

Załącznik nr 2

Olsztyn, 26 marca 2019 r.

dr Paweł Romaniuk
Katedra Prawa Administracyjnego i Nauki o Administracji
Wydział Prawa i Administracji
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
ul. Warszawska 98, 10-702 Olsztyn

AUTOREFERAT

PRZEDSTAWIAJĄCY OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH



1. Imię i nazwisko

Paweł Romaniuk

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe - z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytuł rozprawy doktorskiej

Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu w specjalności zarządzanie publiczne, stopień nadano uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie w dniu 18 lutego 2009 roku na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Wpływ organizacji pozarządowych na zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Aleksandra Noworóla, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Recenzenci: prof. zw. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, prof. dr hab. Barbara Iwankiewicz-Rak, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Zarządzania i Administracji, studia magisterskie uzupełniające, kierunek: administracja, 1998-2000: magister administracji - ocena końcowa: bardzo dobry, tytuł pracy magisterskiej: *Rynek lokacyjnych papierów wartościowych*, promotor: dr hab. Roman Przybyszewski, prof. UWM.

Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Olsztynie, Wydział Humanistyczny, studia licencjackie, kierunek: administracja, 1995-1998: licencjat administracji - ocena końcowa: bardzo dobry, tytuł pracy licencjackiej: *Prawno-administracyjne aspekty rozwoju papierów wartościowych*, promotor: dr hab. Roman Przybyszewski, prof. WSP.

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Po ukończeniu studiów magisterskich związałem się z Katedrą Prawa Finansowego na Wydziale Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, gdzie od 1 października 2001 roku do końca lutego 2009 roku pracowałem na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jako nauczyciel dydaktyczny, zatrudniony na podstawie umowy cywilnoprawnej. W ramach zajęć dydaktycznych realizowałem wiele przedmiotów, m.in. Teoria organizacji i zarządzania, Zarządzanie zasobami ludzkimi czy Polityka lokalna i regionalna.

Po obronie doktoratu, z dniem 1 marca 2009 roku zostałem zatrudniony w ramach umowy o pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Prawa Administracyjnego i Nauki o Administracji Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Następnie z dniem 1 czerwca 2009 roku zostałem zatrudniony na podstawie mianowania na stanowisku adiunkta w tej samej jednostce.

Na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, który jest moim podstawowym miejscem pracy, w rozumieniu przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, jestem zatrudniony do dnia dzisiejszego.

4. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2018 r., poz. 1789):

a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego

Jako osiągnięcie naukowe, określone w art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. |o stopniach naukowych i tytule naukowym, stanowiące, w moim przekonaniu, znaczny wkład w rozwój reprezentowanej dyscypliny naukowej, przedstawiam **monografię** pt. *Administracyjnoprawne uwarunkowania zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego*.

b) (autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy)

Autor: **Paweł Romaniuk**; tytuł publikacji: *Administracyjnoprawne uwarunkowania zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego*; rok wydania: **2018**; wydawca: **Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie**, ISBN: **978-83-65992-26-0**; ss. 370, recenzenci wydawniczy: dr hab. Jan Izdebski, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, dr hab. Marcin Janik, Uniwersytet Śląski w Katowicach.

c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Przedłożona monografia pt. *Administracyjnoprawne uwarunkowania zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego* dokumentuje rezultaty badań naukowych rozpoczętych przeze mnie w 2015 roku.

Badania kontynuowane były w roku 2016. Przedmiotowa analiza była prowadzona w ramach realizacji badań statutowych pt. „Wybrane zagadnienia prawa administracyjnego i nauki o administracji” (nr 24.610.020-300).

- omówienie celów naukowych pracy

Celem naukowym pracy było zidentyfikowanie najważniejszych dylematów, których rozstrzygnięcie ma zasadnicze znaczenie dla zastosowania nauki zarządzania humanistycznego w doktrynie prawa administracyjnego, opierając się na założeniu, że pracownicy jednostki samorządu terytorialnego są najważniejszym jej kapitałem. Ponadto, przedłożona monografia w sposób nowatorski charakteryzuje połączenie zarządzania humanistycznego z zasobami osobowymi w jednostkach samorządu terytorialnego. To także próba dokonania administracyjnoprawnej oceny gospodarowania kluczowym zasobem samorządu terytorialnego, jakim są jego pracownicy.

Praca poświęcona jest problemom z zakresu prawa administracyjnego i nauki o administracji i miała przez to z założenia charakter teoretycznoprawny. Także punktem odniesienia nie była perspektywa historyczna omawianych założeń, zaś przedstawienie przeze mnie genezy i prawnego kształtowania się omawianych instytucji zostało ograniczone do niezbędnego minimum. Duża część oceny skoncentrowana była na wątkach występujących w polskim porządku prawnym. Praca jest poświęcona jednemu z najważniejszych zagadnień, które wymaga bliższego przedstawienia teoretycznego ze strony szeroko rozumianej nauki prawa administracyjnego, tj. analizie stanu normatywnego, dotyczącego w tym przypadku zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego. W mojej ocenie jest to istotne zagadnienie naukowe. Także wielowymiarowy aspekt administracyjnoprawnych uwarunkowań, który dotyczy zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego, wpisuje się bez wątpienia w pewne założenia związane z budową i funkcjonowaniem struktur terytorialnych. Podejście takie powoduje, że znaczenie tego obszaru dla materii poznawczej wydaje się zasadne, a tematyka aktualna. Wymaga to jednak nowego spojrzenia i ujęcia w ramy nauk prawno-administracyjnych, z odniesieniem takich działań do zmian przepisów prawnych. Zagadnienie zarządzania humanistycznego w specyfice administracji publicznej oraz zakresie prawa administracyjnego od dłuższego już czasu coraz częściej jest omawiane i poruszane na różnych poziomach dyskusji. Opracowanie ma charakter deskrypcyjny, jednakże pojawiają się w nim różne aspekty problemowe, także redukcyjne. Jest to spowodowane okolicznością obiektywną, tzn. charakterem funkcji organów wykonawczych samorządu terytorialnego względem pracowników samorządowych. Wobec zdefiniowanych prawnie uniwersalnych reguł, uprawnienia tego typu charakteryzują się wyjątkowością i szczegółowością.

Dodatkowo podjęta przez mnie analiza polskiej literatury z zakresu funkcjonowania administracji publicznej, uwarunkowań prawnych poświęconych jednostkom samorządu terytorialnego, zarządzania publicznego oraz zarządzania humanistycznego, wykazała, że dotychczasowy dorobek z zakresu tego bardzo specyficznego nurtu zarządzania, gdyż dotyczącego samego człowieka i pełnienia przez niego różnych ról w administracji publicznej, wymaga odrębnego podejścia, które będzie skutecznie scalało te wszystkie obszary. Zatem faktycznym uzasadnieniem wyboru przedmiotowego tematu była widoczna luka publikacyjna, która daje możliwość pogłębienia wiedzy związanej z prawn-administracyjnymi aspektami zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego.

