

Dr hab. inż. Justyna M. Bugaj, prof. UJ
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Kraków, 26 luty 2020 r.



UNIwersytet
JAGIELLOŃSKI
W KRAKOWIE

Wydział Zarządzania P.Cz.
Sekretariat

Wpł. dn. 3. 03. 2020

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Pawła Bogdała
pt. *Zarządzanie publiczne w Zakładach Gospodarki Mieszkaniowej w gminach
województwa śląskiego*. napisanej pod kierunkiem naukowym
przygotowanej pod kierunkiem:
promotora dr hab. Bogusławy Ziółkowskiej prof. PCz.
promotora pomocniczego dra Aleksandra Pabiana

Wydział Zarządzania
i Komunikacji Społecznej

Instytut Ekonomii,
Finansów i Zarządzania

Podstawa prawna opracowania recenzji

Podstawą opracowania recenzji jest pismo Kierownika Dyscypliny Naukowej Nauki o zarządzaniu i jakości na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej prof. dr. hab. Felicjana Byłoka z dnia 22 stycznia 2020 r. w sprawie prośby o opracowanie recenzji rozprawy doktorskiej mgr. Pawła Bogdała. Przedmiotem oceny jest przekazana w wersji papierowej praca doktorska, która zgodnie z wymogami prawnymi powinna stanowić **oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, potwierdzać ogólną wiedzę teoretyczną oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej** kandydata w danej dyscyplinie naukowej¹

¹ Art. 179. ustawy Przepisy wprowadzające ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018, poz. 1669) oraz wynikających z niej przepisów art. 14. oraz 20. Z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2017, poz. 1789) oraz § 6 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 30 stycznia 2018 r. sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora (Dz. U. nr 2018, poz. 261).

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4
PL 30-348 Kraków
tel. +48(12) 664 5632
fax +48(12) 664 5857
www.econ.uj.edu.pl
www.wzks.uj.edu.pl

Kryteria oceny rozprawy doktorskiej

W recenzji przyjęto następujące kryteria oceny:

1. **ogólna wiedza teoretyczna** i problematyka badawcza;
2. struktura pracy i zgodność tematu;
3. cele i hipotezy rozprawy;
4. **oryginalność rozwiązania problemu naukowego**, w tym **umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**;
5. strona formalna i źródła informacji.

Wymienione kryteria stanowią treść dalszej części niniejszej recenzji, którą kończy podsumowanie.

1. Ocena ogólnej wiedzy teoretycznej i problematyki badawczej

Mgr Paweł Bogdał podjął się przygotowania złożonego i aktualnego problemu badawczego, którym było zidentyfikowanie czynników mających wpływ na zarządzanie w ZGM (Zakładach Gospodarki Mieszkaniowej) w gminach województwa śląskiego. Dodatkowo postawił sobie cel: wypracowanie skutecznego modelu zarządzania publicznego możliwego do wykorzystania w ZGM. Aktualność wybranych zagadnień wynika głównie z potrzeby zmian w obszarze zarządzania w badanych jednostkach.

Zarządzanie ZGM stanowi bardzo ciekawy przedmiot badań. Szczególnie w przypadku, gdy cel owego zarządzania jest bardzo złożony i dotyczy zwiększania efektywności działania, umożliwienia osiągnięcia celów ekonomicznych, poprawy jakości świadczonych usług, poprawy wydajności pracy i zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych. W każdym przypadku, czy to organizacji działającej dla zysku czy nie, tak szeroko określone cele są dużym wyzwaniem. Wiązą się z koniecznością podjęcia różnych złożonych zadań i odpowiedniego przygotowania organizacji do takiego działania. W następstwie, kierujący jednostkami administracji publicznej coraz częściej zaczynają poszukiwać rozwiązań sprawdzonych w sektorze prywatnym. W tym właśnie obszarze można znaleźć publikacje traktujące ogólnie o zmianach w administracji publicznej (np. Kozuch, 2006; Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009, Szumowski 2017, Raczkowski 2015). Jednak nadal jest stosunkowo mało takich opracowań, które odnosiłyby się do konkretnych przykładów i opisywałyby specyficzne sytuacje dotyczące zarządzania w ZGM. Stąd wyodrębnienie luki badawczej przez mgr Pawła Bogdała oceniam pozytywnie.

