

Załącznik nr 3

AUTOREFERAT

prezentujący opis dorobku i osiągnięć naukowych

dr inż. Seweryn Cichoń

Politechnika Częstochowska

Wydział Zarządzania

Częstochowa, kwiecień 2019

Seweryn Cichoń

Spis treści

1. Dane personalne	3
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe	3
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych	3
4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2	
Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych	
i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki	
(t. j. Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm.).	4
a) tytuł osiągnięcia naukowego	
b) autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania,	
nazwa wydawnictwa	4
c) omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy,	
opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania	4
5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych	
a) główne kierunki badawcze	18
b) pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze	26
c) podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku	
naukowo-badawczego	27

Seweryn Cichoń

1. Dane personalne: Seweryn Cichoń

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe:

- a) tytuł magistra inżyniera uzyskany 30.07.2002 roku na Politechnice Częstochowskiej na kierunku Zarządzanie i Marketing;
- b) uzyskanie świadectwa ukończenia studium przygotowania pedagogicznego nr 49/02 z dnia 24.07.2002 roku wydanego przez Międzywydziałowe Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli Politechniki Częstochowskiej;
- c) uzyskanie zaświadczenia o ukończeniu rocznego kursu w zakresie przygotowania do zdawania egzaminu z języka angielskiego przed obroną pracy doktorskiej nr 4/2005 wydanego przez Studium Języków Obcych Politechniki Częstochowskiej;
- d) stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, nadany uchwałą Rady Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej z dnia 24.01.2012 roku na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Zarządzanie procesami konsumpcji na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych w Częstochowie*, przygotowanej pod opieką naukową dr hab. Felicjana Byloka, prof. PCz oraz dr hab. Heleny Kościelniak, prof. PCz.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych:

- a) 01.05.2002-30.06.2003, ING Bank Śląski, oddział w Częstochowie, stanowiska: referent ds. obsługi klienta, referent ds. oceny ryzyka kredytowego;
- b) 01.02.2003-31.07.2012, Politechnika Częstochowska, Międzywydziałowe Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli, stanowiska: wykładowca, asystent;
- c) 01.08.2012-31.01.2014, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania, Wydział Zarządzania, stanowisko: adiunkt;
- d) 01.02.2014-31.05.2018, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, stanowisko: adiunkt;
- e) 01.06.2018-nadal, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego, stanowisko: adiunkt;
- f) 01.01.2017-nadal, Politechnika Częstochowska, pełniona funkcja: członek zespołu ds. promocji uczelni;
- g) 01.01.2018-nadal, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, pełniona funkcja: członek zespołu ds. rejestracji przewodników do USOS w ramach akredytacji na kierunku Logistyka;

Seweryn Cichoń

- h) 01.01.2018-nadal, Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, pełniona funkcja: członek zespołu ds. kontroli archiwizacji prac studenckich Instytutu Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego;
- i) 2018-2021, Politechnika Częstochowska, pełniona funkcja: delegat w Walnym Zebraniu Delegatów NSZZ Solidarność Politechniki Częstochowskiej;
- j) 2018-2022, Politechnika Częstochowska, pełniona funkcja: Przewodniczący Komisji Rewizyjnej NSZZ Solidarność Politechniki Częstochowskiej.

4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki (t. j. Dz. U. z 2017 roku poz. 1789 z późn. zm.)

a) tytuł osiągnięcia naukowego

Monografia pt.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Samorzędy terytorialne-studia przypadków.*

b) autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa:

Autor: Seweryn Cichoń

tytuł publikacji: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych.
Samorzędy terytorialne-studia przypadków.*

rok wydania: 2019

nazwa wydawnictwa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

c) omówienie celu naukowego wyżej wymienionej pracy, opis osiągniętych wyników i możliwości ich wykorzystania:

Nieustanne zmiany w otoczeniu, uwarunkowania polityczne, gospodarcze i społeczne, daleko posunięta globalizacja, nowe metody i narzędzia z zakresu zarządzania wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, w tym również na instytucje samorządu terytorialnego. Umiejętności kadry zarządzającej w obszarach strategicznym, personalnym i interpersonalnym mają kluczowe znaczenie. Maksymalne wykorzystanie wszelkich możliwych zasobów, w tym kapitału ludzkiego, umożliwia rozwój oraz realizację zaplanowanych zamierzeń i celów organizacji publicznych. Rolą instytucji samorządowych jest zaspokajanie potrzeb i oczekiwań szeroko pojętego otoczenia, tj. beneficjentów usług publicznych. W tym celu należy w taki sposób zarządzać zasobami ludzkimi, aby odpowiedzialnie i zgodnie z obowiązującym prawodawstwem wykonywały obowiązki

Seweryn Cichoń

pracownicze. Motywowanie kadry pracowniczej do realizacji strategii organizacji, włączanie jej w procesy decyzyjne, ukierunkowanie na działania związane z kreatywnością, innowacyjnością oraz przedsiębiorczością zmierza do tworzenia pełnej zaangażowania organizacji publicznej o ukształtowanej kulturze organizacyjnej. Kadra zarządzająca organizacji publicznych powinna tworzyć warunki przyjazne również kadrze pracowniczej. W celu zwiększenia satysfakcji urzędników państwowych podejmowane są rozmaite działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w obszarach motywowania, budowania postaw opartych na pełnym zaufaniu, zaangażowania co sprzyja relacjom zachodzącym w strukturze organizacji.

Pomimo wielu badań, również porównawczych, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw w różnych krajach to jednak w odniesieniu do instytucji samorządowych istnieje luka badawcza w tym zakresie. W związku z czym w monografii podjęto starania mające na celu wypełnienie **zauważonych luk badawczych** w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych w zakresie:

- zdefiniowania i usystematyzowania pojęć związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych,
- określenia kryteriów i pomiaru oceny świadczenia usług publicznych przez urzędników państwowych w organizacjach samorządu,
- wskazania rekomendacji dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych,
- opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego.

Przeprowadzone badania empiryczne umożliwią zaproponowanie obszarów i sposobów doskonalenia procesów efektywnego zarządzania w organizacjach publicznych.

Głównym celem monografii jest diagnoza relacji i budowa modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego w Polsce, na Węgrzech, w Czechach i na Słowacji, wspomagającego kadrę zarządzającą organizacji publicznych.

Osiągnięcie celu głównego pracy przyczynia się do rozwoju teorii nauk o zarządzaniu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych w szeroko rozumianych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych w aspekcie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządów terytorialnych w Polsce, na

Seweryn Cichoń

Węgrzech, w Czechach i na Słowacji. Bazą dla tego osiągnięcia są badania empiryczne urzędów gmin, przeprowadzone przy zastosowaniu zróżnicowanej metodyki, które doprowadziły do opracowania koncepcji modelu badawczego.

Różnorodność aspektów tematyki badawczej, oscylującej wokół celu głównego, spowodowała konieczność wyodrębnienia kilku płaszczyzn w ujęciu teoretycznym, empirycznym i modelowym, co przyczyniło się do **sformułowania celów cząstkowych** monografii:

- cel badawczy C1, którym jest zdefiniowanie i usystematyzowanie pojęć związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych;
- cel badawczy C2, którym jest określenie czynników determinujących zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach samorządu;
- cel badawczy C3, którym jest określenie kryteriów i pomiaru oceny świadczenia usług publicznych przez urzędników państwowych w instytucjach samorządu;
- cel badawczy C4, którym jest określenie form zarządzania organizacjami publicznymi;
- cel badawczy C5, to opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego.

Rozważania odnoszące się do ram koncepcyjnych oraz określenie celów badawczych stworzyły możliwość przyjęcia **hipotezy głównej**, zakładającej, że:

Zidentyfikowanie i określenie czynników determinujących zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach samorządu jest istotnym instrumentem wspomagającym procesy zarządzania organizacjami publicznymi i ma wpływ na ich skuteczność działań.

Koncepcja przyjęcia w hipotezie głównej została wsparta **hipotezami cząstkowymi**:

- H1 - efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób pozytywny wpływa na rozwój kapitału ludzkiego w samorządach;
- H2 - postawy innowacyjne, kreatywne i przedsiębiorcze urzędników państwowych determinują wysoką ocenę urzędnika państwowego przez władze organizacji;
- H3 - zróżnicowane metody badań zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej wspomagają zbudowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego;
- H4 - doskonalenie zasobów ludzkich sprzyja otoczeniu instytucji samorządu terytorialnego;

Seweryn Cichoń

- H5 - strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim wspomaga tworzenie wartości instytucji samorządu terytorialnego.

