

Białystok, 14.06.2023 r.

dr hab. inż. Arkadiusz Jurczuk
Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Białostocka

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Artura Sierpińskiego
pt. „Nowoczesne techniki i technologie komunikacyjne w zarządzaniu
obsługą finansowo księgową”

napisanej pod kierunkiem naukowym

prof. dr hab. inż. Leszka Kiełtyki

oraz promotora pomocniczego

dr. inż. Dariusza Wielgórka

Podstawa przygotowania recenzji rozprawy doktorskiej

Niniejsza recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Artura Sierpińskiego została sporządzona na podstawie pisma Kierownik dyscypliny naukowej „Nauki o zarządzaniu i jakości” Politechniki Częstochowskiej dr. hab. Agaty Mesjasz-Lech, prof. PCz z dnia 25 kwietnia 2023 roku (sygnatura R-WZ-BD-510-15/2018) doręczonego mi wraz z kompletem stosownej dokumentacji formalnej w dniu 4 maja 2023 roku.

Zgodnie z wytycznymi wskazanymi w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. 2018, poz. 1668, art.187) w recenzji rozprawy doktorskiej uwzględniono następujące kryteria jej oceny:

- oryginalność i znaczenie rozwiązania problemu naukowego przedstawionego w rozprawie doktorskiej.
- ogólną wiedzę teoretyczną kandydata do stopnia doktora w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości,
- umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej przez kandydata do stopnia doktora.

Wymienione kryteria stanowiły podstawę oceny teoriopoznawczej jak i empirycznej części rozprawy oraz sformułowania konkluzji końcowej.

1. Znaczenie problematyki rozprawy doktorskiej

W dobie globalizacji rynku usług i dynamicznego rozwoju technologii telekomunikacyjnych problematykę pracy należy uznać za aktualną. Autor eksponując kwestię kompresji czasoprzestrzennej podjął się próby identyfikacji i opisu zmian zachodzących w obsłudze finansowo-księgowej spowodowanych zastosowaniem nowoczesnych technik i technologii komunikacyjnych. Istotne znaczenie problematyki dysertacji znajduje swoje potwierdzenie w założeniach gospodarki opartej na wiedzy i postępującej digitalizacji stanowiącej fundament i warunek *sine qua non* konkurencyjnego rozwoju współczesnych organizacji. Podjęta przez mgr. Artura Sierpińskiego próba identyfikacji i opisu zjawisk komunikacyjnych towarzyszących obsłudze finansowo-księgowej wspieranej przez nowoczesne technologie wpisuje się zatem w nurt praktyczny badań związanych z zarządzaniem wiedzą oraz finansami przedsiębiorstw.

2. Ocena formalno-redakcyjnych aspektów rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska została przedłożona do recenzji w formie zwartej i liczy łącznie 416 stron. W jej zasadniczej części wyodrębniono wstęp, pięć rozdziałów merytorycznych oraz podsumowanie. Praca zawiera także spis wykorzystanych do jej przygotowania źródeł literaturowych oraz zestaw załączników dokumentujących i uzupełniających opis procesu badawczego. Układ rozprawy jest logiczny i zgodny z przyjętymi wytycznymi z tego zakresu.

Dysertacja została przygotowana z należytą starannością. Praca nie budzi zastrzeżeń pod względem poprawności językowej a jej strona estetyczna zasługuje na wyróżnienie. Pomimo jednak dużej dbałości o redakcyjną stronę rozprawy w jej treści pojawiają się pojedyncze błędy literowe (np. str. 22, 165, 294), interpunkcyjne (np. str. 14, 33, 260) oraz redakcyjne obejmujące nieprawidłową kolejność stron (str. 71, 241-244) czy „urwane” zdania (str. 159-160). Nie wpływa to jednak na pozytywną ocenę formalno-redakcyjnego aspektu niniejszej rozprawy doktorskiej.

Wykaz publikacji naukowych, stanowiących podstawę przygotowania rozprawy doktorskiej obejmuje odpowiednio 313 pozycji literaturowych (Bibliografia) oraz 158 źródeł internetowych (Netografia). Dodatkowo, Autor zamieścił wykaz aktów prawnych i orzecznictwa, do których odnosił się w treści rozprawy. Opis bibliograficzny materiałów źródłowych jest poprawny i pozwala na ich jednoznaczną identyfikację.

