

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Marcina Jana Kisielewskiego

pt. „Rola systemów informatycznych w podnoszeniu efektywności organizacyjnej działalności operacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego”

promotor: prof. nadzw. WSB dr hab. Ryszard Miler

promotor pomocniczy: dr inż. Artur Ziółkowski

1. Podstawa wykonania recenzji

Recenzję opracowano na podstawie pisma Dziekana Wydziału Finansów i Zarządzania Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku prof. nadzw. dr. hab. Marcina Kalinowskiego z dnia 6 lipca 2018 r. (otrzymanego 10 lipca 2018 r.), dotyczącego sporządzenia przeze mnie recenzji rozprawy doktorskiej mgr. Marcina Jana Kisielewskiego.

2. Aktualność przedmiotu rozprawy

Problematyka rozprawy mgr. Marcina Kisielewskiego mieści się w obszarze nauki o zarządzaniu, która jako dyscyplina naukowa powinna łączyć ze sobą wymiar teoretyczny z wymiarem praktycznym, co w pracy zostało dokonane. Podjęta problematyka jest aktualna, gdyż przedsiębiorstwa transportowe, a w szczególności przedsiębiorstwa transportu drogowego ładunków, borykają się z wieloma problemami funkcjonalno-regulacyjnymi (takimi jak np. obciążenia ograniczeniami i opłatami administracyjnymi, socjalnymi czy brakiem wykwalifikowanej kadry kierowców) wpływającymi na ich sprawne, a w konsekwencji efektywne funkcjonowanie. Stąd problematyka podjęta przez Doktoranta stanowi wyjście na przeciw dylematom i problemom decyzyjnym zarządzających tymi przedsiębiorstwami, a sprowadzającymi się do poszukiwania sposobów sprawniejszego, czyli efektywniejszego działania, w szczególności w obszarze niezwykle wrażliwym na generowanie strumieni gotówki jakim jest działalność operacyjna. Silna konkurencja, w głównej mierze cenowa, przy niskiej efektywności skłania do poszukiwania rozwiązań sprawniejszych, pozwalających usprawnić i zoptymalizować zarządzanie posiadanymi zasobami w tym taborem, a w konsekwencji zapewnić byt przedsiębiorstwom lub rozwój.

Zatem podjętą problematykę badawczą należy uznać za ważną i aktualną, a jej wybór za słuszny, gdyż mgr Marcin Kisielewski w swej dysertacji wskazał, że w dobie powszechnej

informatyzacji zastosowanie systemów informatycznych w przedsiębiorstwach transportu drogowego ładunków prowadzi do podniesienia ich efektywności organizacyjnej i stanowi właściwy kierunek zarządzania przedsiębiorstwem transportu drogowego.

3. Charakterystyka struktury recenzowanej pracy

Praca magistra Marcina Jana Kisielewskiego złożona jest z sześciu części oraz wstępu, zakończenia, bibliografii, stosownych spisów (skrótów i terminów, tabel, rysunków) oraz załącznika w postaci pytań zawartych w kwestionariuszach wykorzystanych podczas badań. Liczy łącznie 335 stron, z czego 287 stanowi tekst zasadniczy. Bibliografia liczy 19 stron i obejmuje 307 pozycji literatury, 5 aktów prawnych i 28 stron internetowych.

Struktura pracy odpowiada określonym we wstępie pracy (s. 9) zamierzeniom badawczym, sprowadzającym się do studiów nad istotą efektywności, usystematyzowania wiedzy i identyfikacji technik szczegółowych na temat narzędzi podnoszenia efektywności organizacyjnej, przeprowadzenia badań w zakresie wykorzystania systemów informatycznych przez przedsiębiorstwa transportu drogowego ładunków, określenia wpływu na efektywność organizacyjną zastosowania przez wspomniane przedsiębiorstwa systemów informatycznych wraz z identyfikacją barier ich implementacji.

