszkadzają w odbiorze treści. Wskazać można na następujące uchybienia formalne:

- Autor w sposób niepoprawny powołuje się na wykorzystane pozycje literaturowe. We wszystkich przypisach dolnych (za wyjątkiem niektórych w rozdziale 3, gdzie figuruje zwrot: „dane na podstawie:”) używa skrótu „por.”, który sugeruje, że o danym zagadnieniu pisali także inni, nie cytując ich dosłownie. Czyni tak również przywołując definicje omawianych pojęć. Nigdzie nie podaje numerów stron, na których czytelnik mógłby znaleźć przytaczane stwierdzenia.
- Brak powołania w tekście pracy Ramki 1-1 na stronie 17, Ramki 1-6 na stronach 22-23, Ramki 1-10 na stronach 32-35, Ramki 1-13 na stronach 39-40.
- Autor generalnie nie podaje numeru strony przy źródłach powołanych przy zaczerpniętych wykresach i tabelach. Wyjątkiem jest tu wykres 1-14 na stronie 44.
- W Bibliografii, przy opisie źródeł zaczerpniętych z Internetu (str. 245, 247, 248) nie podaje daty dostępu oraz adresu strony.

Wskazane niestosowanie się Autora do zaleceń normy PN-ISO 690 *Informacja i dokumentacja. Wytyczne opracowania przypisów bibliograficznych i powołań na zasoby informacji* wpływa negatywnie na wartość naukową całej pracy.

Ocena końcowa

Przytoczony już wcześniej art. 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.) precyzuje, że rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

Oceniając rozprawę mgr Sławomira Janiszewskiego można stwierdzić, że:

1. Zarówno obszar badań jak i sam problem badawczy, którym zajął się Doktorant ma charakter naukowy. Jednocześnie charakteryzuje się silnym związkiem z praktyką zarządzania organizacjami.
2. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego znajduje swój wyraz przede wszystkim w opracowaniu własnej metodyki badań empirycznych oraz ujęciu w jednym badaniu różnych aspektów tego problemu, z których każdy był wcześniej analizowany, ale w sposób odrębny.
3. Doktorant wykazał się ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie ekonomii, a szczegółową w zakresie wybranych teorii ekonomicznych i negocjacji, a co za tym idzie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Mankamentem pracy jest brak szerszego spojrzenia na teorię zarządzania i wskazania miejsca, jakie zajmują w niej zagadnienia dotyczące negocjacji.
4. Doktorant posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Potrafi sformułować problem naukowy, ustalić metodę, zaplanować proces badawczy, pozyskać materiały do badań, a następnie go opracować i przygotować publikację naukową. Szczególnie wysoko ocenić należy umiejętności analityczne, wnioskowania i przeprowadzania dowodu. Pewne braki wykazuje w obszarach uzasadnienia problemu, jego krytyki w świetle dotychczasowych osiągnięć nauki jak również w płaszczyźnie formalno-redakcyjnej.

Biorąc powyższe pod uwagę uważam, że rozprawa doktorska mgr Sławomira Janiszewskiego spełnia wymogi prawne stawiane pracom doktorskim i stawiam wniosek o dopuszczenie jej do publicznej obrony.