

Prof. UAM. dr hab. Michał Flieger

Katedra Nauk Ekonomicznych

Wydział Prawa i Administracji UAM

Ul. Św. Marcin 90, Poznań

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej mgr inż. Jakuba Semrau pt. „Koncepcja oceny w procesach realizowanych w zakładach karnych”, napisanej na Politechnice Śląskiej pod kierunkiem dr hab. Moniki Odlanieckiej-Poczobutt.

Wprowadzenie

Recenzja została przygotowana na zlecenie Rady Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej z dnia 30.03.2022r.

Wstępna charakterystyka rozprawy

Recenzowana rozprawa mgr inż. Jakuba Semrau składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, podsumowania, spisu literatury, spisu rysunków oraz tabel. W załączniku znajduje się kwestionariusz ankiety.

Konstrukcję pracy oceniam pozytywnie. Praca składa się z dwóch rozdziałów o charakterze teoretycznym, stanowiących podstawę dla prowadzonych w części empirycznej badań (z późniejszymi uwagami). Każdy z pięciu rozdziałów rozbudowany jest o podrozdziały, które wzajemnie ze sobą korespondują i uzupełniają się merytorycznie. Pewne zastrzeżenia budzi szczegółowość podziału. Wydaje się, że bardziej szczegółowy podział tekstu na podpunkty służyłby lepszemu zrozumieniu treści. Widać to szczególnie w rozdziale 3, który zawiera tylko dwa podpunkty (!). Jak na rozdział w rozprawie doktorskiej to skromnie. Dodatkowo, zastrzeżenia budzi tytuł rozdziału 3, który ogranicza go jedynie do procesów logistycznych. Natomiast treść rozdziału mówi o wszystkich procesach w organizacji. Ta niejasność widoczna jest również w innych elementach pracy, o których później.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, oraz aplikacyjny. W rozprawie wykorzystano obszerną literaturę (spis s. 198-205) oraz akty prawne. Nie wyodrębniono źródeł internetowych. Przydałby się podział literatury na jej rodzaje, ale go zabrakło. Spisy rysunków oraz tabel są obszerne (s. 206-208)

Podstawę części empirycznej recenzowanej rozprawy stanowiły badania przeprowadzone na podstawie ankiety z kierownictwem zakładu karnego w Zabrze. Do konstrukcji modelu wykorzystano badania metodą względnej ważności obiektów z udziałem grupy wyselekcjonowanych ekspertów. Metodyka badań opisana jest w pracy właściwie.

odr. RD 50/2021/2022
28.07.2022
Marion

Język rozprawy należy uznać za poprawny z pewnymi zastrzeżeniami dotyczącymi terminologii, o których później. Ogólnie jednak należy Autora pochwalić za zastosowanie języka naukowego, a także za opanowanie języka specjalistycznego procesów, co sprzyja prezentacji osiągnięć rozprawy. Tutaj należy się zatem plus.

Podsumowując wstępna ocena ogólna rozprawy jest pozytywna.

Problem badawczy rozprawy doktorskiej

Problematyka skuteczności, sprawności oraz efektywności systemu penitencjarnego to temat ciekawy i ważny dla osób osadzonych oraz dla społeczeństwa jako takiego. Jest to zarazem tematyka względnie nowa w kontekście zastosowania wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu. Połączenie zatem niereformowanego w tej perspektywie systemu z osiągnięciami nauki jest ciekawym zabiegiem, zasługującym na pochwałę.

Autor recenzowanej rozprawy zwraca uwagę na szczególne znaczenie takich problemów badawczych jak: sposób definiowania i klasyfikacji procesów realizowanych w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego, różnice pomiędzy procesami „typowych” (to niejasne stwierdzenie – s. 3) organizacji a procesami zakładów karnych, „czynności” (tu znowu niejasność, czy chodzi o czynności czy operacje, czy czynności w ramach operacji? – s. 3) składające się na procesy zakładów penitencjarnych, które „czynności” (jw.) generują największą liczbę zakłóceń, jak te zakłócenia oceniać w kontekście „poziomu realizacji kary pozbawienia wolności” (to stwierdzenie jest także nieostre, szkoda, że Autor nie sprecyzował, co dokładnie ma na myśli, s. 3), czynniki kształtujące system kontroli i monitoringu procesów realizowanych w zakładach karnych. Autor podkreśla, że prawidłowo funkcjonujący system penitencjarny wpływa na poziom bezpieczeństwa kraju, a badania o powyższym, proponowanym charakterze nie były prowadzone (s. 1). Wybór zatem wydaje się uzasadniony, problemy należy uznać za ważne, choć jak wskazano wyżej, czasami są one formułowane nieco niejasno.

Należy jednak stwierdzić, że podjęta tematyka jest aktualna, ciekawa poznawczo oraz ważna aplikacyjnie.

Cele i hipotezy pracy

Ważnym kryterium oceny rozprawy doktorskiej jest właściwe postawienie celów oraz hipotez pracy. Cel główny rozprawy to: opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce, poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz budowa założeń do systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach. Cel ten postawiono właściwie, choć mam wątpliwości, czy nie lepiej istotę badań i wyników opisuje pojęcie „model” lub „metoda” zamiast „koncepcja” (o tym dalej). Cele cząstkowe składają się z celów teorio-poznawczych oraz utylitarnych. Do pierwszej grupy zaliczono: krytyczną ocenę dorobku naukowego w zakresie podejścia procesowego oraz modelowania procesów, charakterystykę stanu polskiego systemu penitencjarnego oraz zdefiniowanie i klasyfikację realizowanych procesów wewnątrz zakładów karnych. Do celów utylitarnych zaliczono: zastosowanie narzędzi modelowania do identyfikacji czynności logistycznych,

zarządczych, administracyjnych w ramach realizowanych procesów, opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w realizowanych procesach oraz opracowanie założeń do budowy systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych w warunkach zakłóceń.

Analizując powyższe, cele pracy postawiono poprawnie z jednym zastrzeżeniem. Nie jest jasne miejscowe ograniczenie się do procesów logistycznych. Czasami Autor zwraca tylko na te procesy uwagę, a w innych miejscach pisze jednak o wszystkich procesach. To budzi chaos w odbiorze na tym etapie (s.2). Wydaje się, że badaniu podlegają wszystkie procesy, skąd zatem ograniczenie do logistycznych, także w rozdziale 3 rozprawy? Dziwne. Podział na cele teorio-poznawcze oraz użyteczne należy uznać za właściwy.