W konsekwencji rozdział pierwszy zawiera treści prezentujące podejście do efektywności ekonomicznej i organizacyjnej w naukach o zarządzaniu. Rozdział drugi prezentuje specyfikę, taksonomię, morfologię przedsiębiorstw transportu drogowego wraz z opisem ich charakterystyk efektywnościowych w wymiarze organizacyjnym. Rozdział trzeci został poświęcony prezentacji systemów informatycznych dostępnych przedsiębiorstwom transportu drogowego wraz z opisem funkcjonalności wybranych systemów. W rozdziale czwartym Autor dysertacji skoncentrował się na miarach efektywności organizacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego ładunków i zaproponował macierz zawierającą wybrane wskaźniki techniczno-eksploatacyjne pozwalającą ocenić wpływ zmiany poziomu tych wskaźników na efektywność organizacyjną przewoźników drogowych. Rozdział piąty ma charakter metodologiczny prezentujący cel, obszar badania, metodę doboru próby i konstrukcję kwestionariusza, metodykę badawczą. Treści rozdziału ostatniego, szóstego, stanowi zebranie i prezentację wyników pracy badawczej wraz z Autorską ich analizą i syntezą.

Tak określoną strukturę pracy należy uznać za właściwą, choć pewne zastrzeżenia budzi zawartość poszczególnych rozdziałów, jak i strona formalna i językowa dysertacji. Uwagi te zostaną przedstawione poniżej.

4. Uwagi szczegółowe dotyczące strony formalnej i językowej pracy

Rozprawa została napisana w języku polskim, w stylu właściwym dla dysertacji. Pozytywnie należy ocenić liczbę pozycji bibliograficznych wykorzystanych w rozprawie, jednakże w obszarze tym należy wskazać na dwa mankamenty.

Pierwszy odnosi się do wykorzystania literatury pochodzącej sprzed 1990 roku (17 pozycji), co w swej istocie nie jest złe lecz wykorzystywanie tego rodzaju źródeł wymaga dość ostrożnego i krytycznego podejścia. W przedstawionej rozprawie w kilku miejscach zabrakło magistrowi Marcinowi Kisielewskiemu ostrożności i krytycyzmu, czego przykładem może być rysunek 8 (str. 54), na którym Autor prezentuje podejście do nakładów na transport właściwe dla gospodarki centralnie planowanej. Obecnie w gestii państwa pozostają nakłady na infrastrukturę drogową. Drugi mankament to ten, że pisząc o transporcie drogowym Autor nie odniósł się ani razu do podstawowego aktu prawnego mianowicie do Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym. Co gorsza powołuje się np. na stronie 5 na definicję ustawową, podając jako źródło multimedialny przewodnik – Vademecum przedsiębiorcy dostępny on line. Ponadto w spisie bibliograficznym nie zawarto wszystkich pozycji czego przykładem może być przywołana na stronie 216 pracy Ustawa z 16 kwietnia 2004 roku o czasie pracy kierowców.

Autor mimo staranności nie ustrzegł się w swojej pracy szeregu błędów edycyjnych. Poniżej przedstawiono je bez jakiejś szczególnej zasady porządkującej, zauważono jednak co następuje:

- praca zawiera 35 zestawień tabelarycznych i 92 rysunki - w zakresie tym należy zwrócić uwagę na brak konsekwencji edycyjnej rysunków i tabel; uwaga ta odnosi się np. do tabeli 8 i tabel 16, 17, 18, w których Autor zastosował różne wypełnienia ponadto w kilku tabelach, a szczególnie w tabeli 18, występuje nieczytelny druk; uwagi edycyjne do rysunków, sprowadzają się do tego, że rysunki zamieszczone w pracy nie mają zestandaryzowanych linii, kroju czcionki, niektóre jak np. rysunek 59 niepotrzebnie wypełniają przestrzeń zajmując pół strony, a inne jak np. rysunek 65 i 39 są nieczytelne,
- w pracy występują liczne braki znaków interpunkcyjnych przy wyliczeniach np. na stronach: 51, 91, 94, 166,
- w formułach wzorów, w rozdziale czwartym, pojawiają się znaki mnożenia bez mnożnika – wzory 21, 22, 23, 24.