3. Merytoryczna ocena rozprawy doktorskiej

Tytuł rozprawy jest zgodny z jej treścią choć nie odzwierciedla w pełni wskazanego przez Autora kontekstu i perspektywy prowadzonej dyskusji oraz wyników badań empirycznych, tj. kompresji czasoprzestrzennej. Doprecyzowanie tej kwestii podkreśliłoby oryginalność ujęcia analizy wykorzystania nowoczesnych technik i technologii komunikacyjnych w obsłudze finansowo-księgowej.

Praca składa się z dwóch zasadniczych części, tj. teoriopoznawczej obejmującej rozdziały 1-3 oraz metodycznej i empirycznej, w skład której wchodzi odpowiednio rozdział czwarty i piąty. Cele pracy, hipotezy oraz struktura procesu badawczego zostały zaprezentowane przez Autora we wstępie recenzowanej rozprawy oraz rozdziale czwartym.

Celem głównym pracy jest „opracowanie modelu przemian zachodzących w zarządzaniu obsługą finansowo-księgową w związku ze zmianami używanych technik i technologii komunikacyjnych”. Autor we wstępie do przedmiotowej rozprawy w sposób dość syntetyczny uzasadnił jego istotność odnosząc się do rozwoju technologii oraz zmiany kanałów i form komunikacji powodowanych sytuacjami o charakterze kryzysowym. Realizacji głównego celu pracy przyporządkowano cele szczegółowe CS1-CS5 oraz cel poznawczy CP1, badawczy CB1 i dwa cele aplikacyjne CA1 i CA2. Ich sformułowanie nie budzi istotnych zastrzeżeń, choć wymagałoby pełniejszego uzasadnienia i wskazania luki poznawczej oraz badawczej. Autor po części realizuje to w rozdziałach 1-3. Z uwagi na mocno akcentowany kontekst badań, cel szczegółowy CS5 powinien eksponować przyjętą przez Doktoranta perspektywę rozpatrywania problemu badawczego (str. 5-6). Co ważne dla logiki i spójności wywodów, Autor wskazał właściwe ich realizacji części pracy potwierdzając tym samym spójność celów CS1-CS5 z treścią przedmiotowej rozprawy. Sam proces badawczy został przedstawiony jednoznacznie. Doktorant sformułował hipotezę główną i trzy hipotezy pomocnicze H1-H3. Hipoteza z założenia sprowadza się do wysunięcia pewnego twierdzenia rozstrzygającego rozwiązanie problemu badawczego. W świetle dotychczas prezentowanych w literaturze naukowej wyników badań hipoteza główna tj. *Techniki i technologie komunikacji odgrywają istotną rolę w zarządzaniu obsługą finansowo-księgową bez jednoznacznego określenia problemu badawczego i luki poznawczej, badawczej wydaje się zatem zbyt oczywista*. Ponadto, warto byłoby doprecyzować pojęcie architektury infrastruktury użytego w hipotezie H1 oraz rozróżnić cele operacyjne i taktyczne (hipoteza H3). Rozwinięty opis pytań, hipotez zamieszczono w rozdziale czwartym rozprawy (str. 157-158).

Rozdział pierwszy rozprawy został poświęcony w głównej mierze omówieniu aktu komunikacyjnego z wykorzystaniem nośnika informacji oraz modeli komunikacji. Autor prowadząc rozważania z tego zakresu odnosi się do modeli Shannona-Weavera oraz Lasswella. Model pierwszy, tj. klasyczny model transmisyjny jest określony przez Autora jako model statystyczny (Rys. 1.3). Taka terminologia nie znajduje swojego odzwierciedlenia w literaturze źródłowej. Istotnym walorem poznawczym tej części rozprawy jest identyfikacja i omówienie różnic ww. modeli oraz zestawienie kanałów transmisyjnych oraz odpowiadających im rodzajów komunikatów. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w empirycznej sekcji dysertacji. W tym miejscu warto zaznaczyć, że w powszechnie uznanych modelach komunikacji (np. model Stonera i Wankela, 1992) podkreśla się także istotność sprzężenia zwrotnego jak elementu aktu komunikacji. Czy kwestia ta nie powinna być jednak uwzględniona w przyjętym w dysertacji postrzeganiu procesu komunikacji? Sprzężenie zwrotne odzwierciedla bowiem określone mechanizmy determinujące jakość aktu komunikacji. Z uwagi na cel badań empirycznych w podrozdziale 1.1.3 warto byłoby oprócz zdefiniowania sytuacji komunikacyjnej omówić także istotę scenariusza komunikacji (str. 215) odnosząc się nie tylko do samego audytu ale także do kwestii skuteczności i efektywności aktu komunikacji.