Przeanalizowałem również różnorodne aspekty zarządzania humanistycznego na płaszczyźnie rozwoju administracji samorządowej. Doszedłem do wniosku, że takie działanie jest pewnego rodzaju pochodną łączącą postępującą specjalizację w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ze zmianami, które widoczne są w obszarze prawa administracyjnego. Zagadnienia dotyczące normatywnego zdefiniowania pozycji ustrojowej jednostek samorządu terytorialnego, jako zdecentralizowanej kategorii podmiotów administracji publicznej, są bardzo ważne. Waga takich działań nie dotyczy wyłącznie aspektów typowo poznawczych, ale obejmuje swoim zainteresowaniem również płaszczyznę utylitarną. To wskazuje, że strukturalne obszary funkcji administracji publicznej (samorządowej), szczególnie związane z odpowiednim podziałem zadań i kompetencji administracyjnych na wielu poziomach władztwa administracyjnego, wpływają w sposób znaczący na skuteczność i efektywność realizowanych zadań, analizowanych w różnych skalach, nie tylko społecznych, ale i administracyjnych. W takim ujęciu działalność jednostek samorządu terytorialnego nabiera szczególnego znaczenia, gdyż dotyczy czynnika ludzkiego. To z kolei determinuje konieczność kreowania stosunku i oddziaływania administracji samorządowej na sposób zarządzania kapitałem ludzkim.

Dostrzegłem również zmianę kierunków funkcjonowania samorządu terytorialnego w warunkach współczesnego państwa, gdzie w ślad za tymi zmianami widoczna jest krytyka przyjętych rozwiązań normatywnych. Rodzi się także problem przydatności klasycznej instytucji samorządu lokalnego w warunkach współczesności. Zauważyłem *expressis verbis*, że konstrukcja teoretyczna samorządu jest niezwykle potrzebna. W literaturze przedmiotu w żaden sposób nie kwestionuje się jej przydatności. Uważa się bowiem, że jest integralną i bardzo potrzebną częścią instytucjonalnego systemu państwa demokratycznego. Nie znajdują zatem uznania poglądy wygłaszane przez różnych przedstawicieli koncepcji technokratycznych, gdzie widać nieuchronne działania zmierzające do centralizacji i przemijania idei samorządu. Efektem podjętych przeze mnie rozważań, których celem stanowi dogmatycznoprawna ocena jednostek samorządu terytorialnego w kontekście skutecznego zarządzania kapitałem osobowym, jest opracowany model wzajemnych relacji, wniosków

i rekomendacji w obszarze zarządzania humanistycznego w administracji samorządowej oraz odpowiednia systematyzacja adekwatnego materiału prawnego.

Za główny teoretyczny cel pracy wyznaczyłem zdefiniowanie najważniejszych dylematów, których rozstrzygnięcie ma zasadnicze znaczenie dla aktywniejszego zastosowania nauki zarządzania humanistycznego w teorii i praktyce prawa administracyjnego. W niniejszej pracy głównym celem badawczym są jednostki samorządu terytorialnego traktowane jako część administracji publicznej. Wiele czynników ściśle powiązanych z zarządzaniem publicznym, zarządzaniem humanistycznym czy zarządzaniem zasobami ludzkimi ukierunkowanych jest bardzo mocno na rozwój pracowników zatrudnionych i funkcjonujących w samorządzie lokalnym. Cel badawczy obejmuje również określenie stanu obecnego oraz najważniejszych problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Zatem u podstaw badań tak określonego obszaru naukowego postawiłem tezy szczegółowe dotyczące w szczególności: precyzyjnej identyfikacji obszarów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, wdrażanego w jednostkach samorządu terytorialnego, wyodrębnienia zależności łączącej mechanizm zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania humanistycznego oraz wskazania dobrych praktyk dla nauki prawa administracyjnego w zakresie wykorzystania modelu zarządzania humanistycznego w procesie zarządzania zasobami osobowymi w administracji samorządowej.

Podjęta przeze mnie w dalszej części realizacja celów pracy zdecydowała o wyborze metod oraz konstrukcji narzędzi badawczych. W obszarze metodologicznym analiza prowadzona była w kontekście administracyjnego prawa ustrojowego i nauki o administracji. Analiza metodologiczna prowadzona była też w świetle założeń teorii i organizacji zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania humanistycznego oraz poniekąd nauki prawa konstytucyjnego.

Jednak aby wyeliminować interdyscyplinarność rozważań naukowych, położyłem akcent na ocenę z perspektywy nauki prawa administracyjnego, a w tym nauki o administracji. Wśród wielu metod badawczych znaczną rolę odegrała metoda opisowa. W celu wnioskowania na podstawie obserwacji, a także dokonanych badań, posłużyłem się metodą redukcji (weryfikacji). W procesie badawczym wykorzystałem również analizę retrospektywną (*ex post*), a także metodę dogmatycznoprawną, polegającą na interpretacji przepisów prawa pod kątem logiczno-językowym, przy wykorzystaniu wiedzy merytorycznej. Zastosowałem również metodę porównawczą w zakresie analizy systemowej na gruncie innych gałęzi prawa lub komparatystykę rozwiązań prawnych innych państw. Poszukiwanie aspektów związanych z właściwym systemem zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej oparte jest na metodach jakościowych - eksplorujących i metodach jakościowych - interpretacyjnych. Zastosowałem również metodę hermeneutyczną,

będącą swoistą formą interpretacji opracowań naukowych. Analizy przeprowadzane były szczególnie z poziomu nauki prawa administracyjnego. Wskazywane w pracy argumenty miały czasami charakter uzupełniający, opierając swoje założenia na innych narzędziach badawczych, które pochodziły z innych dyscyplin. Jednak stanowiły one krótkie inferencje lub częściej streszczenia materiałów źródłowych. Czasem były to także wywody lub konkordancje poglądów innych autorów w danym obszarze. Dominującą postacią w opracowaniu przybrało podejście typowo dedukcyjne, zaś główną systematyzację materiału normatywnego stanowiły instytucje, które ściśle powiązane są z częścią ogólną prawa administracyjnego.

Rozdział pierwszy poświęcony został uwarunkowaniom prawnym związanym z rozwojem zarządzania publicznego. Wskazałem w nim na wagę menedżerskiego podejścia do administracji publicznej, a w szczególności koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (ang. *New Public Management*), która z powodzeniem implementowana jest do doktryny prawa administracyjnego. Dla celów porównawczych omówiłem model *Lean Management*. Zaznaczyłem, iż stosując w administracji publicznej ideę *Lean Management*, należy skoncentrować się na wykrywaniu i eliminowaniu marnotrawstwa. Z takiego założenia wynika fakt, iż realizacja tej koncepcji jest procesem dość czasochłonnym i niestety na początku kosztownym. Jednak wdrożenie takich rozwiązań z sektora prywatnego do administracji publicznej przyczynia się do budowy zaufania obywateli do podmiotów sektora publicznego, przy jednoczesnym kształtowaniu satysfakcji zatrudnionych w nim pracowników.