5. Ocena merytorycznej strony rozprawy doktorskiej

Jak zostało stwierdzone wcześniej układ pracy nie budzi zastrzeżeń, jednakże realizacja tematu dysertacji przez magistra Marcina Kisielewskiego, co do zasady właściwa, w warstwie szczegółowej rodzi pewne wątpliwości i nasuwa pytania. Nie ulega wątpliwości, że zaletą dysertacji jest jasne określenie, we wstępie, problemu badawczego sprowadzającego się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu zastosowania systemów informatycznych na efektywność organizacyjną działalności operacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego ładunków. Z tak postawionego problemu badawczego Autor wywiódł cel rozprawy i określił go jako „wykazanie zależności pomiędzy zastosowaniem informatycznych systemów wspomagania zarządzania a efektywnością organizacyjną działalności operacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego”. W konsekwencji magister Marcin Kisielewski wywiódł cele szczegółowe odpowiadające strukturze pracy.

W warstwie merytorycznej realizacji celu badań w pierwszym rozdziale Autor postawił sobie za cel wskazanie różnorodności ujęć i rozumienia pojęcia efektywności wraz ze wskazaniem znaczenia efektywności organizacyjnej i ekonomicznej w organizacjach gospodarczych. Cel ten realizował poprzez badania literaturowe odnosząc się do pojęć opisujących i tworzących efektywność jakimi są skuteczność i produktywność (wydajność) oraz do jej wymiarów – rzeczowego, technologicznego, rynkowego, systemowego, politycznego itd. W ramach wywodu Autor stwierdził, że efektywność jest pojęciem „wielowymiarowym a przy tym niezmiernie pojemnym, w efekcie jest w rozmaity sposób definiowane (...)” współcześnie termin ten jest wykorzystywany nie tylko przez ekonomistów (...) dlatego też jest on w różnorodny sposób objaśniany, co powoduje pewnego rodzaju semantyczny chaos” (s. 29). Z toku wywodu można odnieść wrażenie, że Autor zamiennie posługuje się pojęciami efektywność organizacyjna i efektywność organizacji bazując na rozgraniczeniu między efektywnością organizacyjną a ekonomiczną (str. 18 i 19) stwierdzając, że efektywność ekonomiczna jest właściwa dla teorii ekonomii natomiast efektywność organizacyjna dla nauk o zarządzaniu i definiując tę drugą jako: „kategorię identyfikacji korzyści, jakie wynikają ze sprecyzowanych układów współdziałania funkcjonujących w ramach systemów organizacyjnych”, natomiast tę pierwszą jako relację nakładów i efektów (s. 22-23). Ponadto Autor pisze: „W teorii zarządzania dominuje pojęcie efektywności organizacyjnej określanej jako zdolność systemu do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu, a także produktywnego wykorzystania zasobów do realizacji przyjętej struktury celów” (s. 23). W podsumowaniu rozdziału pierwszego (s. 48) znajduje się definicja efektywności organizacyjnej właściwej dla dysertacji określająca ją jako: „relacja nakładu do efektu, umiejętność sprawnego przystosowywa-

nia się do zmiany, kryterium zdolności organizacji do urzeczywistniania celów i realizacji strategii, narzędzie pomiaru sprawności działania i skuteczności”. W związku z tymi stwierdzeniami, jak też w związku z zaproponowaną macierzą wprowadzającą wskaźniki (gotowości technicznej, wykorzystania taboru sprawnego technicznie, wykorzystania przebiegu itd.), które w istocie swojej są miernikami sprawności chciałbym poprosić magistra Marcina Kisielewskiego o doprecyzowanie pojęć efektywności ekonomicznej, organizacyjnej i efektywności organizacji kładąc nacisk na różnice między nimi.