Dalsze rozważania zawarte w pierwszej części pracy dotyczą kwestii rozwiązań technicznych wspierających akt komunikacji. Za ważne w kontekście celu pracy i istoty rozdziału pierwszego należy uznać zdefiniowanie przez Autora pojęcia nowoczesności (str. 43). Przy czym, warto uzasadnić przyjęty w sposób arbitralny okres oraz samo rozumienie nowoczesności, nowych technologii uwzględniając np. definicję określoną m. in. w art. 18b ust. 2 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Ponadto analizując zawartość rozdziału pierwszego w kontekście hipotezy H1 należy zwrócić uwagę na zasadność doprecyzowania pojęcia „infrastruktury używanej przez organizację”. Czy jest ona rozumiana jako tożsama z omawianą infrastrukturą telekomunikacji?

Na tle prowadzonej dyskusji na temat nowoczesnych technologii wspierających akt komunikacji Doktorant podjął się próby omówienia istoty zarządzania obsługą finansowo-księgową. Wyniki pogłębionych studiów literatury z tego zakresu zostały zamieszczone w drugim rozdziale dysertacji wspierając realizację jej celów szczegółowych CS3 i CS4.

Analiza zawartości tej części pracy rodzi pewne uwagi. Wskazana w podrozdziale 2.1.1 potrzeba wymiany informacji w strukturach silosowych występuje nie tylko jako skutek wprowadzenia *lean management*. W przedstawianym kontekście bardziej zasadne wydaje się być odniesienie do wprowadzania procesocentrycznych metod zarządzania. Ponadto, charakter wywodów zawartych w rozdziale drugim jest wielowątkowy, co z jednej strony może

świadczyć o szerokim postrzeganiu problemu, zaś z drugiej zbytnia dygresyjność powoduje pewien dysonans poznawczy. Rozważania zawarte w podrozdziale 2.1.2 można postrzegać jako próbę alokacji problemu na gruncie nauk ekonomicznych (teorii ekonomii), jednak jego zawartość nie koresponduje z tytułem tej sekcji rozprawy. Co więcej, „New Deal” nie powinien być postrzegany jako pokłosie ekonomii instytucjonalnej, jak sugeruje Autor, bowiem ten program utożsamia się z teorią Keynesa. Podobne refleksje i zastrzeżenia odnośnie logicznego następstwa i spójności wywodów budzą rozważania zawarte w podrozdziale 2.1.3. Mają one charakter ogólny i nie odnoszą się bezpośrednio do organizacji jednostek obsługi finansowo-księgowej. Stanowią one pewną syntezę uwarunkowań zmian w zakresie dostępu/współdzielenia usług. Autor doprecyzowuje to w pewnym stopniu prezentując korzyści i ryzyka związane z in- i out-sourcingiem. Sama idea jest zrozumiała, niemniej jednak podrozdział ten (jak i poprzedni) warto byłoby wzbogacić o konkluzje dotyczące obsługi finansowo-księgowej.

W podrozdziale 2.2.1 Autor przedstawił bardzo ciekawy i dobrze uporządkowany przegląd wyników analizy słów kluczowych z zakresu tematyki pracy. Ponadto, rozważania te wzbogaca prezentacją stanu zatrudnienia przy obsłudze procesów finansowo-księgowej wraz z ich umiejscowieniem w PKD. Warto byłoby jednak wskazać ciąg przyczynowo-skutkowy pomiędzy tymi częściami podrozdziału 2.2.1 oraz zweryfikować jego tytuł podkreślając zakres prezentowanych z w nim wyników badań literaturowych.