Rozdział drugi obejmuje prawno-administracyjne aspekty dotyczące funkcjonowania administracji publicznej, z wyszczególnieniem jednostek samorządu terytorialnego. Na początku scharakteryzowałem administrację publiczną jako służbę publiczną, która zapewnia odpowiednie wykonywanie prawa, umożliwia właściwe zarządzanie państwem i realizację interesu publicznego. Omówiłem problem granic działania administracji publicznej w postaci obowiązującego prawa, różnorodności podejmowanych przez nią decyzji oraz konieczności zapewnienia stabilności jej działania. W dalszej części dokonałem wyróżnienia kategorii administracji samorządowej. Ponadto na podstawie obowiązujących przepisów prawa przeprowadziłem ocenę funkcjonowania pracowników samorządowych, wskazując przy tym ich zadania i obowiązki, a także obecność prawnych form ich zatrudnienia. Ocenie poddałem również aspekty rozwoju zawodowego pracowników samorządowych, co w praktyce tego sektora nie zawsze jest możliwe. W dalszej części skonfrontowałem dwie kategorie prawne łączące zarządzanie terytorialne z administracją publiczną, akcentując istotę strategicznego zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego.

Rozdział trzeci poświęcony jest aspektom zarządzania humanistycznego. Omówiłem w nim model zarządzania humanistycznego w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, powołując się na bogatą literaturę przedmiotu, odnosząc się nie tylko do polskich opracowań naukowych, ale i zagranicznych. Wskazałem jednocześnie na administracyjnoprawne uwarunkowania humanizacji procesów pracy w jednostkach samorządu terytorialnego, gdzie zwróciłem uwagę na węzłowe aspekty rozwoju modelu zarządzania kadrami w administracji samorządowej, korzystając z nauki zarządzania humanistycznego.

Rozdział czwarty dotyczy prawnej koncepcji zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego. Zaznaczyłem, iż model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest fundamentalnym instrumentem kształtowania prawnych regulacji w zakresie właściwego zarządzania pracownikami. Podałem pod dyskusję problemy związane ze stosowaniem takiej praktyki, a także scharakteryzowałem role uczestników owej strategii oraz wyodrębniłem najważniejsze standardy dotyczące funkcjonowania administracji publicznej. Ocenie poddałem również pozycję pracowników samorządowych, prawne przesłanki pełnienia przez nich różnych ról, a także opisałem prawne i praktyczne możliwości związane ze skutecznością i sprawnością administracji samorządowej w zakresie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

Ostatni, piąty, rozdział, uzupełniający studia nad polskim prawem administracyjnym, poświęciłem omówieniu polityki administracyjnej w świetle zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Poczyniłem tam uwagi na temat istotnej specyfiki modelu statusu urzędników w administracji publicznej (samorządowej), a także odnosząc się do administracyjnoprawnych założeń funkcjonowania sektora publicznego, wykazałem, iż zarządzanie zasobami ludzkimi wciąż opiera się na mieszanym wzorcu organizacji publicznej. Przywołałem również wiele elementów, które są zaczerpnięte z prawa niemieckiego, angielskiego oraz francuskiego w zakresie aspektów prawno-administracyjnych i konstytucyjnych. Szczególnie dotyczy to precyzyjnie wyodrębnionego korpusu urzędniczego na podstawie konkretnej regulacji prawnej. Obecna jest również zasada reglamentowanej ogólnie polityki personalnej. Ma to swoje odzwierciedlenie w przekonaniu o wyjątkowej misji niektórych pracowników, ujmowanych w ramach policji administracyjnej.

Zauważyłem, iż administracja publiczna jest odpowiednim narzędziem do wykonywania przepisów ustaw i innych formalnych źródeł prawa, a nauka o administracji publicznej stała się w dużej mierze kształtującą się materią, która wraz z zasadą praworządności wpływa na jakość nauki prawa administracyjnego. W rezultacie doszło do skryształizowania się formalistycznego podejścia do administracji publicznej, podczas gdy wcześniej nie traktowano jej jako aktywnego

dostawcy różnego rodzaju usług publicznych. Takie podejście przyczyniło się również do zainteresowania innymi aspektami administracji publicznej, szczególnie jej związkami z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Ponadto akcentowałem konieczność wprowadzania zmian, które ściśle związane są z reformowaniem sektora publicznego, a także włączeniem Polski w struktury Unii Europejskiej. Działania te powodują widoczny wzrost zainteresowania tworzeniem nowych i udoskonaleniem już istniejących organizacji zaspokajających potrzeby społeczeństwa. Staje się to możliwe poprzez poszukiwanie nowych instrumentów, które wpływają na usprawnienie działań organizacji publicznych. Zasób ludzki w administracji publicznej pojmowany jest jako służba publiczna. Jednak Konstytucja RP w art. 153 ust. 1 pojęcie służby cywilnej odnosi tylko do pracowników administracji rządowej, gdzie w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa, w urzędach administracji rządowej sformułowano korpus służby cywilnej. Pracownicy zatrudnieni w administracji publicznej coraz częściej wykorzystują wiedzę w zakresie mierzenia efektów swojej pracy, zarządzania informacją, a przede wszystkim korzystają z nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Duże znaczenie odgrywa również proces szkolenia pracowników na każdym szczeblu funkcjonowania administracji publicznej.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej stanowi zatem obszar zarządzania publicznego, którego fundamentem jest poszukiwanie porozumienia pomiędzy interesami pracowników i pracodawców (służbodawców). Jest to także odpowiednie narzędzie pozwalające na kształtowanie równowagi społecznej w organizacji, a jego zasadniczym celem jest osiągnięcie sukcesu administracji publicznej. Sukces taki jest możliwy dzięki wdrożeniu głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, które w ujęciu syntetycznym można ocenić poprzez analizę zasobów ludzkich, prawidłową rekrutację personelu, kierowanie jego pracą, kształtowanie systemu wynagradzania, dbanie o rozwój zasobów ludzkich czy stwarzanie sprzyjających warunków do pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi, jako zbiór przyjętych w podmiotach administracji publicznej praktyk, ukierunkowane jest przede wszystkim na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje i kwalifikacje.