W rozdziale drugim zatytułowanym „Przedsiębiorstwa transportu drogowego na rynku usług transportowych” według układu podrozdziałów Autor powinien skoncentrować się na opisie specyfiki rynku usług transportowych, taksonomii i morfologii przedsiębiorstw transportowych oraz prezentacji uwarunkowań ich działalności operacyjnej. Rozdział ten liczy 70 stron, będąc rozdziałem najdłuższym pracy. Czytając rozdział ten można odnieść wrażenie, że treści zawarte w poszczególnych jego częściach są lekko przemieszane, np. w podrozdziale odnoszącym się w zasadzie do specyfiki rynku oprócz opisu cech rynku transportowego dość znaczna część treści poświęcona została charakterystyce systemu transportowego, klasyfikacjom transportu, oraz wynikom badań prezentującym wiązki problemów polskich przedsiębiorstw transportu drogowego. W podrozdziale drugim odnoszącym się do przedsiębiorstw transportowych – ich taksonomii i morfologii znajdują się treści dotyczące klasyfikacji przedsiębiorstw transportowych bazujących na klasyfikacji rynków transportowych z podrozdziału pierwszego, a następnie opis celów działalności przedsiębiorstw, odrębności ekonomicznej, prawnej, techniczno-organizacyjnej, klasyfikacje taboru, charakterystyka zatrudnienia. Podrozdział trzeci rozdziału drugiego zatytułowany „Działalność operacyjna przedsiębiorstw transportu drogowego i aspekty jej efektywności operacyjnej” obejmuje charakterystyki procesu transportowego, infrastruktury drogowej, technologii transportowych, organizacji przewozów, wymiarów czasowego i przestrzennego procesu przewozowego. Trudno doszukać się myśli przewodniej i idei rozmieszczenia poszczególnych treści, zważywszy, że w podrozdziale drugim właściwie nie została zrealizowana część opisu budowy strukturalnej przedsiębiorstwa transportowego, jest natomiast ujęcie formalno-prawne, rynkowe i zasobowe prowadzące się do opisu zasobów rzeczowych (klasyfikacji taboru), finansowych, pracy i zasobów informacyjnych. Jedynym elementem odwołującym się do struktur funkcjonalnych przedsiębiorstwa transportowego jest modelowa struktura systemu zarządzania, do której Autor nie odniósł się w żaden sposób w dalszej części pracy. Prezentacja morfologii przedsiębiorstw w sposób zrealizowany przez Doktoranta jest niezgodna z układem treści w rozdziale

trzecim i czwartym, w których Autor koncentruje się na zarządzaniu taborem, zarządzaniu pracą kierowców i zarządzaniu zleceniami transportowymi. Stąd kolejne pytanie: Jak według Doktoranta powinien wyglądać obraz strukturalny przedsiębiorstwa transportu drogowego przy założeniu wykonywania wszystkich czynności we własnym zakresie w jednym podmiocie.

Rozdział trzeci odnoszący się do systemów informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami transportu drogowego w swej konstrukcji obejmuje prezentację przesłanek implementacji systemów informatycznych, ich taksonomię oraz identyfikację kluczowych funkcjonalności wybranych systemów w przedsiębiorstwach transportu drogowego. W pierwszej części magister Marcin Kisielewski zaprezentował cechy systemów informatycznych, poziomy implementacji, opisał zintegrowane systemy informatyczne w postaci systemu ERP. W drugim podrozdziale przedstawił systemy informatyczne zarządzania oraz opisał dostępne i wspierające funkcjonowanie transportu systemy informacyjne. Odniósł się do systemów telemetrycznych i systemów zarządzania flotą i operacjami transportowymi oraz systemami pozwalającymi na pozyskiwanie zleceń transportowych w postaci giełd transportowych. Trzecia część rozdziału trzeciego prezentuje kluczowe funkcjonalności wybranych systemów informatycznych. Wśród dużej liczby dostępnych systemów Autor skoncentrował się na systemie TransSped SQL, Tachospeed prezentując ich funkcjonalności włącznie z prezentacją obrazów poszczególnych okien. Treści prezentowane w tym rozdziale są obszerne – rozdział liczy 67 stron, uporządkowane w sposób logiczny i przejrzysty. Jedynym zastrzeżeniem, które można wnieść jest sposób prezentacji obrazów poszczególnych okien – niektóre, jak się wydaje przez chęć zmieszczenia na połowie strony są nieczytelne. Może warto było obrazy okien przenieść do załączników, przez co praca i tak obszerna zyskała by na przejrzystości.