W rozprawie postawiono także pytania badawcze (s. 3), które należy uznać za postawione prawidłowo (wspomniano o nich wyżej opisując problemy badawcze). Pytania te postawiono w sposób logiczny, są one właściwie skorelowane z celami rozprawy.

W rozprawie postawiono także tezę: opracowana koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych, uwzględniająca wykorzystanie narzędzi modelowania, zidentyfikowane i klasyfikowane procesy, czynności składające się na procesy pozwala na zidentyfikowanie zakłóceń krytycznych, które mają istotny wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności oraz jest podstawą do budowy założeń systemu kontroli i monitoringu tych procesów. Teza ta jest złożona ale postawiona została poprawnie, nie podzielono jej dalej na tezy pomocnicze.

Aby zrealizować powyższe cele, Autor zastosował własną procedurę badawczą, składającą się z szeregu metod, narzędzi i technik badawczych. Zaliczono do nich studia literaturowe, obserwację nieuczestniczącą, badania ankietowe, eksperckie, a także studium przypadku. Cała procedura badawcza jest ciekawa (rys. 1, s. 4) i jak zapewnia Autor, służy ściśle realizacji wcześniejszych zamierzeń. Na tym etapie procedurę tą należy ocenić pozytywnie.

Ocena zawartości poszczególnych rozdziałów oraz osiągnięć naukowych rozprawy

Praca składa się z 5 rozdziałów, dwóch o charakterze teoretycznym i trzech o charakterze empirycznym oraz z podsumowania. W pracy nie ma jednak zakończenia, co jest dość zaskakujące. Układ ten oceniam jednak pozytywnie, z zastrzeżeniem dotyczącym zbyt skromnej moim zdaniem szczegółowości podziału tekstu oraz zbyt wąskiego ujęcia podstawy teoretycznej omawianych zagadnień. Uwaga pierwsza dotyczy w zasadzie wszystkich rozdziałów. Uwaga druga jest szczególnie ważna merytorycznie. Rozprawa dotyczy zagadnień związanych z rozbudowaną w literaturze przedmiotu koncepcją zarządzania procesowego. W recenzowanej rozprawie poświęcono mu jedynie jeden rozdział (pierwszy), który jest dość hermetyczny – tzn. ściśle powiązany z logiką pracy. Brakuje spojrzenia szerszego, wskazującego na szerszą właśnie perspektywę, wiedzę i spojrzenie Autora. Przykładowo, nie osadzono zarządzania procesowego w kontekście innych kluczowych i szerszych koncepcji zarządzania, takich jak koncepcja systemowa, fraktalna czy koncepcja spójności organizacyjnej. Nie wspomniano o roli zasobów ludzkich, sposobu zarządzania w organizacjach procesowych. Nie wspomniano także o narzędziach zarządzania stosowanych w organizacjach procesowych i wielu innych zagadnieniach, które przecież w tej tematyce są

kluczowe!!! Zatem, podział tekstu w warstwie teoretycznej odnoszącej się do zarządzania procesowego powinien być inny, bardziej szczegółowy i podzielony na co najmniej dwa logicznie korespondujące rozdziały.

Rozdział pierwszy pt. Istota podejścia procesowego w organizacjach stanowi jedną z podstaw teoretycznych rozprawy. Autor definiuje pojęcie procesu (s. 7 i dalsze), przy czym przytacza i zestawia kilka ujęć tego pojęcia. Następnie Autor koncentruje się na analizie koncepcji podejścia procesowego w naukach o zarządzaniu i jakości, nawiązując do definicja zarówno autorów polskich jak i zagranicznych (s. 10-11). Tutaj nawiążę do wspomnianej wcześniej wątpliwości, czy Autor faktycznie opracował koncepcję, czy jednak metodę wpisaną w koncepcję zarządzania procesowego. Ten wątek pojawi się jeszcze później w recenzji. Na s. 13 Autor przytacza wybrane koncepcje czerpiące z podejścia procesowego, jednak brakuje tutaj moim zdaniem tak kluczowych jak koncepcja fraktalna oraz koncepcja wirtualna. Pierwsza jest bowiem podstawą myślenia o procesach, druga jest procesem w czystej postaci, tyle, że międzyorganizacyjnym. Dalej Autor analizuje kwestie koordynacji procesów, co jest ważne w kontekście budowy struktury procesowej na różnych poziomach (s. 14-17). Opisano także klasyfikację procesów (s. 18-21), choć opis ten jest dość skromny, podziałów tych można w literaturze przedmiotu znaleźć zdecydowanie więcej. Strony 22-42 poświęcono modelowaniu procesów. Jest to opis i analiza kompetentna, co znajduje uzasadnienie w kontekście tematyki pracy. Jednak poważne zastrzeżenie budzi znowu podział tekstu. Punkt ten zajmuje 20 stron, bez wyodrębnienia logicznych podpunktów. Znajdują się w nim wszakże jakieś odnośniki (tzw. wrzutki), ale nie zastępują one logicznych części tekstu zwanych podpunktami szczegółowymi rozdziałów. Trudno zrozumieć takie podejście, nie sprzyja ono logice oraz ciągłości i podmiotowości narracji. Natomiast zawartość merytoryczną pkt 1.3 należy ocenić pozytywnie, jest to szczegółowy i kompetentny opis zagadnień. Kolejnym obszarem rozdziału pierwszego jest analiza zakłóceń w procesach oraz ich doskonalenia (pkt 1.4 i 1.5). Należy zaznaczyć, że taki układ jest logiczny i wpisuje się w późniejszy przebieg badań oraz strukturę tworzonej metody. Ponownie jednak mam zastrzeżenia do podziału tekstu w pkt. 1.5, który ze względu na jego objętość (10 stron), powinien być podzielony na logiczne podpunkty, które odpowiednio rozwinięte sprzyjałyby narracji. Mamy do czynienia znowu z dziwnymi odnośnikami (s. 51, 53), ale nie wiadomo w zasadzie, czym one są – warto było zastosować tutaj tradycyjny, wspomniany wcześniej podział tekstu. W związku z tym zastrzeżeniem, niektóre zagadnienia potraktowano zbyt ogólnikowo. Np. Kwestia controllingu procesów omówiona jest na 0,5 strony tekstu!! (s. 52). Dodatkowo, omówienie skutków doskonalenia procesów jest dość pobieżne, nie odwołano się do istoty podejścia fraktalnego, tuneli nawigowania i wielu innych mechanizmów wpływających na korzyści organizacyjne. Reasumując, rozdział ten oceniam pozytywnie (z uwzględnieniem wcześniejszych zastrzeżeń), ale jest on mocno nierówny. Niektóre zagadnienia opisano należycie, inne natomiast zbyt pobieżnie, bez wniknięcia w istotę zagadnienia. Podział testu jest istotnym mankamentem, z którego częściowo biorą się wspomniane zastrzeżenia. Na pochwałę zasługuje podsumowanie rozdziału (s. 55-56).