Analizując prawny charakter oraz główne przyczyny zachodzących nieustannie zmian w warunkach funkcjonowania instytucji publicznych, wskazałem przy tym na pewne prawne konsekwencje dla samych pracowników. Dlatego na płaszczyźnie takich analiz wyodrębniłem trzy modele, które widoczne są w administracji publicznej. Pierwszy model klasycznej administracji publicznej typu weberowskiego, nazywany organizacją formalną, opiera się na koncepcji, w której należy wykluczyć wpływ tzw. czynników nieracjonalnych z procesu zarządzania publicznego. Model ten poddany został krytyce ze względu na swoje rozwiązania organizacyjne, które potraktowane

zostały jako biurokratyczne i nieefektywne. Drugi, przywołany już model Nowego Zarządzania Publicznego, zmierza do zastosowania menedżerskiego podejścia do zarządzania sektorem publicznym. Zaznaczyłem, iż innowacyjnością tego modelu zarządzania, zaimplementowanego w administracji publicznej, jest adaptacja metod i technik zarządzania, które wykorzystywane są z powodzeniem w sektorze prywatnym. Uwzględnia się tutaj silny trend orientacji administracji publicznej na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania efektami oraz przejęcie perspektywy rozwoju strategicznego. Trzeci model, partycypacyjnego zarządzania publicznego, zakłada odpowiednie angażowanie pracowników organizacji publicznych w procesy decyzyjne. Administracja publiczna budowana według takiego modelu powinna skupiać swoją uwagę na obywatelu i jego potrzebach, niezależnie od pełnionej przez niego funkcji. Finalnym celem administracji publicznej, w ramach partycypacyjnego modelu zarządzania publicznego, jest aktywny rozwój kapitału społecznego oraz wysoki poziom partycypacji społecznej w procesie podejmowania decyzji publicznych.

Jednocześnie pojawił się przy tym dość charakterystyczny wniosek natury teoretycznoprawnej, iż warto czasami przewartościować poglądy doktryny w kierunku funkcji organów administracji ogólnej. Ma to na celu przede wszystkim wskazanie innej płaszczyzny diagnozy i oceny administracji publicznej i jej organów. W zakresie współdecydowania podmiotów administracji publicznej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi pojawia się przeniesienie ciężaru odpowiedzialności z poziomu realizacji zadań publicznych na inny gatunkowo obszar działań administracyjnych. Wskazywałem, iż poziom ten określany jest w terminologii zachodniej administratywistyki jako tzw. *accountability*, rozumiany jako poziom odpowiedzialności, w tym przypadku zarządzających za podległych pracowników. Dostrzegłem również w tej materii obiektywną konieczność rozdziału funkcji politycznej administracji publicznej od działań o charakterze typowo wykonawczym. W takiej sytuacji czynniki polityczne nie powinny wpływać na system podejścia do działań wykonawczych administracji publicznej, rozszerzonej w tym konkretnym przypadku o model zarządzania zasobami ludzkimi.

Zwracałem także uwagę na pojawiającą się coraz częściej świadomość wśród zarządzających administracją samorządową związaną z koniecznością implementacji nauki zarządzania humanistycznego w trend zarządzania publicznego, gdzie wdraża się w tym zakresie nowe rozwiązania zarządcze. Należy także zaznaczyć, iż w sensie ogólnym funkcjonująca administracja publiczna stanowi część instytucjonalnych gwarancji praworządności w zakresie realizacji zadań publicznych i jej aktywność skierowana jest nie tylko na podmioty administrujące, ale również na zatrudnionych w administracji publicznej pracowników. W takich warunkach kształtujący się stosunek administracyjnoprawny wyznacza w swojej treści ściśle definiowane przepisami prawa - wzajemne prawa i obowiązki łączące konkretną jednostkę organizacyjną administracji publicznej, w tym przypadku urząd administracyjny z pracownikiem.

Przy czym, relacje takie przybierają postać odpowiednich uprawnień. Akcentowałem również, iż zarządzający takimi jednostkami administracji publicznej, poprzez dedykowane im przepisy prawne, mają możliwość dokonywania kontroli pracowników w zakresie wypełniania obowiązków, wynikających m.in. z ustawy o pracownikach samorządowych. Ważnym przy tym do rozważenia jest aspekt klasycznie proceduralny. I wcale nie chodzi tutaj o apelowanie o stworzenie modelu kształtowania nowej kodyfikacji w zakresie respektowania praw pracowniczych, gdyż to już w prawie jest zdefiniowane, ale o budowanie takich relacji pomiędzy pracownikami, aby w przyszłości nie było żadnych wątpliwości interpretacyjnych w zakresie współpracy.

W ramach zdecentralizowanego systemu władzy publicznej uwidocznił się również klasyczny rozdział zadań pomiędzy podmiotami administracji zcentralizowanej i zdecentralizowanej, a bardziej szczegółowo, podział ten kształtował relacje pomiędzy administracją rządową a samorządową. Pojawiły się przy okazji problemy związane z zagadnieniem kontroli i nadzoru nad samorządem terytorialnym, które pokazują, że należy szerzej dyskutować nad takimi relacjami. Także na gruncie zmian prawnych i szeroko ujmowanych kategorii zmian ustrojowych zaczęły się klarować warunki do lepszego zarządzania zadaniami przez podmioty administracji samorządowej, gdzie wciąż są obszary obwarowane licznymi problemami i wyzwaniem. Równocześnie wystąpiły sprzyjające warunki do kształtowania i implementacji polskiego modelu zarządzania publicznego, który kładzie duży nacisk na kapitał ludzki, również zapożyczonego z koncepcji zarządzania humanistycznego. Zawsze jednak w dyskusji nad doktryną nowych ocen w zakresie nauki prawa administracyjnego i nauki o administracji mogą pojawić się dylematy natury organizacyjnej.

Zaznaczyłem także, iż nauka administracji i niektóre kategorie nauki prawa administracyjnego w obszarze prawa administracyjnego ustrojowego, zawierając w sobie elementy polityki personalnej, swoją uwagę kierują na zarządzanie zasobami ludzkimi, a w węższym aspekcie, na szeroko rozumiane kadry w administracji publicznej. Odnosząc się jednak do szczegółowych rozwiązań prawnych, w oparciu o art. 166 ust. 1 Konstytucji RP, zadania publiczne są wykonywane przez jednostkę samorządu terytorialnego i służą zaspokajaniu potrzeb wspólnoty samorządowej. Nie ma tutaj najmniejszego sporu w kwestii, iż organy administracji samorządowej stanowią niezwykle ważną część administracji publicznej. Dlatego samorząd, w szczególności samorząd gminny, wykonujący zadania własne oraz zadania zlecone z zakresu administracji rządowej, wypełnia obowiązek inicjowania i budowania rozwoju lokalnego oraz po części regionalnego. Sam zaś sposób realizacji takich zadań, na co zwróciłem już uwagę, uzależniony jest od jakości kadr, które realnie wpływają na postrzeganie sprawności funkcjonowania administracji samorządowej oraz przesądzają o jej wizerunku i kreowaniu zaufania społecznego do tego typu instytucji. Przeprowadzając badania, dostrzegłem, że zarządzający jednostkami samorządu terytorialnego coraz częściej sięgają po elementy zarządzania humanistycznego,

niezbędne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Także wzrasta świadomość kadry kierowniczej, że człowiek, będący pracownikiem w strukturze administracji publicznej, pełni ważne role. Ponadto aktywny rozwój samorządności lokalnej stanowi niewątpliwie administracyjny i prawny aspekt rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