Do realizacji założonych celów i weryfikacji postawionych hipotez zastosowano adekwatne metody analityczne. **Badania teoriopoznawcze przeprowadzono** w oparciu o studia literaturowe, krajowe i zagraniczne materiały źródłowe: pozycje zwarte i artykuły naukowe.

Na podstawie krytycznej analizy dotychczasowych osiągnięć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, dokonano wyboru metodyki przeprowadzenia prac empirycznych. **Badania empiryczne** przeprowadzono w tzw. „bloku wschodnim” (Czechy, Słowacja, Węgry) i porównano go z Polską (województwo śląskie), zwracając szczególną uwagę na pewne podobieństwa kulturowe. Dobór uczestników biorących udział w badaniu miał charakter losowy. Respondenci byli wyłaniani z całej grupy pracowników instytucji (urzędów gmin) na drodze doboru losowego, tzw. próby losowej, przy założeniu, że próba jest reprezentatywna dla populacji. Badaniu ankietowemu poddano w sumie 200 urzędników państwowych i 40 osób z kadry zarządzającej instytucji samorządów terytorialnych. Obszarem badawczym w Polsce było województwo śląskie, na Węgrzech Budapeszt, w Czechach Brno, a na Słowacji Trnawa. Założono, że władze organizacji publicznych i urzędnicy państwowi posiadają strukturalną wiedzę z zakresu zarządzania tego typu organizacjami w sensie formalnym i merytorycznym.

Realizacja założonych celów pracy oraz założone hipotezy determinują układ pracy. Monografia składa się z pięciu zasadniczych rozdziałów. Cztery z nich obejmują studia literatury, pozwalające na nakreślenie przedmiotowych zagadnień oraz wskazanie najistotniejszych obszarów odnoszących się do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Rozdział piąty jest wynikiem badań empirycznych, przeprowadzonych przez autora.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Zasoby ludzkie w organizacjach*, usystematyzowano podstawowe pojęcia związane z kapitałem ludzkim w ujęciu teoretyków i praktyków nauk o zarządzaniu. Umiejscowiono kapitał ludzki w klasyfikacji zasobów organizacji i wymieniono podstawowe jego składniki. Dostrzeżono fakt, iż kapitał ludzki i organizacja wzajemnie na siebie oddziałują poprzez pełnione różnorodne role, działania i funkcje. Kapitał ludzki można również rozpatrywać w podziale na cechy, zdolności oraz

Seweryn Cichoń

motywację i wiedzę. Stwierdzono, że polityka personalna odgrywa kluczowe znaczenie w każdej organizacji. Stosując ją można wykorzystywać koncepcje strategii działań według Modelu Sita i Modelu Kapitału Ludzkiego bądź wybrać tzw. model mieszany, czyli wizje obu modeli według wybranych kryteriów, w zależności od potrzeb i misji organizacji. Scharakteryzowano główne kryteria każdego z tych modeli i określono ich skuteczność w realizacji polityki personalnej organizacji. W celu rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników można skorzystać z nowych metod doskonalenia zasobów ludzkich, do których należą coaching, mentoring i tutoring. Metody te zostały również omówione w niniejszym rozdziale. Podkreślono, że w polityce personalnej organizacji duże znaczenie ma przywództwo, koncentrujące się wokół realizacji wielu złożonych działań. Zwrócono ponadto szczególną uwagę na kulturę organizacyjną, która w polityce personalnej stanowi wyniki świadomej selekcji ludzkich zachowań i postępowania. Uczestnicy kształtowania kultury organizacyjnej to kadra zarządzająca wykorzystująca pewne wzorce postępowania i postawy, pracownicy, którzy tworzą tę nową kulturę. Omówiono wzajemne zależności zachodzące między nimi w tym kontekście. Obszary doskonalenia zasobów ludzkich w organizacjach są kolejną kwestią podejmowanych rozważań. Wymieniono i opisano najważniejsze formy doskonalenia zawodowego pracowników. Scharakteryzowano korzyści organizacji wynikające z doskonalenia zasobów ludzkich oraz korzyści pracowników w zakresie doskonalenia zawodowego przy zastosowaniu wybranych narzędzi pracy. Umiejscowiono doskonalenie zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji. Stwierdzono, że jakość kapitału ludzkiego tworzą pracownicy kompetentni, z odpowiednimi kwalifikacjami, wykorzystywanymi w dostosowanych warunkach pracy. Szczegółowo zobrazowano kompetencje urzędników państwowych i zadania do wykonania w tym aspekcie oraz przykładowe zachowania, w których przejawia się określona kompetencja urzędników państwowych. Omówiono również kluczowe kompetencje społeczne pracowników samorządowych. Podkreślono, że znaczenie kompetencji urzędniczych na rynku usług publicznych sukcesywnie wzrasta, podobnie jak nowych metod i sposobów ich maksymalnego wykorzystania.

W rozdziale drugim, który został zatytułowany *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych*, odniesiono się do podstawowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji publicznych.

Seweryn Cichoń

Wskazano, wpływ różnorodnych procesów zarządzania, kadry zarządzającej, stylów kierowania oraz otoczenia. W niniejszym rozdziale omówiono również zasady zarządzania w administracji publicznej oraz zasady usprawniające współdziałanie organizacji publicznych z petentami. Rolą organizacji publicznych jest permanentna i pełna współpraca z otoczeniem, w tym m.in. z organizacjami pozarządowymi, biorąc pod uwagę różnorodne kryteria, które również zostały szerzej opisane. Analizując podstawowe uwarunkowania funkcjonowania organizacji publicznych warto porównać je z sektorem prywatnym, aby uwypuklić specyficzne cechy wyróżniające je. Charakteryzując zarządzanie organizacjami publicznymi można rozpatrywać je w podejściu procesowym i systemowym. W ujęciu procesowym zorientowanym na petentów i ich potrzeby organizacje realizują wiele procesów, które między sobą kooperują. Wymienia się wiele zalet w związku z realizacją tej koncepcji w organizacjach. Zgodnie z teorią systemową procesy w organizacjach publicznych mogą stanowić system powiązanych ze sobą zależności. Ich właściwe rozpoznanie i realizacja sprawia, że cele ogólne i częściowe organizacji mają szansę realizacji. Dalsze rozważania drugiego rozdziału dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywnego wdrażania koncepcji strategii w organizacjach publicznych. Omówiono Model 8 „S” w zarządzaniu zasobami ludzkimi w strategii organizacji publicznych, kompatybilny z ich celami. Wymieniono i scharakteryzowano ponadto cechy opisowe zarządzania strategicznego w organizacjach publicznych ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania organizacjami różnych typów. Zwrócono uwagę na istotność szczegółowych działań, obligujących kadrę zarządzającą w instytucjach publicznych do rozwoju organizacji. Rozwój organizacji publicznych nierozzerwalnie wiąże się ze strategią działania.

Rozdział trzeci, noszący tytuł *Samorząd terytorialny jako organizacja publiczna*, rozpoczyna się od charakterystyki ustroju i funkcji samorządu terytorialnego w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej - w Czechach, na Słowacji i na Węgrzech. Przedstawiono podstawowe uwarunkowania funkcjonowania samorządów terytorialnych każdego z analizowanych państw, kierując się takimi kryteriami, jak: podmiot samorządu, przedmiot samorządu, zadania samorządu, nadzór oraz charakterystyka gminy, powiatu, województwa bądź *kraju* - w zależności od państwa. Stwierdzono, że w powyżej wskazanych państwach dokonano szeregu zmian w ramach procesów modernizacji ustrojowej. Wskazano cechy wspólne i różnice w aspekcie administracji publicznej zorientowanej na samorządność.