Rozdział 2 (choć Autor nie tytułuje go rozdziałem w treści pracy – dziwne), nosi tytuł System penitencjarny w Polsce i jest poświęcony szczegółowej analizie tego systemu. Rozdział rozpoczyna się jednak od czegoś na zasadzie wstępu, ale Autor nie tytułuje tego wstępem do rozdziału. Zatem (podobnie było w Rozdziale 1), nie wiadomo w istocie, co to jest i czemu służy. Dopiero pkt 2.1 wskazuje, że będziemy mieć do czynienia z rysem historycznym, i tak faktycznie jest (s. 60 i dalsze). Jest to rys bardzo szczegółowy, który wskazuje na wiedzę Autora z jednej strony, ale z drugiej rodzi pytanie o zasadność aż takiego poziomu analizy (10 stron – s. 60-70). Dalej Autor analizuje jednostki penitencjarne pod kątem ich rodzajów (pkt. 2.2 i 2.3 s. 70 i dalsze), wielkości oraz innych kluczowych kryteriów. Podział ten jest szczegółowy i kompetentny. Ostatni punkt tego rozdziału (2.4 s. 80-96) dotyczy obecnego stanu systemu penitencjarnego w Polsce, i znanym nam już sposobem, Autor umieszcza w tym rozdziale wiele różnych aspektów tego stanu, począwszy od zaludnienia, poprzez pojemności oddziałów, liczby skazanych, rodzaje orzeczeń, wymiary kary, ruch osadzonych, ich transport, udzielone przepustki, powrotność, zatrudnienie skazanych kończąc na ucieczkach. Warto było znowu: podzielić tekst bardziej szczegółowo i rozwinąć niektóre wątki w kontekście potrzeby restrukturyzacji tego systemu. Wprawdzie taka uwaga zawarta jest w podsumowaniu rozdziału (s. 95-96), ale warto było podkreślać ten fakt na bieżąco, omawiając istotne elementy i stan systemu penitencjarnego w logicznie wydzielonych podpunktach. Brakuje także szerszego spojrzenia w aspekcie doświadczeń międzynarodowych, podstawowych różnic pomiędzy systemem polskim a obcym, uznawanym za wzorcowy. W tego typu pracach, w warstwie teoretycznej, spojrzenie międzynarodowe i osadzenie systemu polskiego w tej perspektywie (międzynarodowej) jest kluczowe i ważne. Wskazywałoby na szerszą orientację Autora, zatem dziwi jego brak. Pomimo wyżej wymienionych zastrzeżeń, rozdział ten oceniam raczej pozytywnie, choć można było napisać go lepiej, czasami niewielkim nakładem sił.

Rozdział trzeci nosi tytuł Identyfikacja procesów logistycznych i poświęcony jest procesom zachodzącym w zakładach karnych, z podziałem na procesy zarządcze, administracyjne oraz logistyczne. Już na samym wstępie analizy tego rozdziału należy zaznaczyć, że niejasny jest tytuł rozdziału w odniesieniu do jego faktycznej treści. Chodzi o to, że rozdział jest poświęcony procesom zachodzącym w zakładach karnych – wszystkim procesom. Autor faktycznie najwięcej miejsca poświęca procesom logistycznym, ale nacisk ten nie jest wprost uzasadniony. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, gdzie tytuł rozdziału nie do końca (po części jedynie) odpowiada jego treści. Jest to o tyle dziwne, że w podsumowaniu rozdziału Autor stwierdza, że „Mapowanie zidentyfikowanych zachodzących procesów pozwoli na szczegółową weryfikację czynności zarządczych, administracyjnych, logistycznych oraz pozwoli na wskazanie miejsc, w których występują zakłócenia krytyczne dla całego procesu realizacji kary pozbawienia wolności” (s. 108). Skąd zatem nacisk na procesy logistyczne jedynie? Trudno to uzasadnić. Przyglądając się bliżej temu rozdziałowi, znajdziemy w nim dekompozycję procesów na główne i wspomagające (klasyczny podział s. 98), w ramach głównych procesy zarządcze, a w ramach wspomagających procesy administracyjne i logistyczne. W dalszej części procesy te są analizowane oraz uszczegóławiane i należy stwierdzić, że podział ten jest logiczny (s. 101 rys 31). Pkt. 3.2 s. 103 poświęcono czynnościom logistycznym (jak wynika z tytułu), ale w istocie znajdziemy tu także ogólny

model architektury procesów (s. 106) oraz połączenie wszystkich czynności i zależności pomiędzy nimi: zarządczych, administracyjnych oraz logistycznych (s. 107). Skąd zatem taka nazwa punktu? Skąd ponowny akcent na procesy logistyczne? Nie znajduję uzasadnienia. Reasumując, rozdział ten jest dziwny. Merytorycznie jest on dość kompetentny, choć przedstawia jedynie jedną z opcji podziału procesów w zakładzie karnym (brak wskazania alternatyw). Zapewne Autor przygotowuje czytelnika do dalszej części pracy, o charakterze czysto empirycznym, która kontynuuje taki właśnie wywód. Dodatkowo, Autor nie wspominał, na jakiej podstawie dokonał takiego podziału, jaka była metodologia: czy obserwacja, czy literatura, czy inne źródła. Widzimy jedynie zapis: Opracowanie własne. (np. s. 98 rys 30, s. 107 rys. 34). Kolejne opracowania oparto na pozycji M. Odlanieckiej-Poczobutt poświęconej procesom logistycznym (s. 101, 104, 106) i być może to jest powód akcentowania procesów logistycznych. W rozdziale tym bardzo uboga jest literatura, z której korzystano. Zatem: nie ma metodologii badań i podziału tych procesów, literatura jest uboga, zatem skąd taki właśnie podział? Czy jest to rozdział empiryczny czy pisany na podstawie literatury przedmiotu, zatem teoretyczny? Czytelnik pozostawiony jest z wieloma znakami zapytania, i to powoduje, że ocena tego rozdziału nie jest jednoznaczna.