W efekcie postawionych założeń i analizy podstawowych praw i obowiązków pracowników administracji publicznej zauważyłem, iż osoby te powinny w swoim działaniu kierować się nie tylko celami strategicznymi oraz zakresem swojej aktywności wskazanej ustawami, ale również odpowiedzialnością publicznoprawną, która w sposób kompleksowy wyodrębnia zadania i kompetencje administracyjne. Zatem istotną sprawą są zagadnienia urzędnicze administracji samorządowej. W tym względzie wymaga się profesjonalizmu i fachowości całej administracji, co powoduje konieczność budowy systemu zawodowego korpusu urzędniczego, przyczyniającego się do prawidłowego funkcjonowania każdego urzędu. Jednak dylematem administracji publicznej, w tym jednostek samorządu terytorialnego, pozostaje wciąż akceptacja ze strony kierownictwa zróżnicowanego składu osobowego, a także standaryzacja polityki kadrowej oraz budowanie odpowiednich postaw etycznych. W ślad za tymi wątpliwościami pojawia się również zasadność certyfikacji i licencjonowania uprawnień zawodowych w administracji publicznej, gdzie należy głębiej zastanowić się nad koncepcją przyjęcia przyjaznych rozwiązań administracyjnych. Zasadnym wydaje mi się, aby takie zmiany były poprzedzone uporządkowaniem struktur związanych z procesem zatrudnienia pracowników. Można oczywiście pokusić się o stworzenie ujednoliczonego modelu zatrudnienia i przyjęcia ustandaryzowanych oraz czytelnych zasad naboru pracowników. Jednak wciąż w tej materii dużo zależy od samych zarządzających takimi podmiotami i sposobu traktowania pozyskanych pracowników.

Doszedłem do wniosku, iż zarządzanie przez rezultaty w administracji samorządowej, aby było skuteczne, musi uwzględniać kilka aspektów. Po pierwsze, należy zdefiniować, jakie rezultaty chce się osiągnąć, wykorzystując kapitał ludzki. Po drugie, należy uzmysłwić każdemu beneficjentowi sens działania w taki sposób, aby spełniało oczekiwania społeczne. Po trzecie, należy stale monitorować takie dokonania przy pomocy odpowiednich wskaźników. Po czwarte, należy umiejętnie identyfikować ryzyka i zarządzać nimi w zakresie wykorzystania wszystkich zasobów, w tym zasobów ludzkich, do osiągnięcia celów. Należy także mieć na uwadze podnoszenie umiejętności pracowników poprzez nieustanną ocenę ich dokonań. Wyraziłem również przekonanie, iż w całym procesie niezwykle ważną rolę przypisuje się zarządzaniu rozwojem instytucjonalnym, wyjątkowo pożądanemu w budowaniu właściwych relacji, co jest możliwe za pomocą implementacji do administracji samorządowej nowych menedżerskich rozwiązań. W tym względzie pojawił się szereg rozwiązań dotyczących zarządzania zasobami administracyjnymi, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów osobowych. Zatem modyfikacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi w każdym

urzędzie publicznym uzależniona jest od jego potrzeb i decyzji, które zawsze finalnie podejmuje kierownictwo. Wykazałem, iż na wzrost efektywności funkcjonowania administracji publicznej na szczeblu lokalnym i regionalnym wpływa:

- doskonalenie umiejętności planowania i zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi,
- zastosowanie nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej,
- podniesienie jakości oferowanych usług, dzięki realizacji systemu szkoleń,
- doskonalenie struktur organizacyjnych oraz procesów działania administracji samorządowej, poprzez wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi,
- stworzenie profesjonalnej platformy komunikacyjnej, łączącej konkretny urząd z obywatelami, którego skuteczność jest determinowana odpowiednim poziomem przygotowania kompetencyjnego pracowników,
- zapewnienie skutecznej identyfikacji, a następnie eliminacji przeszkód w otoczeniu prawnym, w tym w nauce prawa administracyjnego, które mogą utrudniać funkcjonowanie administracji samorządowej.

W ramach rozwoju instytucjonalnego samorządów lokalnych, gdzie uwzględnia się wszystkie obszary związane z funkcjonowaniem urzędów administracji publicznej, duży nacisk skierowany jest na procesy zarządcze. Jednak patrząc na administrację publiczną jako całość, w ramach planów rozwoju instytucjonalnego zakwalifikowałem: zarządzanie strategiczne i finansowe, organizację i funkcjonowanie urzędu, zarządzanie kadrami, usługi publiczne, partycypację społeczną i pobudzanie rozwoju społecznego, inicjowanie rozwoju gospodarczego, zarządzanie projektami, współpracę pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego oraz etykę i przeciwdziałanie zjawiskom korupcji. W ramach procesu zarządzania kadrami można natomiast wyodrębnić w szczególności system rekrutacji personelu, system oceny i awansowania pracowników oraz system szkoleń i doskonalenia zawodowego. Celem wdrożenia takich planów jest przygotowanie urzędów do sprostania nowym wymogom, które związane są ze zmieniającym się otoczeniem prawnym i organizacyjnym, a najważniejszym punktem tych zmian jest podniesienie jakości funkcjonowania urzędów, z zaangażowaniem w ten proces zasobów kadrowych.

Ustalilem, że widoczny jest dynamiczny wzrost oczekiwań wobec pracowników samorządowych, a także dość charakterystyczna złożoność realizowanych przez nich zadań, która została określona w ustawie o pracownikach samorządowych. Ustawa ta nałożyła na pracowników obowiązek stałego podnoszenia kwalifikacji i kompetencji. Praca urzędnicza musi być zgodna nie tylko z obowiązującymi przepisami prawa, ale również musi odpowiadać potrzebom wynikającym z dynamiki życia i zmian w zakresie funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego.