Praca traktuje bardzo obszernie o zarządzaniu publicznym, choć z drugiej strony miejscami skupia się na kwestiach dość szczegółowych (np. motywowanie, kontrola). Stąd czasem pojawia się konsternacja dotycząca wątku głównego dysertacji. Jest to wynikiem zbyt



szeroko nakreślonych zagadnień związanych z zarządzaniem publicznym w części teoretycznej. Nie ma natomiast dookreślonych kwestii związanych z rozumieniem wydajności i efektywności zarządzania, jak również ze sposobem mierzenia wydajności i efektywności (zarządzania czy pracowników?) w ZGM. Uważam jednak, że część teoretyczna w kontekście ogólnych zagadnień dotyczących zarządzania publicznego jest przygotowana dobrze i potwierdza znajomość wiedzy teoretycznej w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości doktoranta. Dodatkowo pozytywnie oceniam wybór problematyki badawczej.

Kryterium to ogólnie oceniam pozytywnie.

2. Ocena struktury pracy i zgodność tematu

W przedstawionej rozprawie część teoretyczna jest wprowadzeniem do części empirycznej. W rozdziale pierwszym została usystematyzowana koncepcja zarządzania publicznego w kontekście zarządzania w ZGM. Przedstawiono różnice między zarządzaniem podmiotami publicznymi i niepublicznymi (w tekście biznesowymi i publicznymi, str.20). Podkreślono, że wielu standardów nie da się wdrożyć do jednostek samorządu terytorialnego czy spółek komunalnych, nie tylko ze względu na odmienne wartości wyznawane przez te jednostki, w tym różne rozumienie „korzyści” i „zysku”. Na końcu tej części przedstawione zostały funkcje zarządzania i opisana została specyfika pracy kierowników ZGM. Przy czym, moim zdaniem Autor w niewystarczającym stopniu odniósł się do problemu różnic pomiędzy „klasycznym podejściem do funkcji kierowniczych”, a tymi realizowanymi przez podmioty zależne od jednostek samorządu terytorialnego. Stąd pytanie **czy, i jeśli to jak, różnią się obecne funkcje kierownicze realizowane w samorządach terytorialnych od klasycznych funkcji kierowniczych zidentyfikowanych w literaturze?**

Rozdział drugi dotyczy usystematyzowania uwarunkowań prawnych zarządzania publicznego w ZGM. Mgr Paweł Bogdał skupił się w nim na opisie tworzenia, likwidacji i przekształcania ZGM oraz na określeniu roli władzy publicznej w kontekście regulacji prawnych. Następnie ukazał zarządzanie zasobami mieszkaniowymi w Polsce i województwie śląskim wykorzystując do tego dostępne dane statystyczne. Na koniec opisał zadania ZGM w zakresie realizacji polityki mieszkaniowej i zaspokajaniu potrzeb mieszkaniowych. W tej części znajdują się fragmenty badań własnych, które bardziej odpowiadają treściom z części empirycznej (np. wykres 4, 5 i 6 i ich interpretacja oraz odpowiednio tabele od 9 do 12).

W rozdziale trzecim mgr. Paweł Bogdał skupił się na organizacji i funkcjonowaniu ZGM. Rozważania rozpoczął od przedstawienia ZGM w strukturze województw, powiatów i gmin. Następnie opisał aspekty strukturalne w podziale pracy w ZGM oraz wyposażenie i organizację stanowisk pracy w ZGM. Tutaj skupił się na opisie struktur organizacyjnych



i wzorcowych obsadach stanowisk (z określonymi kompetencjami). Na koniec przedstawił zadania ZGM i proces ich realizacji w kontekście ich właściwego funkcjonowania. Nie ma jednak doprecyzowanego sformułowania w dysertacji co znaczy „właściwe funkcjonowanie ZGM”, **czy też może chodziło o skuteczne lub efektywne funkcjonowanie ZGM?**