Omawiając w rozdziale drugim merytoryczne aspekty obsługi finansowej Doktorant wskazuje na niejednoznaczność pojęcia obsługi finansowej działalności głównej innych podmiotów gospodarczych. Zidentyfikowana luka pojęciowa mogłaby z powodzeniem zostać wypełniona przez Autora na podstawie zebranego materiału badawczego i wyników kwerendy literaturowej. Wzbogaciłoby to teoriopoznawczą warstwę rozprawy.

W rozdziale trzecim dysertacji zaprezentowano wyniki pogłębionych studiów literatury z zakresu technicznych i technologicznych aspektów komunikacji. Wyodrębniono cztery możliwe warianty sytuacji komunikacyjnej, tj. człowiek-człowiek, człowiek-interfejs maszyny, maszyna-maszyna, człowiek-dokument. Stanowiły one podstawę i porządkowały wyniki badań empirycznych. Ważną kwestią z punktu widzenia celu pracy jest przeprowadzona przez Autora identyfikacja kanałów komunikacji oraz ich omówienie w kontekście zaproponowanego wcześniej modelu komunikacji. Ponadto, Autor przedstawił wybrane uwarunkowania sytuacji komunikacyjnej dla wskazanych wariantów sytuacji komunikacyjnej. Ta część pracy ma duży potencjał poznawczy i jest przy tym dość mocno rozbudowana. Jej treść dowodzi bardzo dobrej

znajomości zagadnień z zakresu technicznych i technologicznych aspektów komunikacji. Rozległość oraz zakres merytoryczny rozważań zawartych w rozdziale trzecim powinna jednak zostać zrewidowana. Wydaje się, że część dywagacji (np. str. 112) mogłaby zostać pominięta bez wpływu na merytoryczną stronę tej sekcji a tym samym lepiej eksponując zasadniczy przekaz treści tego rozdziału. Kwestię tą pozostawia się jednak Autorowi.

Rozdziały czwarty i piąty rozprawy zawierają omówienie odpowiednio kwestii metodycznych związanych z procesem badawczym oraz wyniki badań empirycznych. Ta część pracy rozpatrywana była z perspektywy oryginalności i znaczenia rozwiązania problemu naukowego przedstawionego w rozprawie doktorskiej oraz umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Analizując i oceniając treść rozdziału czwartego należy podkreślić, że zidentyfikowane luki badawcze nie odnoszą się bezpośrednio do wskazanych przez Autora celów pracy (str. 9-10). Podobne wrażenie można odnieść zestawiając luki i pytania badawcze (P0-P3). Warto byłoby doprecyzować lukę pierwszą, bowiem organizacja obsługowa obejmuje obsługę np. floty statków powietrznych i ratownictwa medycznego, gdzie problem kolejkowania jest stosunkowo często podnoszony. Na str. 159 Autor pisze o problemach badawczy P1-P4 natomiast wcześniej formułuje pytania badawcze P0-P3. Czy jest to niespójność redakcyjna? Ponadto sformułowany przez Autora wniosek o odmienności dziedzinowej metod, teorii związanych z podjętym wyzwaniem badawczym oznacza, że można go postrzegać jako interdyscyplinarne, i w takim przypadku naturalną jest owa odmienność podejść i koncepcji. Odnosząc się do zaproponowanego modelu (Rys. 4.1) w kontekście intencji badań własnych zastanawia stwierdzenie o poszukiwaniu organizacji „najlepiej przystającej do proponowanego modelu” (str. 164). Jak należy rozumieć to stwierdzenie w kontekście budowy, testowania modelu teoretycznego? Ponadto opis doboru próby/grupy badawczej wymaga doprecyzowania. Nie wskazano metody doboru, operatu losowania, o ile taki stosowano. Warto przy tej okazji sprecyzować jak Autor zrealizował postulat zwiększenia puli podstawowej o pulę zapasową (str. 171). Konieczne jest wskazanie kryteriów doboru respondentów do badań ankietowych. Co więcej, konkluzja „(...) przeprowadzenie wiarygodnych badań umożliwi w stopniu dostatecznym spełnienie (...) warunków zastępczych: respondenci prowadzą działalność na terenie Częstochowy, populacje zleceniobiorców i zleceniodawców są równoliczne” dotycząca identyfikacji populacji wymaga wyjaśnienia. Ma ona charakter arbitralny, a wskazane przesłanki nie znajdują potwierdzenia w toku wywodów (str. 166). Za dyskusyjne należy także uznać stwierdzenie o drożności kanału w kontekście reakcji respondentów na zaproszenie do udziału w badaniu. Czy brak odpowiedzi potencjalnych respondentów może świadczyć