Dokonałem przy tym uznania słuszności tezy, że nie zawsze przepisy prawa są miarodajne w precyzyjnym zdefiniowaniu statusu pracownika samorządowego. Pojawia się wciąż wiele wątpliwości natury interpretacyjnej. Przykładem może być obszar dotyczący niejasności w sprawie efektywnego wykorzystania dokonywanej oceny pracowniczej. Zachodzi przy tym pytanie: czy takie prawne działanie ma służyć tylko realizacji obowiązku ustawowego, a także, czy można zastosować inne mechanizmy wspierające efektywność i zaangażowanie pracowników w system realizowanych zadań. Istnieją zatem poważne, doktrynalne motywy, dotyczące formułowania negatywnej oceny takiego rozwiązania, mając jednak przy tym nadzieję, iż dojrzałość i kreatywność zarządzających w tym zakresie wykraczają zdecydowanie poza przyjęty nakaz administracyjnego działania. Można również zadać pytanie, czy taki stan rzeczy można zmienić. Aspektem do rozważenia wciąż pozostaje zagadnienie, jak na szeroko rozumianej płaszczyźnie empirycznej podmioty administracji samorządowej, sprawujące administrację ogólną, odnoszą się do nałożonych na nie obowiązków w zakresie stwarzania warunków do rozwoju zawodnego pracowników. W obowiązujących przepisach prawa, zwłaszcza na płaszczyźnie prawa administracyjnego, dostrzega się brak tego typu rozwiązań. To może dać w przyszłości asumpt do zmiany tej koncepcji, co w konsekwencji przełoży się na pojawienie się nowych i sformalizowanych założeń.

Zaakcentowałem, iż współcześnie wzrost znaczenia jakości kadr w administracji publicznej, w tym w jednostkach samorządu terytorialnego, znalazł swoje odbicie w przywoływanej już ustawie o pracownikach samorządowych. Ustawa ta wprowadziła zatem obowiązek stałego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych przez pracowników samorządowych. Przepis art. 27 ust. 2 pkt 7 ustawy o pracownikach samorządowych w sposób dość oczywisty zobowiązał zarządzających w jednostkach samorządu terytorialnego do uwzględnienia w swoich planach finansowych środków na ten cel. Dostrzegłem również ważną zależność, że obowiązek stałego podnoszenia przez pracowników samorządowych kompetencji zawodowych został wprowadzony w celu zagwarantowania zawodowego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań publicznych przez samorząd terytorialny. Należy zatem przyjąć założenie, iż wskazywana rzetelność zawodowa wymaga permanentnego rozwoju zawodowego pracownika samorządowego. Ponadto stworzenie nowego porządku prawnego, w kwestii pracowników samorządowych, było istotnym i pilnym wyzwaniem nie tylko dla samego ustawodawcy, ale również dla całego środowiska samorządowego. Zadanie to wynikało wprost z Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego, w której na sygnatariuszy nałożono obowiązek ustalania zasad i kryteriów doskonalenia, wynagradzania i awansu zawodowego pracowników administracji samorządowej. W kontekście doskonalenia kadr w administracji samorządowej jest to obowiązek budowania ścieżek rozwoju pracowników samorządowych. Przy czym zawsze należy uwzględniać w ramach tego procesu nie tylko indywidualne potrzeby każdego

pracownika, ale również potrzeby danego urzędu gminy, starostwa powiatowego czy urzędu marszałkowskiego.

Zwróciłem też uwagę, iż charakteryzując zagadnienia poświęcone implementacji zarządzania humanistycznego w system funkcjonowania administracji samorządowej, należy także wskazać oczekiwania takich organizacji względem pracowników. Jednostki samorządu terytorialnego potrzebują pracowników o szerokiej specjalizacji. Jest to możliwe poprzez ciągle doskonalenie i pogłębianie wiedzy. Taki mechanizm skutecznie broni się przed zjawiskiem tzw. wyuczonej nieudolności. Oznacza to, iż pracownicy samorządowi, jako kreatywni uczestnicy w życiu administracji samorządowej, potrafią zdobytą wiedzę skutecznie wykorzystywać w różnych warunkach, a nie tylko takich, które wymagają rutynowych czynności. Co więcej, dynamicznie zmieniające się uwarunkowania prawne, gospodarcze czy społeczne, wyznaczając nowe kierunki rozwoju, wymagają od administracji samorządowej dużej elastyczności i zdolności dostosowywania swoich działań do zmieniających się nieustannie potrzeb. Powoduje to konieczność zwiększonego zapotrzebowania na ciągle uzupełnianie przez pracowników samorządowych wiedzy i doskonalenie ich umiejętności, zaś przyporządkowanie do nich wąskiej specjalizacji nie zawsze stwarza odpowiednie warunki do sprawnego funkcjonowania urzędów publicznych. Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż wszechobecne wymagania, którym powinni sprostać pracownicy struktur samorządowych, w sposób widoczny przekraczają wymogi stawiane przeciętnym pracownikom. To z kolei oznacza gotowość pracownika samorządowego do ponoszenia wysiłku intelektualnego na każdym etapie własnej kariery zawodowej oraz elastycznego reagowania na pojawiające się zmiany, nie tylko prawne, ale i administracyjno-organizacyjne.

– wykorzystanie efektów badań

Celem praktycznym niniejszej pracy stało się sformułowanie przeze mnie postulatów adresowanych szczególnie do władz samorządowych, które powinny zaakceptować zwiększenie adaptacyjności i zdolności rozwoju takich podmiotów, przy zastosowaniu właściwych instrumentów oraz wykorzystaniu odpowiednich metod zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjąłem także, iż podstawą rozważań i wyprowadzonych wniosków jest założenie, że zarządzanie humanistyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego jest naturalną konsekwencją rozwoju organizacji działających w dynamicznym i zmieniającym się otoczeniu administracyjnoprawnym i organizacyjnym.

Wyniki przeprowadzonych badań poddałem analizie polegającej na ocenie zdolności pracowników samorządowych do partnerskiej pracy grupowej, a przy tym uwidoczniała się konieczność eliminacji władczych tendencji oraz skłonności do dominowania. Pracownicy samorządowi muszą też posiadać umiejętność

współdziałania w warunkach grup wielokulturowych o różnych poglądach. Oczekiwania stawiane przed pracownikiem samorządowym ze strony zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego to nastawienie na przyszłość, świadome budowanie rozwoju własnych kompetencji. Poniżej przedstawiam jakże ważne postulaty skierowane do kierowników jednostek sektora finansów publicznych w odniesieniu do pracownika samorządowego:

- gromadzenie wiedzy, jej rozwijanie i aktualizowanie, czego nie należy łączyć z gromadzeniem certyfikatów i własnym przekonaniem, że tylko one gwarantują sukces,
- wykazywanie się umiejętnością przekształcania zdobytej wiedzy teoretycznej w konkretne i praktyczne umiejętności, które w przyszłości mają służyć budowaniu systemu wartości danej jednostki samorządu terytorialnego,
- posiadanie umiejętności pracy w grupie, co jest istotne z punktu widzenia wykorzystania efektu synergii, integracji, współdziałania oraz poszanowania rozwoju indywidualnych talentów zawodowych,
- posiadanie swobody w akceptowaniu i inicjowaniu zmian, gdzie ważna staje się zdolność dostosowania się danego urzędu do wyzwań i oczekiwań,
- dbanie o rozwój podwładnych i pozostałych współpracowników,
- kształtowanie kreatywności i rozwijanie innowacyjności wśród pracowników, co przyczynia się do tworzenia nowych rozwiązań i wartości, które są cenne dla danej jednostki samorządu terytorialnego.