Rozdział czwarty opisuje plan badań własnych (podzielony na trzy etapy) oraz charakterystykę ZGM objętych badaniem. Następnie przedstawia określone cele i zakres badań oraz wykorzystane metody i narzędzia badawcze. W następstwie przyjętych celów badawczych i określonych problemów badawczych autor przedstawił hipotezę główną i hipotezy szczegółowe. W dalszej części opisał dobór do badań i charakterystykę ZGM w województwie śląskim. Na koniec przedstawił realizację funkcji zarządczej w wybranych ZGM. Z badań przedstawionych w tej części wynika, że każdy badany zakład niezależnie od formy organizacyjnej zmaga się z niedoborem pracowników. Jednak w kontekście zarządzania nie ma odniesienia do tego, w jaki sposób kierujący w ZGM radzą sobie z przyczynami niedoboru. Jest to przykład ważnego dla zarządzania wątku, wykraczającego jednak poza określoną wcześniej tematykę dysertacji.

Rozdział piąty prezentuje zagadnienia dotyczące zarządzania w badanych ZGM. Stąd najpierw przedstawia ogólnie zakres działalności badanych ZGM, a następnie opisuje współpracę między badanymi ZGM, a mieszkańcami i gminą. Tą część kończą kwestie związane z zarządzaniem finansami. Podkreślono tutaj, że zabieganie o utrzymanie wysokiego poziomu wskaźników ekonomicznych nie przekłada się na utrzymanie wysokiego poziomu wskaźników społecznych. W tej części także znajdują się wątki (takie jak np. wskaźniki ekonomiczne i społeczne) wykraczające poza główną treść pracy.

Rozdział szósty przedstawia zakres i przebieg zarządzania publicznego w badanych ZGM. Rozpoczyna się od analizy struktur organizacyjnych i personelu, następnie traktuje o planowaniu działalności w aspekcie strategicznym, taktycznym i operacyjnym badanych ZGM. W kolejnej części mgr Paweł Bogdał ocenił metody i instrumenty motywowania pracowników oraz rodzaje, cele i zakres działalności kontrolnej w badanych ZGM. Tutaj autor podkreślił, że właściwa obsada stanowisk w ZGM stanowi podstawę sprawnego i efektywnego prowadzenia działalności przez badane jednostki. Zwrócił też uwagę na rolę precyzyjnego określania celów, w konsekwencji której pracownicy mogą bardziej jednoznacznie rozumieć polecenia służbowe. Podkreślił także konieczność dookreślenia elementów oraz działań będących składowymi systemu motywacyjnego i systemu wynagrodzeń w badanych ZGM. W tej części także pojawiają się wątki bliższe zarządzaniu zasobami ludzkimi, a nawet zarządzaniu wynagrodzeniami niż zarządzaniu ogólnie (jeśli rozumieć motywatory jako element premiowania i systemu wynagradzania pracowników lub jeśli rozumieć wynagrodzenia i premie jako element systemu motywacyjnego).

W rozdziale siódmym autor opisał zarządzanie publiczne w ujęciu modelowym. Tę część rozpoczął od pojęcia, rodzaju i zasad tworzenia modeli. Następnie przedstawił bariery zarządzania publicznego i autorski model zarządzania, w dwóch postaciach: całkowitej i częściowej prywatyzacji ZGM oraz w formie postulatów, których wdrożenie zdaniem mgr Pawła Bogdała umożliwiłoby wykorzystanie zasad zarządzania publicznego w badanych ZGM. Model został utworzony na podstawie przeprowadzonych badań, w tym na podstawie opinii kierowników wybranych ZGM. Nie ma jednak doprecyzowania w jaki sposób model był konsultowany z kierownikami ZGM. Na koniec tego rozdziału mgr Paweł Bogdał opisał wady i zalety proponowanego modelu i możliwości jego wykorzystania.