Rozdział czwarty zatytułowany „Identyfikacja potencjalnego zakresu oddziaływania systemów informatycznych na efektywność organizacyjną przedsiębiorstw transportu drogowego” ma podobnie jak pozostałe rozdziały układ trójdzielny. Część pierwsza tego rozdziału dotycząca determinant oddziaływania systemów i jest zdecydowanie najsłabszą częścią pracy, gdyż liczy tylko 6,5 strony i w połowie (w swej pierwszej części) jest powtórzeniem – nie dosłownym!, treści prezentowanych w poprzednich rozdziałach, a w drugiej części opisem dwóch kolejnych systemów w postaci interfejsów klienta i systemów track&trece. Niestety w pierwszej części podrozdziału drugiego odnoszącego się do metod oceny efektywności organizacyjnej działalności operacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego da się zauważyć niezrozumiałe dla recenzenta (podstawowym obszarem badawczym jak napisał Autor we

wstępie są przedsiębiorstwa transportu drogowego) bazowanie Autora na podejściu produkcyjno-logistycznym, zaprezentowane w tabelach 16, 17, 18 oraz rysunkach 60 i 61, by dopiero w drugiej części pracy sięgnąć do instrumentarium właściwego dla przedsiębiorstw transportu drogowego. W części tej magister Marcin Kisielewski zaprezentował zbiór 13 wskaźników techniczno-eksploatacyjnych, prezentując formuły i wartości poznawcze każdego z nich. W opisie tych wskaźników, który co do zasady powinien być wewnętrznie spójny nie udało się jednak Autorowi wystrzec kilku niekonsekwencji:

- w opisie wskaźnika gotowości technicznej At (s. 201) Autor pominął czynnik cech konstrukcyjnych pojazdów; powszechnie wiadomo, że niektóre marki słyną z niezawodności inne natomiast cechują się większą awaryjnością, zatem poziom tego wskaźnika może wynikać również z polityki zakupu lub leasingu taboru stosowanej przez przedsiębiorstwo,
- w formule wskaźnika dynamicznego wykorzystania ładowności pojazdu E (s. 205) Autor przez literę K oznaczył przebieg definiując w legendzie jako przebieg całkowity, poniżej natomiast zapisał wyjaśnienie, że mianownik w postaci $q \cdot K$ oznacza pracę przewozową, którą można by wykonać przy całkowitym wykorzystaniu ładowności – należy domniemywać, że przez nieuwagę w opisie zostało pominięte słowo ładowny i subskrypt t zastosowany we wzorze na średnią ładowność pojazdu w pracy (s. 204),
- we wzorach nr 9, 11, 12 zostało przyjęte, że przebieg oznaczany jest literą K – przebieg całkowity i literą K z subskrypcją t (Kt) – przebieg ładowny, natomiast we wzorze 13, 14 przebieg został oznaczony literą P – symbolem charakterystycznym dla pracy przewozowej (por. Transport pod red. K. Wojewódzkiej-Król i E. Załogi, PWN Warszawa 2016, s. 84), takie podejście wprowadza zamieszanie,
- we wzorze 10 i 15 zastosowano to samo oznaczenie - literę C; wydaje się zasadne rozróżnienie oznaczenia, gdyż posługując się tożsamym symbolem wskaźnika nie można dokonać właściwej interpretacji czy chodzi o statyczny wskaźnik wykorzystania ładowności, czy dynamiczny wskaźnik wykorzystania ładowności,
- we wzorze 16 zastosowano symbol Ł zdefiniowany jako przewieziony ładunek - zdecydowanie lepiej byłoby zastosować Q wprowadzone we wzorze 10 oznaczające tonaż przewiezionego ładunku.

W ostatniej części rozdziału czwartego Autor nie ustrzegła się powtórzeń. Ponownie przywołał formuły wskaźników At, Agt, B, oraz wprowadził wskaźnik czasu jazdy kierowcy, liczbę kilometrów wykonanych w obsadzie pojedynczej i podwójnej, czas załadunku i czas rozładunku pojazdów. Rozdział ten kończy autorska macierz wskaźników efektywności organizacyjnej działalności operacyjnej przedsiębiorstw transportu drogowego ładunków. Macierz ta została autorsko opracowana, a dobór wskaźników i mierników należy ocenić bardzo wysoko, gdyż taka ich konfiguracja właściwie charakteryzuje główne problemy i obszary podnoszenia efektywności przewozów zarówno odnosząc się do poziomu ogólnego, stricte operacyjnego jak i szczegółowego dedykowanego. Rodzi się zatem pytanie: Jaka była idea, gdyż do macierzy zostały wykorzystane wskaźniki zawarte w podrozdziale trzecim i tu ich prezentacja jest właściwa, czemu natomiast miało służyć opisanie wskaźników w podrozdziale drugim połączone z podejściem produkcyjno-logistycznym?