Seweryn Cichoń

Kolejnym wątkiem niniejszego rozdziału jest analiza porównawcza w perspektywie *nowego* i *starego* zarządzania publicznego. Nowe zarządzanie publiczne akcentuje pełną współpracę wszystkich obszarów organizacyjnych w organizacjach publicznych, a relacyjność z otoczeniem kształtuje odpowiednio stosunki z zewnętrznymi jednostkami organizacji, petentami oraz społeczeństwem. Scharakteryzowano instrumenty New Public Management szczególnie istotne w zarządzaniu tymi specyficznymi organizacjami. Dotychczasowy model zarządzania publicznego opierał się na paradygmacie zarządzania publicznego, w którym najważniejszą rolę odgrywała kadra zarządzająca i jej autorytet. Wady i zalety stosowania obu płaszczyzn stanowią podsumowanie poddanej analizie problematyki. Dalsze rozważania dotyczyły wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych administracji samorządowej: Model EFQM, Model Reengineeringu, Model Doskonałości ICT oraz benchmarking. Omówiono zasady funkcjonowania każdego z nich wraz z korzyściami wynikającymi z ich zastosowania przez instytucje samorządowe. Instytucje samorządu terytorialnego w roli pracodawcy to ostatni wątek rozważań podjęty w rozdziale trzecim, oscylujący wokół funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządowych, wokół działań motywujących urzędników państwowych do skutecznej pracy oraz wokół schematów rozwoju urzędników państwowych i procesów ich oceny. Stwierdzono, że są to działania wymagające nie tylko czasu, umiejętności zarządczych i komunikacyjnych, ale również opracowania strategii oraz skutecznej dbałości o personel.

Rozdział czwarty, którego tytuł brzmi *Identyfikacja usług publicznych w zarządzaniu instytucjami samorządu terytorialnego*, porządkuje wiedzę w odniesieniu do instytucji samorządów terytorialnych województwa śląskiego i wybranych krajów Unii Europejskiej, tj. Czech, Słowacji i Węgier. W poddanych analizie państwach występuje zróżnicowany stopień i charakter decentralizacji, który determinuje ich cechy charakterystyczne. Dostrzega się również, że tematyka ustroju i funkcjonowania poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego w omawianych państwach pozwala na wskazanie wspólnych atrybutów, akcentujących ponadto pełną współpracę poszczególnych struktur instytucji samorządowych z krajami sąsiadującymi, opisywanymi w tym rozdziale. Następnie nakreślono schemat usługi w gospodarce rynkowej uwzględniając jej najważniejsze elementy. Zauważono również, że usługi kształtują różnorodne czynniki, które zostały scharakteryzowane. Personel organizacji usługowych, usługobiorcy i współusługobiorcy to podmioty, które kształtują usługi.

Seweryn Cichoń

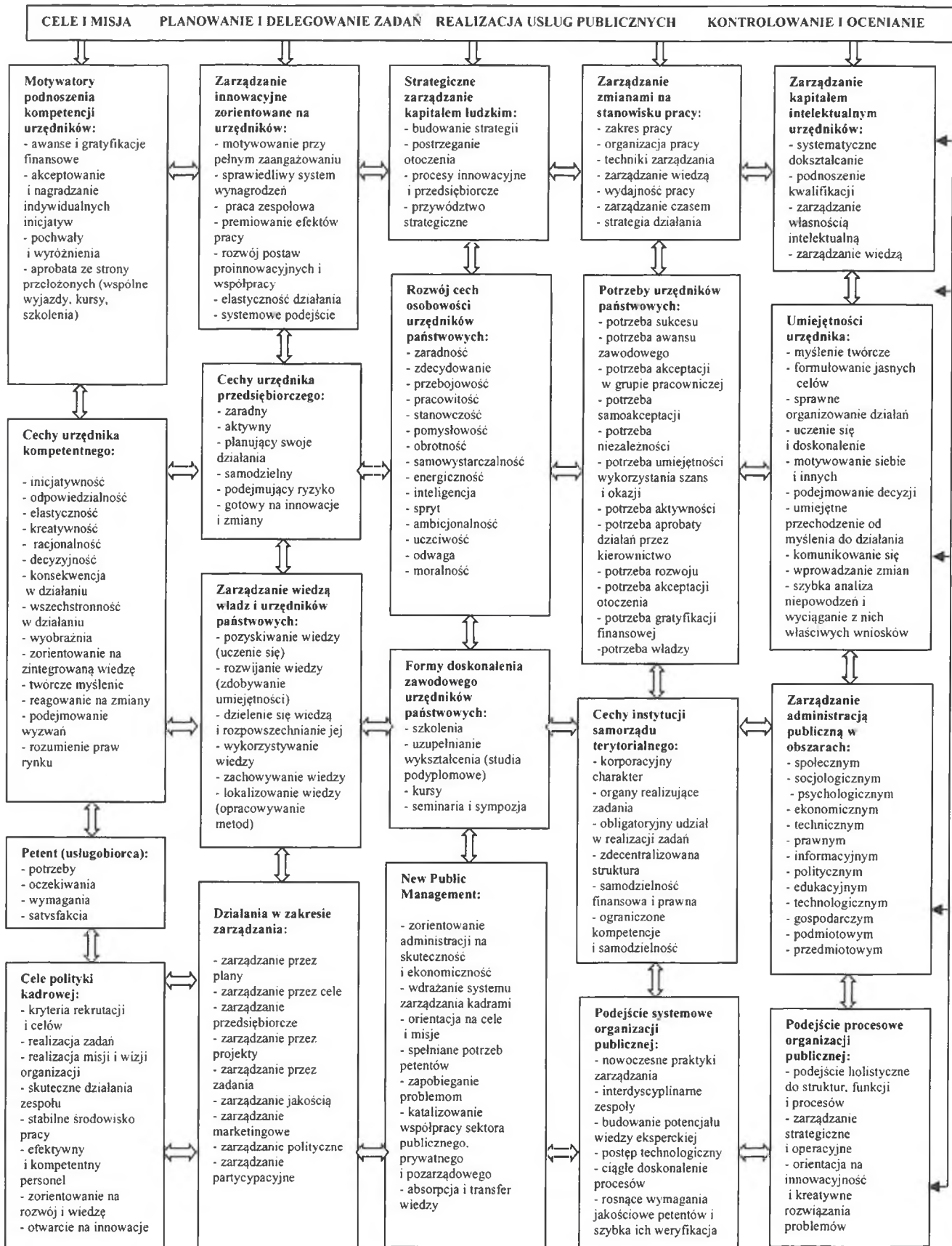
Określono zatem postawy i zachowania konsumentckie oraz zmienne otoczenie wpływające na kształtowanie się usług. W dalszej kolejności dokonano klasyfikacji i charakterystyki usług w organizacjach publicznych. Przedstawiono podstawową terminologię związaną z usługami publicznymi, zasady usprawniające ich świadczenie na rzecz petenta, cechy charakterystyczne, wyróżniające je na tle innych usług rynkowych, funkcje, jakie pełnią na rynku usług oraz ich rodzaje. Następnie omówiono zależności zachodzące pomiędzy zarządzaniem instytucjami samorządu terytorialnego i świadczeniem usług publicznych. Dokonano charakterystyki skuteczności instytucji samorządu terytorialnego zorientowanego na świadczenie usług publicznych z uwzględnieniem modeli procesów wewnętrznych, racjonalności celów i otwartości systemu. W konsekwencji prowadzenia rozważań o charakterze teoriopoznawczym, rozdział piąty, któremu nadano tytuł *Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce, na Węgrzech, w Czechach i na Słowacji - badania własne*, poświęcono próbie badawczej i opisowi narzędzia badawczego. Uzasadniono wybór kwestionariusza ankietowego spośród wielu innych instrumentów pomiarowych z klasyfikacji bezpośrednich sondażowych metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych. Szczegółowej analizie poddano zasady tworzenia kwestionariusza ankietowego oraz omówiono specyfikę jego wykorzystywania w naukach o zarządzaniu. Następnie dokonano prezentacji poszczególnych rodzajów zastosowanych analiz statystycznych, tj. analizy statystycznej badań ankietowych, analizy współczynnika korelacji rang Spearmana oraz analizy rzetelności. Analizę pytań na skali słownej przeprowadzono w opisie wyników badań i ich interpretacji. Zastosowano również analizę porównawczą rzetelności, analizę korespondencji dla Polski oraz analizę władz organizacji wśród wszystkich badanych państw. Zbudowano autorski model zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego w Polsce, na Węgrzech, w Czechach i na Słowacji. Model powstał na podstawie przeglądu literaturowego, a jego składniki zostały tak dobrane, aby poszerzyć perspektywę dotychczasowych wyników badań uzyskanych przez innych badaczy.