Wyniki badań mgr Pawła Bogdała potwierdziły, że właściwa obsada stanowisk jest podstawą sprawnego funkcjonowania ZGM tylko w przypadku obiektywnie przeprowadzonego procesu rekrutacji. Niestety nie ma odniesienia do przypadku przeprowadzenia rekrutacji w sposób nieobiektywny, ale mimo to zapewniający właściwą obsadę stanowisk. Wyniki badań przedstawione w dysertacji potwierdziły także rolę planowania jako ciągłego procesu nie tylko w aspekcie prowadzenia określonej polityki czynszowej, racjonalnego wydatkowania środków pieniężnych na remonty, modernizację, itd., ale również na prowadzenie określonej polityki inwestycyjnej badanego zakładu. Wynika z nich też, że procedury i instrumenty motywacyjne (takie jak szkolenia czy premie) poprawiają jakość i wydajność pracy (choć nie ma do końca wyjaśnione co to jest wydajność pracy w ZGM). Zdaniem mgr Pawła Bogdała kontrola jest podstawą obiektywnej i niezależnej oceny działalności badanej jednostki we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Pozwala na identyfikację ryzyka w poszczególnych obszarach aktywności ZGM i na adekwatnie szybkie reagowanie ze strony kadry zarządzającej. Kontrola pozwala także na określenie stopnia realizacji planów krótko i długoterminowych.

Rozprawa doktorska obejmuje 365 stron wraz z załącznikiem i streszczeniem po angielsku. Składają się na nią: siedem rozdziałów, złożonych dalej z podrozdziałów, wstępu, podsumowania, bibliografii (z wydzieloną częścią źródeł prawa, stron internetowych, regulaminów i innych), spisów tabel, rysunków i wykresów oraz 1 załącznika (kwestionariusza ankiety). Część podstawowa dysertacji znajduje się na 303 stronach. W pracy zastosowano przypisy dolne z numeracją ciągłą w całej pracy. Całkowita objętość rozprawy znacznie przekracza typową.

Treść dysertacji jest zgodna z tytułem, choć czasem wykracza szerzej poza określoną w części teoretycznej tematykę. Cała jej struktura jest dość dobrze zaprojektowana: siedem rozdziałów dzieli się następnie na trzy lub cztery podrozdziały (w przypadku rozdziału 4 na 5 podrozdziałów) ściśle powiązanych ze sobą treścią. Wszystkie części stanowią logiczną całość podporządkowaną problematyce badawczej (od ogółu do szczegółu) oraz realizacji celu



głównego. Przy czym rozdział 2.3 i rozdział 3.4 są do siebie bardzo podobne tematycznie. W dysertacji można jasno wyodrębnić część teoretyczną (rozdziały 1-3) i część badawczą pracy (rozdziały 4-7). Świadczy to o dobrym przygotowaniu mgr Pawła Bogdała do pracy naukowej.

Kryterium to oceniam pozytywnie.

3. Ocena celów i hipotez rozprawy

Celem głównym badawczym pracy jest *identyfikacja rozbieżności pomiędzy stosowanymi praktykami w ZGM, a standardami zarządzania publicznego opisywanymi w literaturze przedmiotu.*(str. 7) Autor sformułował również cele (str. 125):

- poznawczy: *identyfikacja zakresu stosowania podejścia i zarządzania publicznego w ZGM w województwie śląskim i wykazanie nieprawidłowości w tym obszarze;*
- aplikacyjny: *opracowanie oraz zaprezentowanie autorskiej koncepcji w zakresie rozwiązań organizacyjnych dotyczących zarządzania publicznego w ZGM w gminach województwa śląskiego oraz wykorzystanie narzędzi oceny zarządzania nimi;*
- badawczy: *identyfikacja rozbieżności pomiędzy stosowanymi praktykami, a standardami zarządzania publicznego w ZGM opisywanymi w literaturze przedmiotu.*

Dodatkowo określił pięć celów szczegółowych, które częściowo odpowiadają hipotezom szczegółowym.

Hipoteza główna zakłada, że *zarządzanie publiczne w Zakładach Gospodarki Mieszkaniowej oparte na standardach opisywanych w literaturze przedmiotu poprawia wydajność pracy i przyczynia się do polepszenia jakości świadczonych usług.*

Pozostałe pięć hipotez zostało przedstawione na stronie 127 dysertacji. Cele i hipotezy nie zostały przyporządkowane poszczególnym rozdziałom. Ich przypisanie do rozdziałów zwiększyłoby jasność i klarowność przyjętego procesu rozumowania.