Rozdział 4 zatytułowany jest *Badania empiryczne w wybranym podmiocie* i poświęcony jest prezentacji wyników badań przeprowadzonych w Zakładzie Karnym w Zabrze. Wątpliwości budzi zbyt ogólna nazwa rozdziału, która nie wskazuje merytorycznie, o czym w zasadzie on będzie (s. 109). Natomiast podmiot badań należy uznać za wystarczający- jest to w istocie studium przypadku, ale dla potrzeb dalszej logiki badań jest odpowiedni. W pkt 4.1 znajduje się obszerna charakterystyka tego zakładu (s. 109-114). Dalej, w pkt. 4.2 znajduje się ważny opis dotyczący metody badawczej, służącej identyfikacji procesów zachodzących w tej jednostce. Na s. 118 Autor zaznacza, że w pracy wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z pytań zamkniętych, otwartych oraz półotwartych. Składa się on w sumie z 80 pytań, które zostały podzielone na 7 kategorii (s. 118). Kategorie te wydają się logiczne, ale niestety nie uzasadniono, dlaczego akurat są one takie, a nie inne. To powoduje, że czytelnik nie ma przekonania co do słuszności takiego wyboru, a przede wszystkim - co do jego kompletności. Jeżeli proponowana metoda badawcza ma być benchmarkiem, można mniemać, że inne zakłady mogą się na niej wzorować, zatem jawi się pytanie, czy ten podział faktycznie benchmarkiem być może? Tego w pracy nie znalazłem, a jest to bardzo ważne pytanie.

Również na s. 118 znajduje się zapis, w którym Autor uzasadnia wybór pytań tym, że „pozwolą one na identyfikację procesów z podziałem na główne i wspomagające, ze szczególnym uwzględnieniem czynności logistycznych”. Autor kontynuuje, że „pytania te uwidaczniają możliwość zastosowania zaawansowanych narzędzi z obszarów zarządzania w modelowaniu procesów logistycznych, zachodzących na wszystkich szczeblach funkcjonowania zakładu karnego”. Muszę przyznać, że w tym miejscu znowu wkrada się chaos informacyjny. Skąd taki nacisk na procesy logistyczne? Nigdzie w pracy się do nich nie ograniczono, nie wskazano ich nadrzędnej funkcji. Wręcz przeciwnie, w poprzednich rozdziałach mówi się o wszystkich procesach, choć jak pisałem wcześniej, logistyczne także pojawiają się jako te dominujące. Trudno to zrozumieć, brak jasnego określenia jaki jest

przedmiot zainteresowania właściwie, jakie procesy i dlaczego akurat te, a nie inne. Na dodatek, na początku pkt. 4.3 Autor pisze o tym, że poza pytaniami uzyskał informację z analizy dokumentów, konsultacji oraz obserwacji, choć w opisie metody badawczej nie było o tym ani słowa!! Jakich dokumentów? Jakich konsultacji i z kim? Jakich obserwacji, gdzie, jak długo itp.? Mnóstwo pytań bez odpowiedzi. Za to minus.

Dalej struktura pkt. 4.3 odpowiada logice podziału na wspomniane wyżej 7 kategorii (s. 119-156). Analizie poddano czynności logistyczne, administracyjne i zarządcze (czyli jednak wszystkie, nie tylko logistyczne) składające się na takie procesy jak: proces wejścia interesanta na teren zakładu, proces zaopatrzenia, proces formalnego przygotowania transportu skazanego, proces przygotowania zaakceptowanego transportu, proces postępowania na wypadek awarii pojazdu, proces opuszczania zakładu karnego, proces przygotowania i dostarczania posiłków, proces wejścia i przejmowania stanowiska, proces przyjęcia nowego skazanego, proces odwiedzin. Wybór tych procesów, jak pisano wyżej, nie został odpowiednio uzasadniony. Podkreślić jednak należy, że jest to opis szczegółowy, kompetentny i za każdym razem zakończony mapą analizowanego procesu, sporządzoną w języku modelowania BPMN 2.0. Mapy są sporządzone prawidłowo (w oparciu o wyniki badań, zatem należy przyjąć, że odpowiadają stanowi faktycznemu). Język notacji wybrano i zastosowano właściwie. Ten obszar rozprawy jest zatem poprawny, widać włożoną pracę i profesjonalizm prezentacji wyników. Oceniam go zatem pozytywnie - plus dla Autora.

Rozdział 5 nosi tytuł Konstrukcja metody oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego. Należy zwrócić uwagę na ten tytuł, gdyż podkreśla on to, o czym pisałem wcześniej. Mianowicie chodzi o wątpliwość dotyczącą tematu pracy oraz celu głównego – czy autor tworzy koncepcję, czy metodę? Jak widać, Autor używa pojęcia metody i koncepcji zamiennie, co jest sporym niedopatrzaniem na tym poziomie pracy naukowej (s. 157).

Rozdział ten rozpoczyna się od opisu przyjętej metody badawczej – pkt 5.1. Autor informuje, że na początkowym etapie badań zastosowano metodę względnej ważności obiektów, wykorzystując grupową ocenę ekspertów. Celem wg Autora była identyfikacja krytycznych zakłóceń występujących podczas realizacji kary pozbawienia wolności. Sam pomysł oceniam pozytywnie, mam jednak wątpliwość, która pojawia się często podczas studiowania tej rozprawy. Moim zdaniem, za każdym razem, gdy Autor pisze o krytycznych zakłóceniach, brakuje przymiotnika „potencjalne”. Chodzi o to, że w istocie Autor identyfikuje nie to, co w zakładzie nie funkcjonuje, ale to, co potencjalnie może spowodować zakłócenia. Brak doprecyzowania w tej materii powoduje, że powstaje spore nieporozumienie!!! To jest bardzo ważna uwaga dla zrozumienia w ogóle pomysłu na badania oraz ze względu na realizowane cele pracy i ich ocenę. Autor nie bada zakłóceń występujących w zakładzie karnym!