Na podstawie analizy procesu zarządzania urzędnikami państwowymi w instytucjach samorządu terytorialnego Polski, Węgier, Czech i Słowacji, na który składają się m.in. cele i misja, planowanie i delegowanie zadań, realizacja usług publicznych oraz kontrolowanie i ocenianie ich realizacji, zaprezentowano autorski model zarządzania zasobami ludzkimi w tych instytucjach (rysunek 1). Model ten obejmuje szereg elementów, które na siebie

Seweryn Cichoń

wzajemnie wpływają, oddziałują i często są od siebie zależne, warunkują efektywne funkcjonowanie. W obszarze zarządzania, w proponowanym modelu, wyróżniono: zarządzanie kompetencjami urzędników, zarządzanie innowacyjne zorientowane na urzędników, strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zmianami na stanowiskach pracy, zarządzanie kapitałem intelektualnym urzędników, zarządzanie wiedzą władz i urzędników państwowych, podejmowanie rozmaitych działań w zakresie zarządzania, New Public Management, obszarowe zarządzanie administracją publiczną, podejście procesowe i systemowe, cechy instytucji organizacji publicznych zorientowane na cele polityki kadrowej.

Seweryn Cichoń



Rys. 1. Model zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego w Polsce, na Węgrzech, w Czechach, na Słowacji

Źródło: opracowanie własne.

Seweryn Celos

W związku z przeprowadzonymi i zaprezentowanymi w monografii rozważaniami w ujęciu teoretycznym i praktycznym stwierdza się, że procesy wpływające na zarządzanie organizacją publiczną powinny być nieustannie doskonałe. Zwłaszcza te, które pozwalają na pełne koordynowanie zarządzania organizacją. Kadra zarządzająca powinna ściśle przestrzegać nie tylko zasad rekrutacji i dokonywać właściwych wyborów kandydatów na stanowiska pracy, ale również planować na przyszłość ścieżkę rozwoju każdego z zatrudnionych, kompleksowo zarządzając przy tym całą organizacją. Zarządzający muszą mieć świadomość jakości doboru personelu oraz umiejętności organizowania czasu pracy urzędników państwowych.

Zaprezentowana w monografii problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, w tym w instytucjach samorządu terytorialnego, pozwoliła nie tylko na analizę zarządzania zasobami ludzkimi tych instytucji ale również umożliwiła identyfikację jego elementów. Analiza badawcza wykazała, że zarządzanie organizacjami publicznymi to proces złożony, który jest wynikiem wielu wpływających na siebie czynników determinujących kulturę organizacji, jej innowacyjność oraz zarządzanie kompetencjami. Analiza relacji między kadra zarządzającą i urzędnikami państwowymi w kontekście zarządzania organizacją, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, uzasadniła konieczność budowy autorskiego modelu, pomocnego w procesach zarządczych władz organizacji publicznych. Wymienione rezultaty są wynikiem wnikliwych analiz studiów literaturowych i przeprowadzonych badań empirycznych. Potwierdzają tym samym założony cel główny pracy, cele cząstkowe oraz postawione w monografii hipotezy.

Odnosząc się do **celów** postawionych w monografii uznaje się je za zrealizowane, ponieważ odpowiednio dobrano próbę badawczą zwracając uwagę na wiedzę pracowników, którzy jak już wcześniej wspomniano, są bardzo ważnym elementem organizacji samorządowych. Model badawczy uwypuklił i zebrał w całość braki dotychczasowych badań. Niniejsza monografia wnosi nowe informacje w postaci rekomendacji oraz założeń efektywnego zarządzania w organizacjach publicznych. Dla organizacji publicznych, które nie są tak jak przedsiębiorstwa nastawione tylko na zysk, ważne jest kreowanie wizerunku, ciągłe doskonalenie kapitału ludzkiego, transparentność informacji oraz kultura organizacyjna, a elementem, który pozwala spiąć pracę urzędników jest ich motywowanie pozafinansowe.

Seweryn Cichoń

Formy zarządzania organizacjami publicznymi były już omawiane przez m.in. B. Koźuch, A. Potoczek, T. Rostkowski, A. Zalewski, E. J. Nowacka, G. Drozdowski, T. Zawadzak, M. Zawicki, B. Suchodolski, H. Sochacka - Krysiak, B. Bińczycki, lecz usystematyzowanie i zebranie wyników przeglądu literaturowego, które jest częścią tej monografii, pozwoliło na wskazanie elementów zarządzania strategicznego i procesowego, które mają ważny wpływ na kształtowanie organizacji samorządowej w dynamicznie zmieniającym się rynkowym otoczeniu.

Odnosząc się do **hipotezy głównej** postawionej w pracy, która brzmi: zidentyfikowanie i określenie czynników determinujących zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu jest istotnym instrumentem wspomagającym proces zarządzania organizacją publiczną i ma wpływ na efektywność działań, dostrzega się, że łączy ona elementy zarządzania strategicznego, procesowego i systemowego w postaci wykazania istotnych dla końcowego efektu determinant. Determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w samorządach niewątpliwie są istotnymi instrumentami wspomagającymi proces zarządzania organizacją publiczną, ponieważ mają znaczący wpływ na komunikację z petentem. Komunikacja z petentem ma wpływ na efektywność działań organizacji publicznych, ponieważ na podstawie badań empirycznych stwierdza się, że jest ona nieodłącznym elementem pracy urzędników państwowych. Potwierdziły się również **hipotezy cząstkowe** zawarte w monografii.

Hipoteza pierwsza postawiona w pracy: efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w sposób pozytywny wpływa na rozwój kapitału ludzkiego w samorządach. Powyższe przypuszczenie okazało się trafne, ponieważ uwypuklone zostało istotne znaczenie motywatorów pozafinansowych, które jak się okazało w badaniach empirycznych ma większe znaczenie niż sama wielkość wynagrodzenia.

Hipoteza druga: postawy innowacyjne, kreatywne i przedsiębiorcze urzędników państwowych determinują wysoką ocenę urzędnika państwowego przez władze organizacji. Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość pracowników pozytywnie wpływają na współpracę i wynik pracy zespołowej, co w konsekwencji przekłada się na wyższą jakość komunikacji z petentem, a tym samym spełnienie celu organizacji publicznej, jakim jest pozytywny wizerunek zewnętrzny.

Seweryn Cichoń

Hipoteza trzecia: zróżnicowane metody badań zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej wspomagają zbudowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach samorządu terytorialnego. Dobór metodyki badawczej i wzmocnienie jej modelem umożliwiły przeprowadzenie analizy, której wynikiem są rekomendacje dla przełożonych i pracowników w różnych obszarach ich pracy zawodowej. Tylko usystematyzowanie i zastosowanie się do powyższych rekomendacji pozwoli na efektywniejsze zarządzanie organizacjami publicznymi.

Hipoteza czwarta: doskonalenie zasobów ludzkich sprzyja otoczeniu instytucji samorządu terytorialnego. Umożliwia bowiem wzmocnienie kapitału ludzkiego, który w organizacji samorządowej odgrywa kluczowe znaczenie i również jest jej istotą. Doskonalenie zasobów ludzkich powinno się odbywać nie tylko na etapie doboru pracowników, ale również po zakończeniu rekrutacji i selekcji.

Hipoteza piąta: strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim wspomaga tworzenie wartości instytucji samorządu terytorialnego. Elementy zarządzania strategicznego umożliwiają identyfikację zagrożeń i szans, którym odpowiednio musi się przeciwstawić lub wykorzystać organizacja publiczna aby mogła się rozwijać i minimalizować ryzyko działania.

Na podstawie krytycznej analizy piśmiennictwa, wszystkich analizowanych wyników badań zawartych w monografii oraz autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego, można wskazać na następujące **rekomendacje dla kadry zarządzającej** instytucji samorządów terytorialnych, która powinna:

- umożliwiać swobodną ścieżkę kariery urzędników państwowych, opartej na możliwości awansu zawodowego, mniej sformalizowanego;
- udoskonalać organizację pod względem jakości rekrutacji pracowników oraz sposobu zarządzania organizacją publiczną jako całością;
- zwracać uwagę na jawność informacji oraz umiejętność organizowania czasu pracy urzędników państwowych;
- wzmacniać aspekt szkoleń wewnętrznych i prac zespołowych, które pozwolą na efektywniejszą współpracę między przełożonym a podwładnym;
- starać się dopasowywać zakres obowiązków pracowników do ich kompetencji oraz dyspozycyjności;
- traktować wszystkich pracowników na równi, z szacunkiem, nikogo nie dyskryminować;

Seweryn Cichoń

- zwiększyć nacisk na miłe przyjmowanie do pracy nowo zatrudnionych pracowników i stwarzać im komfortowe warunki;
- umożliwić pracownikom korzystanie z urlopów, jeśli tego potrzebują, w celu polepszenia relacji praca - rodzina;
- zwiększać udział elementów zarządzania procesowego, strategicznego oraz systemowego w instytucjach organizacji samorządowych;
- tworzyć stanowiska pracy, które będą pozwalały na koordynowanie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i ich ciągłe doskonalenie;
- realizować misję i wizję organizacji;
- systematycznie stosować motywatory finansowe i pozafinansowe, które powinny skutkować efektywniejszą i wydajniejszą pracą urzędników.