Stan zarządzania kadrami w urzędach gmin, które objąłem badaniami, nie jest w pełni satysfakcjonujący. Jednak na podstawie wielu badań empirycznych wskazanych w monografii można dostrzec, iż urzędy samorządu terytorialnego starają się udoskonalać metody naboru, przeprowadzają oceny okresowe pracowników oraz planują ich rozwój. Najsłabiej przedstawia się faza planowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi, gdzie wciąż niewystarczające środki finansowe są przekazywane na inwestycje w kompetencje i nowe umiejętności pracownicze.

Z punktu widzenia przeprowadzonych przeze mnie badań, pojawia się również spostrzeżenie związane z przyjętą dychotomią reżimów prawnych. Polega to na klasycznej sprzeczności, gdyż z jednej strony brak jest uporządkowanego systemu dotyczącego zarządzania humanistycznego w nauce prawa administracyjnego i nauce o administracji, z drugiej zaś strony widoczna jest rozbudowana sekwencja prawnych regulacji w zakresie zarządzania publicznego, z wyodrębnieniem materii zarządzania zasobami ludzkimi. Takie spostrzeżenie daje możliwość określenia modyfikacji zasad działania administracji publicznej w bardziej czytelny i klarowny sposób, wyodrębniając w doktrynie prawa administracyjnego ważne miejsce dla systemu zarządzania humanistycznego, stanowiącego niezwykle istotny obszar wspierający prawidłowe funkcjonowanie administracji publicznej. Wskazałem i w tym obszarze rekomendowanie takiej konstrukcji prawnej, nie tylko w przepisach prawa, ale także

w doktrynie prawniczej i w dyskursie administracyjnym, zwracając przy tym dużą uwagę na obecność w całym procesie elementów zarządzania publicznego.

Reformowanie administracji publicznej, w tym jednostek samorządu terytorialnego, staje się koniecznością, ale przebiega bardzo powoli. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej dało wielu urzędom możliwość korzystania z funduszy unijnych, których sporą część można przeznaczyć na rozbudowę i modernizację infrastruktury. Ale też wiele środków unijnych, w ramach przygotowania przyszłej kadry do absorpcji tak dużych pieniędzy z funduszy strukturalnych, zostało ulokowanych na podnoszenie kwalifikacji pracowników samorządowych, poprzez umożliwienie im udziału w bezpłatnych szkoleniach. Jest to jednak jedna z niewielu form korzystania z funduszy unijnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Dodatkowo aktywnym wsparciem dla procesu reform administracji samorządowej, co według mnie jest bardzo istotnym działaniem, powinno być świadome działanie najwyższych władz samorządowych, związane z budowaniem kapitału ludzkiego, powiązanego ściśle z systemem jakości. Wśród innych działań, które administracja samorządowa mogłaby z powodzeniem zastosować w obszarze zasobów ludzkich, jest wskazywane przeze mnie posilkowanie się praktykami sformułowanymi w ramach standardów europejskich, dotyczących w szczególności podnoszenia jakości i skuteczności zarządzania konkretnym urzędem. Zaliczyć można do nich w szczególności adekwatne i sprawiedliwe płace, prawidłową rekrutację, opartą na czynnikach typowo merytorycznych, a także, co zapewne jest niemożliwe do zastosowania – widoczną separację pomiędzy polityką a administrowaniem. Ponadto ustaliłem, iż równie ważnym elementem rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej jest zmiana świadomości samych pracowników urzędu, którzy aktywnie i niejednokrotnie twórczo zarządzają swoim obszarem działania. To w ramach samorozwoju urzędnicy samorządowi każdego dnia podejmują czynności związane z planowaniem, przydzielaniem zadań oraz kontrolowaniem ich realizacji. Analizują przy tym pojawiające się problemy i trudności oraz, jeżeli jest to konieczne, podejmują działania korygujące lub naprawcze. Sami pracownicy mogą zatem i powinni kreować proces reformy zarządzania kadrami, który będzie służył nie tylko ich własnemu rozwojowi, ale również urzędu, całej gminy, powiatu czy nawet województwa.

Wyodrębniłem na końcu pracy wniosek, będący elementem wykorzystania podjętych przeze mnie badań, iż opisywaną rzeczywistość w przedmiotowym obszarze, dotyczącą analiz i badań nad zarządzaniem humanistycznym w aspekcie implementacji do nauki prawa administracyjnego, oceniłem pozytywnie. Poddany ocenie obecny stan prawny charakteryzowanych podmiotów administracji samorządowej, poszczególnych ich struktur, kompetencji czy uprawnień jest uporządkowanym modelem zarządczym. Jednak postulaty dotyczące zmian *de lege ferenda* w zakresie podjęcia odpowiednich zabiegów legislacyjnych, scalających materię zarządzania humanistycznego w ramy

prawa administracyjnego, wydają się w tym aspekcie dość zasadne, co powinno być także w dalszym okresie poprzedzone wieloma szczegółowymi analizami w zakresie proponowanych rozwiązań. Także przedstawiona praca wskazuje tylko na wybrane założenia analizowanych zjawisk administracyjnych, a to zapewne nie wyczerpuje omawianej tematyki.

Przytoczone przeze mnie w monografii rozwiązania są przyczynkiem do dalszej dyskusji nad rozwijaniem idei zarządzania humanistycznego w zarządzaniu publicznym, wdrażanym w jednostkach samorządu terytorialnego. To także kompleksowa implementacja nowych rozwiązań zarządczych do doktryny prawa administracyjnego, pokazująca, jak ważną rolę w budowaniu nowoczesnych instytucji publicznych pełni nie tylko zmieniające się ustawodawstwo, ale również pracownicy, kreujący współczesny model zarządzania zasobami ludzkimi.