o niedrożności kanału komunikacji czy też braku umiejętności wykorzystania nowoczesnych technik i technologii komunikacyjnych (str. 172-174)? Warto byłoby także doprecyzować omówienie struktury respondentów (str. 175, rys. 4.3)

Prezentacja wyników badań ankietowych zilustrowana zestawieniami tabelarycznymi (Tabele 4.5-4.7) wymaga wcześniejszego usystematyzowania czynników determinujących zarówno skuteczności oraz efektywność komunikacji. Co więcej, przypisanie jedynie języka (polskiego/obcego) do czynnika „kod kulturowy” jest bardzo dużym uproszczeniem i nie oddaje jego charakteru. Niemniej jednak Autor omawiając wyniki badań empirycznych wykazał się bardzo dobrą znajomością wieloaspektowości obsługi finansowo-księgowej zarówno w odniesieniu do wskazanych norm prawnych, uwarunkowań infrastrukturalnych oraz społecznych. Warto byłoby rozważyć zasadność użycia terminu „prawdopodobieństwo” oraz jego przedziałów (str. 210) w kontekście wyników badań ankietowych (Tabela 4.9-4.10).

Zawartość rozdziału czwartego na duży potencjał poznawczy. Ciekawym zestawieniem jest opracowanym przez Autora jest identyfikacja preferencji komunikacyjnych respondentów, w tym porównanie preferencji wyboru alternatywnego scenariusza komunikacji wobec komunikacji osobistej „twarzą w twarz” oraz zdefiniowanie prawidłowości komunikacji brzegowej. Mają one dość istotny potencjał informacyjny w analizowanym kontekście, tj. wykorzystania nowoczesnych technologii komunikacyjnych i problemu „odmiejscowienia”. Autor wykazał na podstawie wyników badań, że stosowanie technik i technologii komunikacyjnych odgrywa istotną rolę w realizacji celów operacyjnych, a także poniekąd celów strategicznych. Pomimo ograniczonej wielkości grupy badawczej i braku jej reprezentatywności spostrzeżenia dotyczące organizacji zadań, stosowanych kanałów komunikacji czy też stopnia cyfryzacji nośników danych przyczyniają się do pełniejszego rozumienia uwarunkowań zarządzania obsługą finansowo-księgową. Jest to oryginalny wkład Autora w tym zakresie.

Pewnym rozwinięciem badań ankietowych jest analiza przypadków, której wyniki przedstawiono w piątym rozdziale rozprawy. Jest to ciekawa próba prezentacji wykorzystania nowoczesnych technik i technologii komunikacyjnych w praktyce zarządzania obsługą finansowo-księgową. Warto jednak w tym kontekście sprecyzować i uzasadnić kryteria wyboru tzw. „wzorcowych organizacji i reprezentatywność dla populacji (str. 262). Ponadto rozważania zawarte w podrozdziale 5.1 wymagają jednoznacznego określenia ich związku z celem rozdziału oraz celami pracy (CP1, CB1, oraz CA1, CA2). Treść rozdziału 5.1.1 wymaga także uporządkowania i wyeksponowania sposobu realizacji ww. celów oraz syntetycznego omówienia relacji między zarządzaniem zadaniami finansowo-księgowymi a stosowaną

techniką i technologią. Podobne uwagi dotyczą pozostałych celów przypisanych do rozdziału piątego. Z uwagi na przyjęte założenia odnośnie np. liczby sympatyków, czasu pracy dla pojedynczego klientów, prędkości wyniki obliczeń zawarte w tej części rozprawy można postrzegać jako bardzo pogładowe. Niewątpliwie tak duże uproszczenia wynikają z trudności w dostępie do danych. Warto jednak podjąć próbę zmierzenia się z zaproponowanym w pracy aparatem ilościowym kontynuując przedmiotowe badania.