Przyjęte w pracy cele oraz ustalone na ich podstawie hipotezy pozwoliły na przeprowadzenie rozważań teoretycznych i badań empirycznych. **Za teoretyczne osiągnięcia w zakresie nauk o zarządzaniu, które mają swoje miejsce w monografii, uważa się:**

- opracowanie podstaw teoretycznych stanowiących punkt wyjścia dla problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem instytucji samorządu terytorialnego;
- analizę zasobów ludzkich jako najważniejszego kapitału organizacji publicznych - instytucji samorządu terytorialnego;
- analizę relacji zachodzących między zasobami ludzkimi a kadrą zarządzającą w zarządzaniu organizacją publiczną;
- wskazanie wiodących koncepcji i modeli zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych administracji samorządowej;
- identyfikację usług publicznych w zarządzaniu instytucjami samorządu terytorialnego;
- analizę zarządzania kompetencjami pracowniczymi w aspekcie świadczonych usług publicznych;
- analizę zasobów ludzkich w strategii organizacji publicznej;
- określenie czynników determinujących elementy modelu oraz zależności zachodzące między nimi;
- opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego w Polsce, na Węgrzech, w Czechach i na Słowacji wraz z rekomendacjami.

Seweryn Cichoń

Zauważa się, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych może być wyzwaniem na przyszłość dla badaczy szczególnie w następujących obszarach:

- doskonalenia procesów zarządzania zorientowanych na kapitał ludzki w organizacjach publicznych;
- monitorowania rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządowych;
- ustalenia wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na działania podejmowane w instytucjach samorządu terytorialnego;
- udoskonalania starych i kreatywnego tworzenia nowych koncepcji oraz modeli wspomagających procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych.

Model zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach samorządu terytorialnego przebadanych państw zawiera w obszarze kompleksowego zarządzania i w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi szereg elementów, które muszą ze sobą ściśle współgrać i wzajemnie na siebie oddziaływać. Konstrukcja tego modelu może być bez problemu wdrażana do instytucji samorządu terytorialnego i wpływać bezpośrednio na ich efektywniejsze i skuteczniejsze funkcjonowanie. Zaprezentowana w pracy problematyka rozważań teoretycznych i badań empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, studium przypadku dla samorządu terytorialnego, nie wyczerpuje w pełni tematu, ze względu na swój wieloaspektowy charakter. W związku z czym dostrzega się potrzebę dalszego pogłębiania wiedzy w tym obszarze.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

a) Główne kierunki badawcze

Moje zainteresowania naukowe zarówno w wymiarze teoretycznym, empirycznym, jak i aplikacyjnym, po uzyskaniu stopnia doktora podlegały permanentnej ewolucji, a zaangażowanie w szeroko rozumianą naukę systematycznie wzrastało. Spektrum moich zainteresowań w tej sferze jest szerokie. Chciałbym podkreślić, że bardzo istotnym nurtem moich prac badawczych są zagadnienia łączące się z problematyką zarządzania współczesną uczelnią w ujęciu wieloaspektowym¹, takie jak m.in. zarządzanie kapitałem społecznym,

¹ S. Cichoń, J. Gajda (red. nauk.), *Problemy zarządzania współczesną uczelnią - ujęcie wieloaspektowe*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 1-160; S. Cichoń, *Zarządzanie uczelnią w aspekcie działań marketingowych*, [w:] *Współczesne koncepcje zarządzania w organizacjach*, red. nauk. M. Smolarek, „Oficyna Wydawnicza Humanitas”, Sosnowiec 2016, s. 63 - 72; S. Cichoń, D. Bubel, *Role of information in the process of effective management of the university*, „International Journal of Innovation and Learning”, vol. 21, No. 1, 2017, p. 114-125; S. Cichoń, U. Knop, *Zarządzanie relacjami z klientem w bibliotece szkoły wyższej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt 2, część

zarządzanie zasobami, zarządzanie innowacjami, zarządzanie zmianami, zarządzanie w kontekście społecznej odpowiedzialności, zarządzanie zorientowane na działania marketingowe, zarządzanie kapitałem intelektualnym i społecznym, zarządzanie konsumpcją usług edukacyjnych, zarządzanie jakością usług edukacyjnych oraz zarządzanie systemowe w szkolnictwie wyższym. Kapitał intelektualny odzwierciedla ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową organizacji. Budowanie przewagi konkurencyjnej uczelni możliwe będzie między innymi poprzez ewolucję w kierunku organizacji uczącej się, efektywnie wykorzystującej i rozwijającej kapitał intelektualny. Pomocne w tym działaniu mogą być sieci społeczne, które stanowią bardzo ważny element kapitału społecznego i mają wpływ na efektywność kapitału intelektualnego. W swoich rozważaniach zwróciłem szczególną uwagę na satysfakcję studentów z usług edukacyjnych, która przejawia się w spełnieniu ich oczekiwań, zdobyciu zaufania, budowaniu wartości ale również łatwej dostępności. Wskazałem obszary w których uczelnia wyższa powinna nieustannie doskonalić się w celu lepszego dopasowania oferty edukacyjnej do zapotrzebowania na rynku pracy, czego efektem jest przepływ wiedzy i innowacji pomiędzy uczelniami a gospodarką².

II/2017, s. 35-43; S. Cichoń, M. Hallová, P. Polakovič, *E-learning as a professional tool in the education of university students higher to the role of managers in public organizations*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 79, 2018, s. 205-218; S. Cichoń, *Development of teachers as one of the priorities in the management of the university*, „China - USA Business Review”, May 2015, vol. 14, no. 5, 2015, s. 255-260; S. Cichoń, *The human factor as one of elements of managing the college*, „Ad Alta Journal of Interdisciplinary Research”, 1, 2015, s. 16-18; S. Cichoń, *Management of the higher education institution in the ethical actions context*, „Chinese Business Review”, vol. 14, no. 5, 2015, s. 246-252; S. Cichoń, D. Bubel, I. Turek, *Multidimensional management of a higher education institution*, „International Journal of Arts and Sciences”, volume 08, number 02, 2015, s. 199-213; S. Cichoń, *The university's management in the context of incentive actions*, „Journal of Teaching and Education”, volume 4, number 1, 2015, s. 159-165.

² F. Byłok, S. Cichoń, *Budowa kapitału intelektualnego i społecznego w szkole wyższej*, [w:] *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie - Marketing - Public relations*, red. nauk. M. Kaczmarczyk, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2012, s. 235-252; S. Cichoń, *Satysfakcja studenta z usługi edukacyjnej priorytetem szkoły wyższej*, „Zarządzanie Jakością” 3/2012, s. 90-94; S. Cichoń, *Self - evaluation as a tool for measuring educational services in higher education*, [w:] *Management - Leadership - Strategy - Competitiveness. Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012, Hungary, volume I*, s. 213-218; S. Cichoń, *Educational service of higher education on the background of selected service criteria in economy*, [w:] *Management - Leadership - Strategy - Competitiveness. Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012, Hungary, Volume II*, s. 341-346; S. Cichoń, *Critical incident technique as a tool for measuring educational services in higher education*, [w:] *Ekonomikos, teises ir studiju aktualijos 2012. Tarptautine Mokslinė Praktinė Konferencija. International Scientific Practical Conference*, Kovo 2012, s. 101-103; S. Cichoń, *The main determiners of educational services consumption management in higher education and their profile*, [w:] *Ekonomikos, teises ir studiju aktualijos 2012. Tarptautine Mokslinė Praktinė Konferencija. International Scientific Practical Conference*, Kovo 2012, s. 96-100; S. Cichoń, *Szkola wyższa na rynku usług edukacyjnych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, Innowacje, Projekty”, 3 (25), 2012, s. 11-27; S. Cichoń, *The consumption of educational services of higher education against selected criteria for the classification of consumption*, [w:] *Trendy ve Vzdelavani, Informacni technologie a technicke vzdelavani*, Dil 1, Gevak Agentura s. r. o.,