Ekspertów do badań wybrano metodą samooceny kompetencji, gdzie eksperci samodzielnie określili stopień swojej znajomości występujących problemów oraz źródła argumentacji (s. 157-158). Metodę tą, jak i prezentację wyników oceniam pozytywnie. Wybrano ostatecznie 8 ekspertów (s. 162). Następnie, grupa wybranych ekspertów zidentyfikowała – uwaga – „Możliwe pojawiające się zakłócenia, podczas zmapowanych procesów w rozdziale

czwartym” (s. 158). Jak zatem widzimy, w tym miejscu Autor wskazuje, że są to jednak „możliwe” zakłócenia – to potwierdza chaos, o którym pisałem powyżej. Zakłóceniom tym nadano kody i następnie je zgrupowano pod kątem powtarzalności. Ten zabieg metodologiczny również oceniam pozytywnie, jest on logiczną konsekwencją mapowania procesów oraz identyfikacji czynności w nich występujących. Potencjalne zakłócenia przedstawiono na s. 162-167, a ich zgrupowanie na s. 167, tabela 34. Uwagę zwraca pogrupowanie czynności na logistyczne, administracyjne oraz zarządcze (dokonano tego właściwie) i zdecydowana przewaga czynności logistycznych. Może to tłumaczy wcześniejsze tendencje Autora (opisywałem powyżej) do nadmiernego koncentrowania się na tych właśnie czynnościach, choć oczywiście nie powinno to stanowić w istocie podstawy do takiego zabiegu.

Kolejnym etapem badań było wskazanie zakłóceń krytycznych (potencjalnych! – tego Autor nie dodaje) metodą względnej ważności obiektów. Eksperci ocenili zatem zbiór zakłóceń, a następnie wyznaczono ich uogólnioną opinię oraz stopień ich zgodności. Dokonano także wyznaczenia sumy rang, co pozwoliło na uporządkowanie potencjalnych zakłóceń na tej podstawie. Na końcu zbadano stopień zgodności opinii ekspertów za pomocą współczynnika konkordancji Kendalla i Babingtona-Smitha. Powyższe zabiegi metodologiczne oceniam również pozytywnie, są one logiczne i uzupełniają się wzajemnie – plus dla Autora.

Pkt. 5.2 jest ważnym w rozprawie ponieważ prezentuje wyniki badań (częściowo już do niego nawiązałem wcześniej). Są one przedstawione zgodnie z logiką prowadzonych badań, opisanych wyżej. Jest to zatem układ przejrzysty i dokonany kompetentnie. Tab. 32 s. 162 uzasadnia wybór ekspertów, natomiast tab. 33 s. 162-167 to czynności oraz potencjalne (!) zakłócenia w nich występujące, wraz ze wspomnianymi wyżej kodami podziału. Tab. 34 s. 167 zawiera pogrupowane powtarzające się zakłócenia (potencjalne), co pozwala zwrócić na nie szczególną uwagę – dobry zabieg. Tab. 35 s. 168-169 przedstawia oceny ekspertów dla zidentyfikowanych zakłóceń, a kolejne rysunki na s. 170 i 171 obrazują średnie oceny ekspertów z podziałem na poszczególne kategorie zakłóceń – to również dobry i przejrzysty sposób prezentacji. Zgodnie z metodologią badań dalej przedstawiono kolejność zakłóceń w oparciu o nadane rangi, również z podziałem na kategorie zakłóceń – s. 172-179. Warto zwrócić uwagę na przejrzystość prezentacji i skrupulatność Autora w tym miejscu rozprawy. Wykorzystano także odniesienie do zasady Pareto, wskazując na kluczowe (potencjalne) zakłócenia wpływające na realizację kary pozbawienia wolności. Na s. 179-181 dokonano zbiorczego zestawienia, jak znowu pisze Autor „możliwych” (s. 180) zakłóceń krytycznych. Ciekawe jest to, że aż 45% dotyczy zakłóceń w czynnościach logistycznych. Na końcu tego punktu przedstawiono stopień zgodności opinii ekspertów, który potwierdza jego wysoką wartość (s. 181). Ogólnie zatem ten obszar badań oceniam pozytywnie.

Punkt 5.3 znowu zawiera błędny zapis o wskaźniku oceny zakłóceń w zakładach karnych – brakuje określenia „potencjalnych, możliwych” zakłóceń. Wskaźnik ten bowiem nie wskazuje jakie zakłócenia faktycznie występują, ale jakie mogą wystąpić w funkcjonowaniu zakładu (s. 181). Na s. 181 Autor pisze ”w celu oceny poziomu zakłóceń z zakładu karnym... został stworzony wskaźnik zakłóceń ...”. Jak wspomniano wyżej, nie jest to prawdą. Wskaźnik ten oznacza jaki jest poziom potencjalnego zakłócenia sprawnego funkcjonowania zakładu, i to