Do zastanowienia Autorowi pozostawiam lekkie przekonstruowanie macierzy w kierunku przesunięcia wskaźnika wykorzystania taboru gotowego technicznie Agt w obszar zarządzania zleceniami. Za takim posunięciem przemawia fakt stanowiący, iż wskaźnik ten charakteryzowałby sprawność pozyskiwania zleceń przewozowych w kontekście potencjału przewozowego przedsiębiorstwa. Ponadto przesunięcie wskaźnika liczby kilometrów przypadających na jedno zlecenie do obszaru szczegółowego zarządzania zleceniami transportowymi i przemianowanie go na średnią odległość przewozu pojedynczego zlecenia, natomiast w miejsce wskaźnika Agt do obszaru zarządzania taborom w systemach zintegrowanych wprowadzenie średniego dobowego czasu pracy pojazdu.

W rozdziale przedostatnim, piątym, Autor przywołał hipotezy, cele i zadania badawcze oraz szczegółowo opisał sposób i metodologię badań. Magister Marcin Kisielewski zastosował właściwe narzędzia badawcze dla realizacji postawionego celu, jak też zastosował właściwą procedurę doboru próby i procedurę badawczą uwzględniającą badania pilotażowe. Stąd zebrany materiał do wnioskowania należy uznać za wiarygodny i prezentujące właściwy obraz populacji.

Rozdział szósty, ostatni, prezentuje wyniki badań. Pierwszą część rozdziału wypełniają zestawienia tabelaryczne zbierające dane surowe. Wydaje się, że w kontekście dość dużej objętości pracy można było zestawienia te przenieść do załączników, zważywszy że w drugim rozdziale wyniki zaprezentowane w tabelach przedstawione są w postaci wykresów z cennym komentarzem autorskim stanowiącym podstawę do przeprowadzenia pracy analitycznej w postaci wyliczenia wskaźnika macierzy osobniczej dla każdego z badanych przedsię-

biorstw, wyznaczeniem wartości maksymalnej i minimalnej wraz z identyfikacją przyczyn takiego ich kształtowania się. Analiza cząstkowa zmienności poszczególnych elementów macierzy pozwoliła na wyciągnięcie wniosków w zakresie oddziaływania wprowadzenia systemów informatycznych w przedsiębiorstwach transportu drogowego ładunków w postaci potwierdzenia hipotezy, iż wykorzystanie systemów informatycznych zwiększa efektywność ich funkcjonowania poprzez podniesienie efektywności (sprawności) organizacyjnej w obszarze działalności operacyjnej.

6. Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że recenzowana praca doktorska zawiera interesujące rozważania o charakterze teoretycznym jak i opis prawidłowo przeprowadzonego procesu badawczego z właściwie wyciągniętymi wnioskami. Rozprawa stanowi samodzielne rozwiązanie przez Doktoranta problemu naukowego, gdyż Autor wykazał się umiejętnością identyfikacji problemów badawczych, formułowania celu badań, pracy nad badaniami literaturowymi w zakresie analizowanych problemów, konstruowania i doboru metod badawczych, przeprowadzenia badań, wnioskowania i prezentacji wyników. Po lekturze dysertacji można również stwierdzić, że Autor posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie naukowej nauki o zarządzaniu.

Mimo, że w recenzji zostały wskazane pewne błędy formalne oraz zgłoszono pewne uwagi polemiczne, praca stanowi jednak ciekawy, oryginalny przykład zastosowania teorii zarządzania w praktyce oraz stanowić może cenny materiał dla praktyki gospodarczej.

Uwzględniając wszelkie uwagi - zarówno aprobujące, jak i krytyczne oraz mając świadomość istnienia w przedstawionej do recenzji pracy pewnych kwestii dyskusyjnych, stwierdzam, że oceniana dysertacja spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Wnoszę zatem o dopuszczenie przedłożonej mi do recenzji rozprawy Pana mgr. Marcina Kisielewskiego do publicznej obrony.



/dr hab. Andrzej Letkiewicz prof. UG/

Gdańsk 10.09.2018