Stwierdziłem, że rola edukacji odgrywa niekwestionowane znaczenie w zmianach, jakie dokonują się w europejskim szkolnictwie wyższym, czego dowodem jest m.in. harmonizacja edukacji szkolnictwa wyższego przy akceptowanym systemie edukacyjnym każdego z krajów członkowskich. Badając czynniki determinujące usługi edukacyjne uczelni wyższych stwierdziłem, że należą do nich: jakość kształcenia, stan i poziom wyposażenia uczelni, kadra, kształcenie zgodne z potrzebami rynku pracy, rozpoznawalna marka, nowatorskie programy nauczania, dogodna lokalizacja, nowe, atrakcyjne kierunki studiów, kompleksowość usługi edukacyjnej, kontakty krajowe i zagraniczne uczelni z ośrodkami naukowymi oraz kultura organizacji. Przeprowadzone przeze mnie badania dowiodły, że kreowanie i stymulowanie przez władze popytu na usługi edukacyjne w szkole wyższej staje się normą. Takie obszary uczelni, jak: organizacja pracy, podnoszenie jakości usług edukacyjnych, atrakcyjność kształcenia i działania marketingowe wymagają nieustannego doskonalenia oraz ulepszania w celu wysokiej konkurencyjności w funkcjonowaniu na rynku usług³. Istotnym obszarem wyodrębnionym w moim rozwoju naukowo-badawczym jest aspekt zarządzania organizacją w kontekście zrównoważonego rozwoju⁴, swoistej rewolucji myślowej, polegającej na

Olomouc 2012, s. 49-52; S. Cichoń, *Regulations for the approximation of the education systems in european higher education*, [w:] *Trendy ve Vzdelavani*, Dil 1, Informacni technologie a technicke vzdelavani, Dil 1, Gevak Agentura s. r. o., Olomouc 2012, s. 53-56; S. Cichoń, J. Gajda, *Zjawisko konsumpcji usług edukacyjnych wyzwaniami dla teorii i praktyki w zarządzaniu organizacją usługową*, [w:] *Podmiotowość w edukacji wobec odmienności kulturowych oraz społecznych różnicowań*, red. nauk. N. Majchrzak, N. Starik, A. Zduniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2012, s. 313-337.; S. Cichoń, *Jakość usług w organizacji*, „Zarządzanie Jakością”, 1, 2012, s. 18-24; S. Cichoń, *Jakość w zarządzaniu organizacją*, „Zarządzanie Jakością”, 2, 2012, s. 36-44.

³ S. Cichoń, *Czynniki determinujące usługi edukacyjne uczelni wyższych - wyniki badań*, „Problemy Jakości”, 7, 2017, s. 23-26; S. Cichoń, *Jakość kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 1-133.

⁴ S. Cichoń, J. Gajda, *Konsumpcja trwała a strategia zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. I. Krawczyk - Sokołowska, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 30-40; S. Cichoń, J. Gajda, *Zrównoważony rozwój w jednostkach edukacyjnych*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. I. Krawczyk - Sokołowska, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 65-73; S. Cichoń, J. Gajda, A. Gaudy, *Partycypacja pracownicza w przestrzeni zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. I. Krawczyk - Sokołowska, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 192-208; S. Cichoń, J. Gajda, A. Gaudy, *System motywacyjny jako czynnik zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kontekście zrównoważonego rozwoju*, red. nauk. I. Krawczyk - Sokołowska, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 209-223; S. Cichoń, S. Stachera - Włodarczyk (red. nauk.), *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2018, s. 1 - 125; I. Krawczyk - Sokołowska, S. Cichoń (red. nauk.), *Terazniejszość i przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem w perspektywie zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 1-142; S. Cichoń, *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu administracją publiczną*, [w:] I. Krawczyk - Sokołowska, J. Łukomska - Szarek (red. nauk.), *Zarządzanie przedsiębiorstwami i jednostkami publicznymi w perspektywie zrównoważonego rozwoju*,

tworzeniu nowych wzorców konsumpcji, produkcji, motywacji, partycypacji pracowniczej oraz aktywnego udziału świadomego i dobrze wyedukowanego społeczeństwa. Zrównoważony rozwój wiąże się również z zarządzaniem organizacjami publicznymi administracji publicznej, co doskonale wpisuje się w zintegrowane działania na rzecz strategii całego państwa. Przyjęcie odpowiedniej strategii działania w zakresie zrównoważonego rozwoju wymaga od władz publicznych m.in. tworzenia wysokiej konkurencyjności na rynku, adaptacyjności zasobów, generowania wiedzy, zaspokajania potrzeb obywateli, kształtowania właściwych proporcji między kapitałem ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym.

Zrównoważony rozwój powoduje poprawę funkcjonowania całej gospodarki państwa, a co za tym idzie satysfakcję społeczeństwa w nim egzystującego. Rolą państwa oraz jednostek samorządu terytorialnego jest sprawność usług publicznych, stabilność finansowa oraz podejmowanie działań zgodnych z przejrzystymi procedurami, zasadami, prawem oraz prowadzenie polityki racjonalnego wydatkowania publicznych zasobów⁵.

Problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej podjąłem w wielu moich artykułach naukowo-badawczych. Prowadzone przeze mnie badania miały na celu poznanie teoretycznych i praktycznych kontekstów gospodarowania kapitałem ludzkim przez kadre zarządzającą w organizacjach publicznych. Uzyskane przeze mnie wyniki badań dały podstawę do stwierdzenia, że kadra zarządzająca powinna skutecznie kierować podwładnymi, uwzględniając przy tym różne czynniki ryzyka, zarówno te pozytywne, jak i negatywne⁶. Ponadto zauważyłem, że skuteczna motywacja podwładnych do lepszej, dającej miarodajne efekty pracy przy zachowaniu relacji międzyludzkich panujących w organizacji jest bardzo istotna, a dobór urzędników, zasady wynagradzania, przeprowadzanie szkoleń, rozwój kadry

Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 53-60; **S. Cichoń**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście zrównoważonego rozwoju w administracji publicznej*, [w:] I. Krawczyk - Sokołowska, J. Łukomska - Szarek (red. nauk.), *Zarządzanie przedsiębiorstwami i jednostkami publicznymi w perspektywie zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 96-102; **S. Cichoń**, *Zrównoważony rozwój a wybrane obszary bezpieczeństwa państwa*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa. Wyzwania i zagrożenia w XXI wieku. Aspekty militarne i niemilitarne.*, red. nauk. M. Borkowski, M. Stańczyk - Minkiewicz, I. Ziemkiewicz - Gawlik, tom I, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa w Poznaniu, Poznań 2013, s. 151-158.

⁵ **S. Cichoń**, P. Kokot - Stępień, *Zarządzanie kosztami usług publicznych w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 30, 2018, s. 30-38.

⁶ **S. Cichoń**, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w kontekście zarządzania ryzykiem w administracji publicznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 52, 3, 2018, s. 9-18.

Seweryn Cichoń

to działania wspierające kompetencje pracownicze⁷. Zadaniem kadry zarządzającej jest efektywne rozwijanie potencjału urzędników, którzy skłonni są do nieustannego zaangażowania w rozwiązywanie problemów, wykonywanie zadań i oczekiwań stawianych im przez władze. Wykazałem wiele znaczących kryteriów w zakresie zarządzania urzędnikami, również tymi utalentowanymi, którzy są szczególnie ważni w organizacjach publicznych. Należą do nich m.in. budowa nowych programów personalnych, proinnowacyjne zarządzanie, praca zespołowa, relacje z otoczeniem, ocenianie kompetencji, zarządzanie przez zaangażowanie, skuteczne zarządzanie zmianami, ustalanie ścieżek karier urzędniczych⁸.

W dalszych moich rozważaniach dokonałem oceny wpływu kultury organizacyjnej na skuteczne zarządzanie w administracji publicznej. Stwierdziłem, że profil kultury organizacyjnej organizacji publicznej znacząco wpływa na sposoby zarządzania zasobami ludzkimi a jasno określone wartości organizacyjne wynikające z kształtu kultury organizacyjnej oraz świadomie podjęte działania w celu wyjaśniania i wdrożenia tych wartości budują motywację i zaangażowanie urzędników⁹.