na dodatek przy założeniu, że prawidłowo zmapowano wszystkie procesy i ich czynności, które na takie funkcjonowanie mają wpływ. Autor proponuje skalę interpretacji wartości wskaźnika (s. 181-182), ale opisuje ją konsekwentnie w taki sposób, jakby te zakłócenia faktycznie występowały. „Wynik Woz powinien być jak najbardziej zbliżony do 1, ponieważ świadczy o małej liczbie występujących zakłóceń krytycznych w realizowanych czynnościach” – to tylko jeden przykład błędnej interpretacji (s. 181). Dalej „...niski poziom wskaźnika świadczy o nieprawidłowości w funkcjonowaniu zakładu karnego. Wymagane jest natychmiastowe przemodelowanie realizowanych procesów w celu zminimalizowania liczebności zakłóceń krytycznych w zidentyfikowanych czynnościach” (s. 181-182). Ten zapis zawiera aż dwa poważne nieporozumienia. Po pierwsze znowu interpretacja wskaźnika jest niewłaściwa, tak jak pisałem wcześniej. Zakład może funkcjonować sprawnie nawet wtedy, gdy poziom wskaźnika jest wysoki, tyle, że prawdopodobieństwo wystąpienia potencjalnych zakłóceń jest bardzo duże. Druga sprawa to kwestia zaleceń Autora dotyczących przemodelowania procesów. Z tym też trudno się zgodzić. Nie chodzi bowiem o przemodelowanie procesów w celu eliminacji czynności niosących ryzyko zakłóceń (choć częściowo może się to udać). Chodzi przede wszystkim o zwrócenie szczególnej uwagi na liczbę czynności niosących ryzyko poważnych zakłóceń i dochowanie szczególnej staranności podczas ich wykonywania. Nie da się całkowicie wyeliminować czynności ryzykownych – one często ze swojej istoty muszą mieć miejsce – jak zatem Autor proponuje przemodelować procesy – czy chce pozbyć się wszystkich czynności ryzykownych? Jest to w praktyce niewykonalne. Ta część osiągnieć Autora jest zatem dyskusyjna – miałyby sens wtedy, gdyby wyniki analizy były odpowiednio interpretowane, a zalecenia sensowne. Tu mamy do czynienia z całkowicie błędnym wnioskowaniem – doprawdy trudno ten fakt zrozumieć.

Na s. 182 rys. 65 przedstawiono „koncepcję oceny zakłóceń w zakładach karnych polskiego systemu penitencjarnego”. Tytuł zawiera znane nam już kwestie dyskusyjne – po pierwsze czy jest to koncepcja, czy metoda? Po drugie, ocena dotyczy potencjalnych zakłóceń, a nie faktycznie występujących. Rysunek ten jest zagregowaną procedurą postępowania odzwierciedlającą logikę prowadzonych wcześniej badań, które powyżej zanalizowano. Należy pochwalić Autora za to, że takiej agregacji dokonał, ponieważ ułatwia ona zrozumienie całego wywodu. Opisując ten rysunek na stronie 181 Autor pisze o „możliwych zakłóceniach w występujących czynnościach” (trzeci akapit) i dalej o tym, że „zakład karny musi zwrócić szczególną uwagę podczas wykonywania kary...” (akapit szósty). Potwierdza to moje wcześniejsze zastrzeżenia i uwagi oraz błędy interpretacyjne dokonywane przez Autora. Na końcu rozdziału wyliczono wartość wskaźnika dla badanego zakładu karnego w Zabrze, ale jego interpretacja jest, zgodnie z tym co napisano powyżej, niejasna (s. 184).

Na uwagę zasługuje punkt 5.4, s. 185, który poświęcony jest uogólnieniu prowadzonych badań i rozważań na cały system penitencjarny w Polsce. Choć zamysł tego punktu jest sensowny, to znowu pojawia się chaos interpretacyjny. Na s. 185 Autor pisze” ...System kontroli ... dałby możliwość przeprowadzenia kontroli systemowej i wychwytywania najgorzej funkcjonujących jednostek”. Pomijając kwestię języka (wychwytywanie-identyfikacja), znowu mamy tu do czynienia z nieporozumieniem. System ten wskazałby

tylko potencjalne, możliwe zagrożenia, a nie faktycznie występujące. Zresztą w modelu na rys 67, s. 186 widzimy jasno zapis „ustalenie MOŻLIWYCH zakłóceń występujących....”. Zastanawiam się zatem, dlaczego Autor cały czas myli zakłócenia faktycznie występujące i ich częstotliwość (tego nie bada), z zakłóceniami potencjalnymi, o których jest w zasadzie cała rozprawa? Nie znajduje na to pytanie odpowiedzi. Ale znowu, pomijając ten wątek, jeżeli czytelnik sam poprawnie dokona interpretacji, to cały ten punkt ma sens. Autor przedstawił funkcje systemu kontroli i monitoringu (tab. 40, s. 185), jego proponowaną strukturę (rys. 67, s. 186), osoby zaangażowane i ich funkcje (tab. 41, s. 188) oraz model kaskadowy przedstawiający ogólną procedurę tworzenia takiego systemu (rys. 69, s. 189). Na s. 189 Autor stwierdza, że system ten „zagwarantuje” jakość decyzji redukujących zakłócenia krytyczne. W języku naukowym unikamy raczej tak kategorycznych stwierdzeń – wydaje się, że system ten może przyczynić się do efektów, o których pisze Autor, ale raczej ich nie zagwarantuje. W ostatnim akapicie rozdziału pojawiło się ciekawe stwierdzenie „Konstruując system...należy pamiętać, aby nie doprowadzić do negatywnego przeformalizowania i nadmiernych kontroli, ponieważ może to doprowadzić do zakłócenia równowagi funkcjonowania całego zakładu karnego.” To bardzo ciekawy wątek, który niestety nie został poddany analizie i rozwinięty w rozprawie. Z pewnością wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych badań nad proponowanym modelem.

Rozprawę kończy podsumowanie, w którym Autor odnosi się do realizacji celów pracy oraz weryfikacji postawionej hipotezy. Na początku Autor wskazuje jednak na trudności związane z opracowaniem koncepcji, takie jak mapowanie procesów, ograniczony kontakt z pracownikami zakładów karnych, trudności w obserwacji, oraz skromna literatura przedmiotu. Co ciekawe Autor wspomina o „...wskazaniu rodzaju zakłócenia oraz możliwego miejsca występowania” (s. 191). Kolejny raz zatem widzimy, że chodzi o potencjalne zakłócenia, a nie faktyczne – jest to już wielokrotnie wspomniany wcześniej problem rozprawy oraz interpretacji jej osiągnięć.

W odniesieniu do celu głównego pracy, czyli opracowania koncepcji oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych w Polsce, poprzez zastosowanie narzędzi modelowania procesów oraz budowę systemu kontroli i monitoringu w badanych podmiotach, Autor stwierdza, że cel ten został zrealizowany w pkt. 5.3 oraz 5.4 rozprawy. Zostały one analizowane wyżej i należy się z Autorem zgodzić, jednak z pewnymi zastrzeżeniami. Pozostaje wątpliwość, czy w celu tym nie powinno się dodać pojęcia „potencjalnych” zakłóceń. Taki zabieg pokazałby wprost o jakie zakłócenia chodzi i z pewnością pomógłby Autorowi w uniknięciu błędów interpretacyjnych wymienianych wyżej w recenzji. Jeżeli zatem założymy, że Autor domyślnie założył, że chodzi o zakłócenia potencjalne, cel jest zrealizowany. Jeżeli Autor założył, że chodzi o zakłócenia występujące faktycznie, cel nie został zrealizowany. To wymaga wyjaśnienia. Druga wątpliwość dotyczy tego, czy jest to koncepcja, czy jednak metoda. To też wymaga doprecyzowania. Ja skłaniałbym się raczej ku metodzie.