Mgr Paweł Bogdał wyodrębnił w swojej pracy trzy główne etapy: badania wstępne, właściwe i końcowe, które następnie umiejętnie podzielił na zadania (nie wiadomo czemu w pracy nazwane zagadnieniami). W związku z tym pozytywnie oceniam umiejętność samodzielnego planowania pracy badawczej.

Uważam jednak, że celów jest trochę za dużo, wystarczyłyby tylko główny, aplikacyjny, poznawczy i badawczy lub tylko cel główny i cele szczegółowe. Do tego np. szczegółowy cel 3 (*analiza obsady stanowisk kierowniczych i nie kierowniczych oraz organizacji pracy w ZGM, str. 125*) i 5 (*analiza funkcji kontrolnej i jej wpływu na zarządzanie*

ZGM, str. 126) wykraczają poza przyjęty pierwotnie zakres tematyczny dysertacji, podobnie jak hipoteza 3 (hipoteza 3: *ZGM prowadzą działalność w sposób planowy w aspekcie strategicznym, taktycznym i operacyjnym*, str. 127), która dotyczy strategicznego zarządzania. I nie wiadomo do końca, skąd w hipotezie 5 (*Stosowanie instrumentów kontrolnych oddziałuje na poprawę efektywności zarządzania ZGM*, str. 127) pojawiają się instrumenty kontrolne oddziałujące na efektywność zarządzania? Do tego raz pojawia się w tekście wydajność, raz efektywność. Pozostają pytania: **Czym różni się efektywność zarządzania publicznego od wydajności zarządzania publicznego i sprawności zarządzania publicznego? I w związku z tym, które narzędzia zidentyfikowane w literaturze w obszarze zarządzania publicznego przyczyniają się do poprawy wydajności pracy i/lub efektywności pracy i/lub sprawności pracy w ZGM?**

Ogólnie to kryterium oceniam pozytywnie.

4. Oryginalność rozwiązania problemu naukowego, w tym umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej

Rozprawa ma charakter teoretyczno-metodyczno-empiryczny. Powstała w wyniku analizy i syntezy rezultatów studiów literaturowych głównie publikacji polskich i w niewielkim stopniu zagranicznych (tylko 19 pozycji). Dokonano analizy porównawczej form organizacyjno-prawnych badanych jednostek oraz analizy podstawowej działalności ZGM (w tym ocenę zarządzania zasobami mieszkaniowymi, wykorzystanie narzędzi administracji elektronicznej w zakresie obsługi klienta i procesy kadrowe).

Przygotowane badanie obejmowało trzy etapy: badania wstępnego, właściwego i końcowego, odpowiednio podzielne na bardziej szczegółowe zadania (str. 122). Do dysertacji oprócz analizy różnych (wymienionych w tekście) dokumentów, mgr Paweł Bogdał przygotował kwestionariusz ankiety (uzyskał 65 odpowiedzi) oraz przeprowadził wywiady telefoniczne. Kwestionariusz (stanowi załącznik do dysertacji) był podzielony na 3 obszary badawcze (zarządzanie ZGM – 12 pytań, zarządzanie zasobami ludzkimi w ZGM – 9 pytań oraz zarządzanie zasobami mieszkaniowymi – 27 pytań) i metryczkę. Nie ma informacji dotyczącej opisu sposobu doboru osób do wywiadów, jak również liczby przeprowadzonych wywiadów (czy byli to kierownicy wszystkich 65 badanych ZGM?). Badania do dysertacji były przeprowadzone w 2018 i 2019 roku.

Wyniki badań zaprezentowano w formie graficznej i tabelarycznej. Przedstawione wyniki badań na wykresach są dość czytelne, wskazują na sprawność mgr. Pawła Bogdała w wykorzystywaniu narzędzi informatycznych (pozostałe uwagi dalej).