Wymiernym efektem tej części badań jest opracowanie wariantów sytuacji komunikacyjnej dla wybranych podmiotów. Ma ono dość znaczny potencjał użyteczny i poznawczy, stanowiąc pewne *novum* w tym zakresie. Jako konkluzję rozważań zawartych w rozdziale piątym warto byłoby zamieścić odniesienie do celów badawczych i aplikacyjnych w formie autorskiego komentarza. Zasadne byłoby także rozważenie jednoznacznej werbalizacji i wizualizacji modelu przemian związanych z zastosowaniem nowoczesnych technik i technologii komunikacyjnych w zarządzaniu obsługą finansowo-księgową. Wpłynęłoby to na ocenę skuteczności ich realizacji i ocenę efektów przeprowadzonych badań.

Dygresyjny i nieodnoszący się bezpośrednio do zasadniczego celu rozprawy charakter części rozważań powoduje zbytek rozbudowanie warstwy teoriopoznawczej oraz sekcji empirycznej niniejszej dysertacji. Przy tej okazji należy podkreślić, że umiejętność zachowania pewnej równowagi i kompromisu w zakresie prezentacji tematyki badawczej oraz rozwiązania zadania badawczego w sposób zwarty, to swoista oznaka dojrzałości badawczej. Praca wymaga uporządkowania treści rozważań oraz wprowadzenia dodatkowych objaśnień. Wskazane byłoby także rozważenie wyeliminowania treści o charakterze dygresyjnym niewnoszących istotnej wartości poznawczej.

Zasadne byłoby zamieszczenie w pracy ogólnego podsumowania wyników przeprowadzonych prac badawczych w odniesieniu do kontekstu teoretycznego prowadzonych rozważań. Autor nie podjął się także próby wskazania ograniczeń procesu badawczego i uzyskanych wyników. Cennym elementem dysertacji byłoby także zidentyfikowanie na podstawie wyników badań rekomendowanych/obiecujących kierunków dalszej eksploracji naukowej w zakresie rozwoju i wykorzystania do zarządzania obsługą finansowo-księgową nowoczesnych technik i technologii telekomunikacyjnych. Ponadto, wskazane jest podjęcie przez Autora próby ugruntowania tematyki rozprawy i problemów badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości odnosząc się do założeń podejścia systemowego do zarządzania organizacją oraz uwzględniając np. koncepcje modelu F. Emery'ego i E. Trista.

4. Wniosek końcowy

Przeprowadzona analiza i ocena rozprawy doktorskiej mgr. Artura Sierpińskiego pozwala stwierdzić, że Autor identyfikując rolę technik i technologii komunikacyjnych wskazał zmiany w zarządzaniu obsługą finansowo-księgową realizując tym samym zasadniczą część celu głównego. Cele szczegółowe dysertacji można uznać za osiągnięte. Zawartość pracy potwierdza szeroką wiedzę teoretyczną kandydata do stopnia doktora z zakresu podjętej tematyki oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Zaproponowane przez Autora ujęcie problemu wykorzystania technik i technologii komunikacyjnych w obsłudze finansowo-księgowej nosi znamiona oryginalności. Jakkolwiek przyjęty i przedstawiony w pierwszej części rozprawy kontekst rozważań wymaga pełniejszego uzasadnienia i pewnej konsekwencji w formułowaniu celów i hipotez. Tematykę pracy oraz sam problem naukowy należy uznać za oryginalne i posiadające pewien potencjał użyteczny.

Biorąc pod uwagę wskazane kryteria oceny rozprawy doktorskiej stwierdzam, że dysertacja mgr. Artura Sierpińskiego pt. „Nowoczesne techniki i technologie komunikacyjne w zarządzaniu obsługą finansowo-księgową” **spełnia wymagania** wskazane w Ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z dnia 20 lipca 2018 roku (Dz. U. 2018, poz. 1668, art.187). Wnioskuje zatem **o przyjęcie i dopuszczenie rozprawy doktorskiej** mgr. Artura Sierpińskiego do publicznej obrony.

Arkadiusz Jorcuak