W odniesieniu do celu teorio-poznawczego 1, Krytyczna ocena dorobku naukowego w zakresie podejścia procesowego oraz modelowania procesów, Autor zaznacza, że cel ten zrealizowano w rozdziale 1 (s. 192). Cel ten został w większości zrealizowany, choć brakuje

wielu ważnych, kluczowych wręcz zagadnień z obszaru zarządzania procesowego, o których wspomniano wyżej w recenzji. Spore wątpliwości budzi też podział tekstu, ale pomimo tego ocena jest pozytywna.

W odniesieniu do celu drugiego, Charakterystyki stanu polskiego systemu penitencjarnego, Autor podkreśla, że został on zrealizowany w rozdziale drugim i w zasadzie można się z Autorem zgodzić. Istotnym mankamentem jest brak osadzenia tego systemu na tle doświadczeń międzynarodowych, co jest zwykle dobrą praktyką w rozprawach doktorskich. Poza tym, można przyjąć, że charakterystyka jest dokonana szczegółowo i kompetentnie.

Cel trzeci, Zdefiniowanie i klasyfikacja realizowanych procesów wewnątrz zakładów karnych, został zdaniem Autora zrealizowany w rozdziale trzecim poprzez dekompozycję procesów na główne i podstawowe, klasyfikację obejmującą procesy administracyjne, zarządcze oraz logistyczne oraz opracowanie modelu architektury procesów występujących w zakładach karnych (s. 192-193). I w tym przypadku można się z Autorem zgodzić, z zastrzeżeniem braku wskazania podstaw takiego właśnie podziału oraz braku wskazania podziałów alternatywnych i kryteriów ich odrzucenia.

Jeżeli chodzi o cele użytkowe rozprawy, w odniesieniu do celu pierwszego, czyli zastosowania narzędzi modelowania do identyfikacji czynności logistycznych, zarządczych i administracyjnych w ramach realizowanych procesów, cel ten, zdaniem Autora został zrealizowany w pkt. 4.3 oraz 5.2 rozprawy poprzez sporządzenie map procesów oraz podział ich na czynności logistyczne, administracyjne oraz zarządcze w celu zidentyfikowania miejsc występowania zakłóceń (potencjalnych - tego nie dodano, s. 193). Cel ten, na podstawie podziału, zaproponowanego przez Autora, można uznać za zrealizowany, choć jak wspomniano wyżej, brak uzasadnienia dla takiego właśnie podziału, co rzutuje z kolei na dokonaną identyfikację.

Kolejny cel użytkowy, drugi, czyli Opracowanie koncepcji oceny zakłóceń w realizowanych procesach został zdaniem Autora zrealizowany w pkt 5.3 rozprawy. Dokonano tego zdaniem Autora poprzez ocenę poziomu zakłóceń w zakładach karnych oraz opracowanie wskaźnika zakłóceń. I teraz, znowu, jeżeli przyjąć, że chodzi o zakłócenia faktycznie występujące, cel nie został zrealizowany. Jeżeli przyjąć, że o potencjalne, cel został zrealizowany. W tym miejscu rozprawy (s. 193-194) Autor tego nie precyzuje, możemy się jedynie domyślać. W całej rozprawie, panuje chaos interpretacyjny - ocena nie jest zatem jednoznaczna.

Trzeci cel użytkowy, Opracowanie założeń do budowy systemu kontroli i monitoringu realizowanych procesów w zakładach karnych w warunkach zakłóceń, został zdaniem Autora zrealizowany w pkt 5.4 rozprawy, gdzie przedstawiono kluczowe założenia do opracowania systemu oraz zaproponowano model kaskadowy tworzenia tego systemu. I tu znowu pojawia się chaos, Autor bowiem twierdzi, że: "...zastosowanie systemu umożliwiłoby wychwytywanie najgorzej funkcjonujących jednostek..." i dalej „...wykorzystywania dobrych praktyk z najlepiej funkcjonujących jednostek w jednostkach charakteryzujących się najniższym Woz” (s. 194). Takie cytaty wskazują, że Autor błędnie interpretuje wyniki badań, które sam prowadził. Otóż badania dotyczyły, powtórzę to po raz n-ty, zakłóceń potencjalnych, które nijak się mają do faktycznego funkcjonowania zakładów, czyli tych „najgorzej” i „najlepiej”

funkcjonujących. Nie badano bowiem faktycznego stanu i poziomu występujących zakłóceń, ich rodzaju i częstotliwości, skąd zatem takie wnioski? Jest to co najmniej zadziwiające. Zatem, Autor opracował założenia do systemu, ale interpretuje jego zastosowanie błędnie. Mam zatem uzasadnione wątpliwości dotyczące realizacji tego celu.

Dalej w podsumowaniu na s. 194-196 Autor odnosi się do realizacji pytań badawczych, które w dużej mierze pokrywają się z celami pracy, tzn. zachowana jest logika i koordynacja obu obszarów, celów i pytań badawczych. Większość wymienionych przez Autora pytań otrzymała odpowiedzi, mam jednak kilka wątpliwości. Pytanie 4 (s. 195), Które czynności zidentyfikowane w ramach procesów realizowanych w zakładach karnych generują największą liczbę zakłóceń wpływających na realizację kary pozbawienia wolności sugeruje, że analizowano każdą czynność odrębnie w kontekście ilości generowanych faktycznie zakłóceń – tego jednak nie badano! Jak pisze sam Autor „Najwięcej MOŻLIWYCH zakłóceń zostało...” (s. 195) – czyli znowu, chodzi o zakłócenia potencjalne. Dalej, nie chodzi o każdą, poszczególną czynność, a raczej o ich grupy (logistyczne, administracyjne oraz zarządcze). Pytanie to zatem dotyczy grup czynności i to w odniesieniu do zakłóceń potencjalnych - jest ono błędnie postawione. Na s. 196 Autor pisze ...”zakłóceń krytycznych, które... mogą spowodować ich (procesów) natychmiastowe przerwanie lub unieważnienie” – tego wątku nie badano, jest to stwierdzenie nieuzasadnione.