Przyjętą w pracy procedurę badania oceniam jako poprawną i umożliwiającą przeprowadzenie weryfikacji hipotez badawczych. Podobnie oceniam wykorzystane



w rozprawie metody i narzędzia badawcze, uważam, że były właściwe i umożliwiły osiągnięcie założonych celów. Mgr Paweł Bogdał zaliczył do nich kwestionariusz ankiety i wywiady telefoniczne, a także analizę dokumentów prawnych i innych udostępnionych przez badane ZGM, analizę stron internetowych i analizę statystyczną danych wtórnych (źródło GUS) i pierwotnych (źródło badania własne).

Rozprawa posiada walory aplikacyjne. Treść merytoryczna odpowiada zapotrzebowaniu teorii i praktyki w zakresie zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego na przykładzie ZGM. Konkluzje z badań mogą stanowić podstawę do formułowania zaleceń dotyczących zarządzania w tych jednostkach.

Ogólnie oceniam to kryterium pozytywnie.

5. Ocena strony formalnej i źródeł informacji

Dysertacja jest przygotowana starannie, mimo to mgr Paweł Bogdał nie uniknął drobnych błędów stylistycznych i językowych. Rysunki w większości są czytelne, choć niektóre wymagałyby przerysowania (nie wklejenia, np. rys. 5, czy 9). Wykresy słupkowe zwiększyły czytelność prezentowanych treści (choć nie wszystkie są dobrze opisane, np. wykres 2: brakuje informacji co reprezentuje który kolor, podobnie wykres 7, 8 i następne; wykres 10 ma przedstawiać dane dotyczące liczby mieszkań zakładowych zarówno w Polsce i w województwie śląskim, jednak w tytule tego wykresu jest: „zasoby mieszkaniowe zakładów pracy w Polsce” i na wykresie występują dwa kolory kolumn i tylko można się domyślić jakie informacje prezentują). W przypadku wykresów kołowych słabo widać część informacji przedstawionych na ciemno – niebieskim tle, który wymagałby białych liter, nie czarnych. Wykresy te różnią się także wielkością i krojem liter w przestrzeni opisu wykresu (np. wykresy 16, 17, 24 czy 50). Tabele są przygotowane dobrze. Praca jest napisana zrozumiałym i poprawnym językiem.

W pracy zostało wykorzystanych 334 pozycji bibliograficznych (w tym tylko 19 anglojęzycznych), 116 źródeł prawa, 32 odnośniki do stron internetowych (które także zawierają linki do artykułów i źródeł prawa), 29 regulaminów (które także stanowią źródło prawa) i 25 pozycje „inne” (np. schematy organizacyjne) – łącznie 536 pozycji. Były one przywoływane w tekście i w zdecydowanej większości właściwie umieszczone w przypisach dolnych (łącznie 546 przypisów). Można tam znaleźć drobne błędy z brakiem wykorzystaniem słów „ibidem” i „op.cit.” oraz niepoprawnym numerowaniem przypisów w tekście po przecinku (np. przypis 7, 8, 9, 10, 11, 12 – które powinny mieć jeden numer, a pozycje bibliograficzne powinny być wymienione po średniku). Bibliografia jest aktualna i odpowiada poruszonym w dysertacji zagadnieniom, choć znajdują się w niej pozycje nieuzupełnione np. rokiem wydania np. pozycja 154.

Ogólnie oceniam pozytywnie to kryterium.

Konkluzja

Mając na uwadze wszystkie wady i zalety dysertacji, oceniam pozytywnie rozprawę doktorską mgr Pawła Bogdała pt. *Zarządzanie publiczne w Zakładach Gospodarki Mieszkaniowej w gminach województwa śląskiego* napisaną pod kierunkiem naukowym dr hab. Bogusławy Ziółkowskiej prof. PCz. oraz dra Aleksandra Pabiana. Doktorant opanował ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Uporządkował i scharakteryzował dorobek naukowy w zakresie zarządzania publicznego na przykładzie jednostki samorządu terytorialnego jakim są ZGM, przeprowadził i omówił wyniki postępowania badawczego i sformułował wnioski z badań. Potwierdził niniejszym, że potrafi rozwiązywać oryginalne problemy naukowe w zakresie zastosowania wyników badań własnych.

Moim zdaniem dysertacja mgr. Pawła Bogdała spełnia wymagania stawiane pracom doktorskim. Moja ocena jego pracy w tym zakresie jest pozytywna.