Na podstawie wnikliwych analiz wpływu technologii informacyjnych na zarządzanie w administracji publicznej zauważyłem, że kadra zarządzająca zmienia swój sposób funkcjonowania i organizacji pracy dzięki wykorzystywaniu nowoczesnych technologii i zasobów informacyjnych. Zarządzanie w administracji publicznej coraz częściej zorientowane jest na integrację i nową konfigurację stanowisk pracy oraz funkcji pełnionych w poszczególnych podmiotach administracji publicznej¹⁰.

Na zarządzanie w administracji publicznej duży wpływ ma również innowacyjność, która przejawia się w kreatywności, umiejętnościach organizacyjnych, mobilizacji, stymulowania do działań i odpowiedniej motywacji urzędników. Rolą kadry zarządzającej jest wspieranie

⁷ S. Cichoń, *Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 51, 2, 2018, s. 21-31.

⁸ S. Cichoń, *Rozwijanie potencjału organizacji publicznej w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi zorientowanego na talenty urzędników*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, 127, 2018, s. 33-42.

⁹ S. Cichoń, I. Turek, *Wpływ kultury organizacyjnej na skuteczne zarządzanie w administracji publicznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt 11, część 1, 2017, s. 235-246.

¹⁰ S. Cichoń, U. Knop, *Technologie informacyjne w zarządzaniu w administracji publicznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt 10, część 2, 2017, s. 149-158.

Seweryn Cichoń

urzędników w działaniach innowacyjnych, stosowanie przy tym nowoczesnych metod i narzędzi z obszaru zarządzania¹¹. Urzędnicy powinni przejawiać kreatywne działania m.in. w takich obszarach jak: obsługa petenta, tworzenie celów organizacji publicznej, realizacja zadań pracowniczych, relacje międzyludzkie wewnątrz organizacji¹².

Również różnorodność staje się szansą efektywnego zarządzania w administracji publicznej. Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście różnorodności pozwala na wypracowanie najlepszych rozwiązań w różnych obszarach działania. Przyczynia się do rozwoju zasobów ludzkich oraz realizacji celów biznesowych¹³.

Ewolucja moich dociekań naukowo-badawczych doprowadziła do koncentracji uwagi na problematyce zarządzania strategicznego i zarządzania rozwojem w administracji publicznej¹⁴. Planowanie strategii działania przez kadre zarządzającą w administracji publicznej określa się zarówno na poziomie całej organizacji, jak i w zakresie poszczególnych obszarów działania jednostki. Do zadań strategicznych implementacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych zalicza się: ustalenie celu, ocenę wykonalności, określenie potrzeb urzędników, projektowanie rozwiązań technologicznych, zapoznanie urzędników z docelowym systemem, kontrolę opracowanego modelu. Strategia rozwoju organizacji w kontekście administracji publicznej uwzględnia wykorzystywanie

¹¹ S. Cichoń, *Management of innovations in public administration*, in: *New trends in organizational management*, ed. D. Wielgórka, Science and Education Sheffield, England LTD 2017, s. 16-24.

¹² S. Cichoń, *Kreatywność w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 27, 2017, s. 253-262.

¹³ S. Cichoń, *Zarządzanie różnorodnością i przedsiębiorczością w administracji publicznej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, 27, 2017, s. 199-210.

¹⁴ S. Cichoń, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym w kontekście rozwoju zasobów ludzkich*, [w:] A. Wójcik-Mazur, J. Łukomska-Szarek (red. nauk.) *Współczesne problemy zarządzania finansami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 20-27; S. Cichoń, R. Chład, *Rozwój w zarządzaniu administracją publiczną*, [w:] A. Wójcik - Mazur, J. Łukomska - Szarek (red. nauk.) *Współczesne problemy zarządzania finansami*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, s. 28-34; S. Cichoń, U. Knop, *The concept of strategic management in public administration*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo - Humanistycznego. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 114, 2017, s. 143-152; S. Cichoń, U. Knop, *Strategy and development of organizations in the management of public administration*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo - Humanistycznego. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 114, 2017, s. 153-160; S. Cichoń, *Wpływ zarządzania strategicznego na efektywne funkcjonowanie administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska”, 113, 2017, s. 23-34; S. Cichoń, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] A. Zachorowska, D. Wielgórka (red. nauk.) *Strategiczne zarządzanie zasobami w organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 25-30; S. Cichoń, *Zarządzanie kadrami w administracji publicznej - wybrane aspekty*, [w:] A. Zachorowska, D. Wielgórka (red. nauk.) *Strategiczne zarządzanie zasobami w organizacji*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 70-76.

Seweryn Cichoń

wiedzy do analizy bieżącej i przyszłej działalności przy uwzględnieniu zmian pojawiających się w otoczeniu. Warto zauważyć, że polityka w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, doskonalenie metod i narzędzi w poszczególnych obszarach poprawia efekty organizacji pracy, stosunki międzyludzkie oraz sprzyja realizacji przyjętych wcześniej zadań strategicznych. Nieustanny rozwój w działalności organizacji publicznych wpływa też na ocenę zewnętrzną i przyczynia się do poprawy jakości świadczonych usług. Przyjęcie odpowiedniej strategii działania wymaga połączenia odpowiednich działań umożliwiających stabilność w zarządzaniu, adaptacyjność i pełną integrację całego systemu z otoczeniem. Zatem można stwierdzić, że rozwój w organizacjach publicznych zależy od sformułowania strategicznych kierunków rozwoju, opracowania programu działania i właściwej motywacji urzędników, co wykazałem w przeprowadzonych przeze mnie badaniach.

Obszerna problematyka związana z zarządzaniem w administracji publicznej spowodowała, że zainteresowałem się nią w swoich publikacjach w różnych kontekstach, m.in. społecznej odpowiedzialności, która powinna stanowić priorytet kadry zarządzającej. Działania prospołeczne zarówno pracodawcy w stosunku do urzędników, jak i urzędników w relacji z klientami są bardzo istotne. Budują one pozytywny wizerunek instytucji publicznej i wpływają na dobrą współpracę z otoczeniem. Odpowiedzialność kadry w administracji publicznej wiąże się z przestrzeganiem zasad etycznych postępowania w relacjach międzyludzkich zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji publicznej¹⁵.

Kolejnym wątkiem poruszanej problematyki są badania empiryczne, które przeprowadziłem w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej odnośnie do stosowanej koncepcji jakościowej stosowanej przez kadrę zarządzającą¹⁶. Oceniając satysfakcję obywateli z urzędników państwowych bardzo istotne są cechy i umiejętności personelu świadczącego usługi publiczne. Z badań wynika również, że kadra kierownicza powinna na bieżąco kontrolować sposoby przeprowadzania rozmów urzędników z petentami w celu poprawy jakości świadczonych usług. Ma to również poprawić organizację na stanowiskach pracy. Tylko spójne, systematyczne i konsekwentne

¹⁵ S. Cichoń, *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu w administracji publicznej*, „Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie”, 6, 2017, s. 17-27.

¹⁶ S. Cichoń, A. Padłowska, *Zarządzanie personelem w administracji publicznej - koncepcja jakościowa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 24, tom 1, 2016, s. 212-220.

wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi może przynosić wymierne korzyści organizacjom publicznym.

Przeprowadzone badania dotyczące oceny zadowolenia z pracy przez urzędników wybranych samorządów terytorialnych województwa śląskiego wykazały, że w celu podniesienia efektywności pracy kadra zarządzająca powinna podnieść morale swoich podwładnych, odpowiednio ich motywując, ale również stosując satysfakcjonującą dla nich organizację pracy, eliminując konflikty, podnosząc jakość pracy poprzez mierzalność rzetelności i szybkości wykonywanych zadań¹⁷. Przebadani urzędnicy stwierdzili, że systematyczne ocenianie ich działań skutkuje lepszą motywacją do pracy, powoduje, że są zauważalni w organizacji przez kadrę zarządzającą, typuje urzędników do premii, zachęca do podnoszenia kwalifikacji oraz umożliwia komunikację z przełożonymi.

W rozważaniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi skupiłem swoją uwagę na roli cyfryzacji w relacjach urzędników państwowych z petentami w kontekście logistycznym. Z przeprowadzonych badań empirycznych wnioskuję, że cyfryzacja powoduje powszechne, wielostronne i globalne zmiany w działalności urzędników organizacji państwowych. Urzędnicy poprzez dostępność za pośrednictwem mediów cyfrowych do wiedzy ogólnej i specjalistycznej są bardziej konkurencyjni na rynku, rzetelni w obsłudze, profesjonalni i kompetentni. Urządzenia cyfrowe zapewniają nie tylko multimedialną i komunikacyjną łączność, ale również doskonałe innowacyjne rozwiązania w zakresie funkcjonowania kadry w administracji publicznej¹⁸.

Kolejny aspekt przeprowadzonych przeze mnie badań dotyczył rozważań na temat roli menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Rozważania w tym zakresie zostały skupione wokół zakresu wiedzy, umiejętności i jakości współpracy menedżerów w wybranych samorządach terytorialnych województwa śląskiego. Badania podkreśliły wpływ wiedzy merytorycznej i praktycznej menedżerów z dziedziny zarządzania zespołem ludzkim na decyzje podejmowane w kontekście strategii organizacji publicznych.

¹⁷ S. Cichoń, *Motywowanie pracowników w zarządzaniu administracją publiczną*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania rozwojem w organizacjach*, red. nauk. D. Wielgórka, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 153-162.

¹⁸ S. Cichoń, *The role of digitization in the relations of public officials with clients in the logistic management of public administration*, „Supply Chain Management Journal”, vol. 9, no. 2, 2018. p. 1-9.

Z przeprowadzonych przeze mnie badań wynika również, że w opinii urzędników menedżer musi mieć autorytet, być absolutnie i perfekcyjnie konsekwentny w swoich działaniach, wpływać na uczenie się, doskonalenie urzędników, na ich rozwój zawodowy¹⁹.

Z kolei z badań przeprowadzonych przeze mnie wśród kadry zarządzającej wybranych losowo samorządów terytorialnych województwa śląskiego, co do oceny pracy podwładnych wynika, że większość urzędników odznacza się umiejętnościami analitycznymi, stosuje odpowiednie przepisy prawne, potrafi wykazać się inicjatywą. Dużą rolę w dobrym funkcjonowaniu urzędników na stanowiskach pracy odgrywa kadra zarządzająca, która powinna m.in. umiejętnie zarządzać swoim czasem, dopasowywać pracowników do nowych zadań, stanowisk, struktur organizacyjnych oraz upowszechniać opracowywanie indywidualnych planów rozwoju zawodowego każdego urzędnika²⁰.

b) Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze

Rozwój mojej działalności naukowo-badawczej jest wynikiem wymiany myśli naukowych na uczelniach zagranicznych. Dążąc do **umiędzynarodowienia mojej działalności naukowo-badawczej**, prezentowałem wyniki własnej pracy naukowej na konferencjach, m.in. na Litwie, na Węgrzech, w Czechach, Słowacji. Efektem moich dociekań teoretycznych i wyników badań w ramach 10 konferencji zagranicznych są 32 publikacje obcojęzyczne. W ramach realizowanych badań naukowych współpracowałem z instytucjami samorządowymi Węgier, Czech i Słowacji.

W ramach działalności naukowej byłem współorganizatorem trzech konferencji naukowych na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, których efektem były monografie pod moją redakcją:

- Konferencja Naukowa dla kół naukowych WZ PCz pt. „Zarządzanie uczelnią w wymiarze wieloaspektowym” Wydział Zarządzania PCz (8 czerwiec 2015 r.);
- VI Konferencja Naukowa pt. „Terażniejszość i przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem.

¹⁹ S. Cichoń, *Rola menedżera w zarządzaniu personelem w administracji publicznej*, [w:] A. Wysokińska - Senkus, D. Kurek (red. nauk.), *Współczesne problemy zarządzania, obronności i bezpieczeństwa*. tom 1, Wydawnictwo ASzWoj, Warszawa 2018, s. 14-24.

²⁰ S. Cichoń, *Rola urzędnika w zarządzaniu w administracji publicznej*, [w:] A. Wysokińska - Senkus, D. Kurek (red. nauk.), *Współczesne problemy zarządzania, obronności i bezpieczeństwa*. tom 1, Wydawnictwo ASzWoj, Warszawa 2018, s. 25-35.

Seweryn Cichoń

Zrównoważony rozwój. Nauka - Biznes - Samorząd” Wydział Zarządzania PCz (12 październik 2017 r.);

- VII Konferencja Naukowa pt. „Zrównoważony rozwój w zarządzaniu i finansach. Nauka - Biznes - Samorząd” Wydział Zarządzania PCz (18 październik 2018 r).

Za działalność naukową i organizacyjną zostałem wyróżniony nagrodami Rektora Politechniki Częstochowskiej:

Lp.	Nagroda	Stopień	Rodzaj	Rok
1.	indywidualna	III	cykl publikacji	2015
2.	zespołowa	I	działalność organizacyjna	2015
3.	indywidualna	III	cykl publikacji	2014
4.	indywidualna	II	cykl publikacji	2013
5.	zespołowa	I	za oryginalne i twórcze osiągnięcia naukowe	2012

Moja aktywność za działalność publikacyjną i zaangażowanie w działania promujące Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej zostały docenione dyplomami uznania przez Dziekana Wydziału Zarządzania w 2013 i 2018 roku. Jestem także promotorem pomocniczym w przewodzie doktorskim.

c) Podsumowanie i syntetyczna charakterystyka dorobku naukowo-badawczego

Dokonując reasumpcji i syntetycznej enumeracji poszczególnych składników mojego dorobku i osiągnięć naukowych od momentu uzyskania stopnia doktora do chwili obecnej, mój dorobek naukowo-badawczy obejmuje **115** publikacji (stan na dzień 26.04.2019 roku), zarówno polskojęzyczne (**83**), jak i anglojęzyczne (**32**). Reasumując mój dorobek obejmuje: **2** monografie, **10** artykułów w **czasopismach naukowych o zasięgu międzynarodowym**, takich jak: „Ad Alta Journal of Interdisciplinary Research”, „China - USA Business Review”, „Chinese Business Review”, „International Journal of Arts and Sciences”, „International Journal of Innovation and Learning”, „Economikos, Teises ir Studiju Aktualijos”, „Supply Chain Management Journal”, „Journal of Teaching and Education”, **30** artykułów opublikowanych w **czasopismach o zasięgu ogólnopolskim** (w tym m.in. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, „Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego”, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Seweryn Cichoń

Uniwersytetu Szczecińskiego”, „Zarządzanie Jakością”, „Problemy Jakości”, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego. Seria: Administracja i Zarządzanie”, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”), 41 rozdziały w monografiach, 4 redakcje monografii, 21 referaty oraz 7 streszczeń. Ilościowe zestawienie opublikowanych prac przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Ilościowe zestawienie publikacji po uzyskaniu stopnia doktora

Wyszczególnienie	Liczba publikacji po uzyskaniu stopnia doktora
Monografia	2
Artykuły w czasopismach międzynarodowych	10
Artykuły w czasopismach polskich	30
Rozdziały w monografiach	41
Redakcje naukowe monografii	4
Referaty	21
Streszczenia	7
Razem:	115

Moje publikacje naukowe były cytowane w bazach danych Google Scholar, BazEkon i innych przez polskich i zagranicznych autorów. Wskaźnik Hirscha (h-index), obliczony dla moich publikacji na podstawie powyższych baz danych²¹, wyniósł 3 (bez autocytowań). Na podstawie bazy Scopus indeks Hirscha wynosi 1 (Tabela 2).

²¹ Według zestawienia przygotowanego na podstawie baz danych Web of Science, Scopus, Google Scholar, BazEkon i BazTech przez Oddział Informacji Naukowej Biblioteki Politechniki Częstochowskiej - stan na dzień 01.04.2019 roku

Seweryn Cichoń

Tabela 2. Indeks Hirscha oraz liczba cytowań

Bazy danych	Indeks Hirscha	Liczba cytowań bez autocytowań	Liczba cytowań z autocytowaniami
Scopus	1	1	1
Google Scholar, Web of Science, BazEkon, BazTech i inne	3	30	34

W zakresie kontynuacji badań naukowych, jestem na etapie przygotowania cyklu publikacji, poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi w kontekście postaw urzędników państwowych w organizacjach publicznych. Powyższe publikacje będą stanowić rozwinięcie podejmowanych przeze mnie zagadnień w artykułach *Rola kompetencji pracowniczych w administracji publicznej*, *Rola urzędnika w zarządzaniu w administracji publicznej*.

Seweryn Cichoń