Na s. 196 Autor odniósł się do realizacji tezy pracy, mówiącej, że Opracowana koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych uwzględniająca wykorzystane narzędzia modelowania procesów, zidentyfikowane czynności i klasyfikację procesów, czynności składające się na procesy, pozwala na zidentyfikowanie zakłóceń krytycznych, które mają istotny wpływ na poziom realizacji kary pozbawienia wolności oraz jest podstawą do budowy założeń systemu kontroli i monitoringu tych procesów. Zdaniem Autora teza ta została zweryfikowana pozytywnie. Zgadzam się z tym częściowo. Mianowicie mam wątpliwość, czy jest to koncepcja czy jednak metoda. Po drugie, chodzi o ocenę *potencjalnych* zakłóceń, a także identyfikację *potencjalnych* zakłóceń krytycznych. Tego w tezie nie dodano. Na s. 196-197 Autor pisze, że „w przyszłości warto rozszerzyć przeprowadzone badania o wykorzystanie zaproponowanej koncepcji oceny... do formułowania wniosków na temat **obecnego stanu zakłóceń w polskim systemie penitencjarnym**”. Ten cytat dobitnie wskazuje, że czym innym jest badanie zakłóceń potencjalnych, a czym innym badanie stanu faktycznego występowania tych zakłóceń w zakładach karnych. Pomieszanie tych dwóch perspektyw jest chyba najistotniejszym mankamentem tej rozprawy.

W rozprawie brak zakończenia, jest jednak bibliografia, spis rysunków, spis tabel oraz załączniki

Realizacja celów rozprawy i weryfikacja hipotez badawczych

Pośrednio odpowiedzi na powyższe udzieliłem w poprzednim punkcie recenzji. Tutaj zatem dokonam oceny syntetycznej.

Cel główny rozprawy – warunkowo można uznać za zrealizowany. Wątpliwości budzi „koncepcja” oraz brak wskazania na „potencjalne” zakłócenia

Cel teorio-poznawczy 1 – zrealizowany z zastrzeżeniami dotyczącymi braków merytorycznych

Cel teorio-poznawczy 2 – zrealizowany

Cel teorio-poznawczy 3 – zrealizowany z niewielkimi zastrzeżeniami

Cel utylitarny 1 – zrealizowany

Cel utylitarny 2 – zrealizowany z zastrzeżeniami – brak doprecyzowania, że chodzi o zakłócenia potencjalne

Cel utylitarny 3 – zrealizowany

W rozprawie postawiono także pytania badawcze, na które Autor w większości udzielił odpowiedzi.

Tezę pracy uważam za potwierdzoną warunkowo, tzn. tylko w przypadku odpowiedniej interpretacji pojęcia zakłóceń, o których w tej tezie mowa (zakłócenia potencjalne, a nie faktycznie występujące).

Sposób rozwiązania problemu badawczego

Jednym z zasadniczych kryteriów oceny rozprawy doktorskiej jest odpowiedź na pytanie, czy rozprawa doktorska stanowi poprawne i oryginalne rozwiązanie podjętego problemu badawczego oraz czy jej wyniki zasługują na przyznanie Autorowi stopnia naukowego doktora w określonej dyscyplinie. W tym aspekcie rozprawę należy ocenić raczej pozytywnie. Autor rozprawy postawił ciekawe i cenne aplikacyjnie oraz naukowo pytania. Ponadto, w ciekawy sposób sformułował problem badawczy. Te elementy pracy zasługują na pochwałę. Rozwiązanie postawionego problemu badawczego, który uwidoczniał się w sprecyzowanych celach rozprawy i w postawionej tezie również zasługuje na ocenę pozytywną, choć poważne zastrzeżenia budzi interpretacja wyników badań, o czym wspominałem wyżej wielokrotnie. Autor warunkowo zrealizował cel główny, a z sześciu celów szczegółowych całkowicie zrealizował trzy. Pozostałe trzy cele szczegółowe można uznać za zrealizowane z pewnymi zastrzeżeniami. Teza pracy została również potwierdzona warunkowo. W rozprawie znalazło się wiele cennych analiz, ale miejscami Autor miał problemy z właściwą interpretacją ich rezultatów.

Wiedza Autora i umiejętność samodzielnego prowadzenia badań

Należy podkreślić wystarczającą wiedzę Autora w obszarach omawianych w rozprawie. Autor potrafi się tą wiedzą posługiwać, prowadzi wywód naukowy w spójny i logiczny sposób, szczególnie w warstwie teoretycznej rozprawy (z przedstawionymi wcześniej zastrzeżeniami). Także język stosowany do opisu i analizy naukowej jest w większości zrozumiały i naukowo odpowiedni. Autor wykazał się znajomością literatury przedmiotu, choć w pewnych miejscach nazbyt ogranicza się do korzystania z tych samych źródeł i nie odwołuje się do przykładów zagranicznych pochodzących z literatury obcojęzycznej (pisałem o tym wcześniej).

Pozytywnie oceniam umiejętność samodzielnego prowadzenia badań. Autor włożył dużo pracy w procesie badawczym, gromadząc wiele danych, porządkując je i zestawiając oraz omawiając szczegółowo. Świadczy to o jego pracowitości oraz skrupulatności związanej z pracą z danymi. Zauważyłem jednak niedostatki w interpretacji różnych wątków naukowych, co stanowi znaczny mankament recenzowanej rozprawy. To ograniczenie uwidoczniło się w zastrzeżeniach, o których napisałem w poprzednich częściach recenzji.

Konkluzja końcowa

W świetle przedstawionych wyżej faktów stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Jakuba Semrau pt. „Koncepcja oceny zakłóceń w procesach realizowanych w zakładach karnych” spełnia na dopuszczalnym poziomie wymagania stawiane rozprawom doktorskim przez stosowną ustawę.

Przedkładam zatem wniosek Radzie Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Politechniki Śląskiej o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

Z poważaniem

Michał Flieger