Poczynione w pracy spostrzeżenia, uwagi i konstatacje mogą - jak myślę - zostać wykorzystane zarówno w procesie stosowania prawa, jak i jego stanowienia. Sądzę, że są one także pożyteczne poznawczo. Niedostatek wiedzy naukowej o pozycji zarządzania humanistycznego w nauce prawa administracyjnego może stać się źródłem wielu nieporozumień, a czasem stanowi usprawiedliwienie wielu nietrafnych przekonań i opinii. Jednak podjęcie tematu i przedstawienie wyników badań w omawianej pracy może sprzyjać zwiększeniu zainteresowania omawianymi zagadnieniami oraz budowaniu poglądu popartego wielostronną argumentacją. Wyrażam nadzieję, że zawarte w pracy analizy i wnioski staną się pomocne i zostaną wykorzystane w rozwoju nauki prawa administracyjnego.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora do chwili obecnej **opublikowałem 86 pozycji naukowych**. Publikacje te ukazały się m.in. w czasopiśmie recenzowanych wymienionych w wykazie MNiSW z listy B. Sporą część dorobku naukowego stanowią rozdziały w monografiach, wydawane zarówno w krajowych, jak i zagranicznych ośrodkach naukowych - najczęściej poświęcone aspektom administracyjnego funkcjonowania podmiotów sektora publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Część publikacji naukowych dotyczy zarządzania publicznego w administracji publicznej, systemów funkcjonowania administracji samorządowej czy prawnych i administracyjnych aspektów kontroli i audytu w administracji publicznej.

Obecnie w procesie wydawniczym znajduje się **10 opracowań** (przekazane do druku lub skierowane do recenzji). Z licznych publikacji i artykułów naukowych, **24**

zostały opublikowane w języku angielskim - **18** w polskich wydawnictwach, natomiast **5** w wydawnictwach zagranicznych, tj.

- Ecko Mouse Publishing, USA,
- Wydawnictwo PL Academic Research is an Imprint of Peter Lang GmbH, Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Warszawa · Wien,
- Olomouc Faculty of Law, Czech Republic,
- Faculty of Law, University in Bratislava,
- Cambridge Scholars Publishing.

Utrzymuję przy tym stałą współpracę naukową i badawczą z różnymi jednostkami naukowymi, m.in. Uniwersytetem Jagiellońskim, Uniwersytetem Łódzkim, Uniwersytetem Gdańskim, Katolickim Uniwersytetem Lubelskim Jana Pawła II, Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu, Uniwersytetem w Białymstoku, Uniwersytetem Śląskim, Uniwersytetem Rzeszowskim czy Społeczną Akademią Nauk.

W swojej doczasowej pracy naukowej nie ograniczałem się wyłącznie do zagadnień skupionych wokół jednej, wyodrębnionej szczegółowej problematyki. Dość rozszerzony zakres zagadnień i zainteresowań naukowych pozwolił mi na poruszanie się w ramach różnych dziedzin nauki, a w obrębie nauk prawnych – gałęzi prawa, co pozwoliło mi na wskazywanie zależności pomiędzy różnymi unormowaniami prawnymi, a tym samym dało mi możliwość wskazania wniosków *de lege lata* i postulatów *de lege ferenda*.

Obszar badawczy, w którym realizowałem swoje zainteresowania naukowe, pozwalał na zastosowanie wiedzy i doświadczenia w pracy audytora wewnętrznego, gdyż w 2007 roku uzyskałem certyfikat Ministra Finansów, uprawniający mnie do pełnienia obowiązków audytora wewnętrznego. W różnych przypadkach bezpośrednim powodem podjęcia szerokiej analizy naukowej stawały się różnego rodzaju okoliczności administracyjnoprawne i faktyczne w ramach zagadnień prawa administracyjnego, z którymi stykałem się w ramach praktyki audytora wewnętrznego.

Owoc moich wieloletnich zainteresowań naukowych stanowi scharakteryzowana powyżej monografia pt. *Administracyjnoprawne uwarunkowania zarządzania humanistycznego w jednostkach samorządu terytorialnego*. Praca ta wkomponuje się w ważny nurt moich zainteresowań badawczych.

Dotychczasowy dorobek naukowy można podzielić na pewne obszary, których charakterystykę przedstawiam poniżej.

Z problematyką w zakresie **prawa samorządu terytorialnego** związane są poniższe opracowania. Artykuł pt. *Pojęcie zarządzania publicznego w samorządzie terytorialnym* został opublikowany w czasopiśmie „Studia Prawnoustrojowe” [nr 11,

ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, s. 161–170]. W opracowaniu tym zwróciłem uwagę, iż zarządzanie publiczne w jednostkach samorządu terytorialnego jest procesem świadczenia usług publicznych, zaspokajających potrzeby społeczeństwa, które są niezależne od sposobu organizacji ich zaspokajania. Wskazałem przy tym na prawną i organizacyjną obecność ciągłego wykonywania zadań kierowniczych, na które składają się cztery strategiczne funkcje zarządzania, obecne w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego, tj. planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie (monitorowanie).

Kolejnym opracowaniem poświęconym aspektom związanym z prawem samorządu terytorialnego jest test pt. *Zarządzanie ryzykiem w kontroli zarządczej jako czynnik wspierający prawidłowe funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego*, opublikowane w czasopiśmie „Samorząd Terytorialny” [nr 7–8, ISSN: 0867-4973, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 73–81]. Wskazałem w tym artykule, iż cele każdej jednostki samorządu terytorialnego wyznaczają określoną strategię działania. Zazaczyłem, iż realizacja celów może, choć nie musi, wiązać się z pewnym poziomem ryzyka, które wymaga odpowiednich reakcji i działań ze strony kierownictwa jednostki. Zatem precyzyjne określenie misji działania samorządu terytorialnego w dużej mierze może ułatwić ustalenie hierarchii celów i zadań, a także zbudować efektywne oraz skuteczne mechanizmy pomocne w zarządzaniu ryzykiem. W procesie tym ważne stają się prawidłowa identyfikacja wszystkich obszarów ryzyka, wyodrębnienie poziomu ich koncentracji oraz umiejętne kierowanie ryzykiem, niezbędnym do prawidłowego funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego.

Innym tekstem poświęconym administracji samorządowej jest artykuł pt. *Zadania kontroli i audytu wewnętrznego w Samorządzie Województwa*. Artykuł ten ukazał się w czasopiśmie „Studia Prawnoustrojowe” [nr 22, ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2013, s. 57–68]. Skupiłem w nim swoją uwagę na założeniu, iż każda jednostka samorządu terytorialnego dąży do realizacji wyznaczonych za pomocą przepisów prawnych celów. Cele takie bywają niejednokrotnie różnie zdefiniowane, wyrażają się w dążeniu do podejmowania działań zgodnych z przepisami prawa (zasada legalności), a także zapewnienia, że polityka decyzyjna i finansowa jest realizowana w sposób rzetelny i transparentny. Jednak, aby takie założenie mogło być osiągnięte, pomocnym narzędziem wspierającym zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego są system kontroli wewnętrznej (system kontroli zarządczej) oraz audyt wewnętrzny.

Także angielskojęzyczne opracowanie pt. *Management Control as Element of a Properly Functioning Local Government* dotyczy prawa samorządu terytorialnego w kontekście wdrażania kontroli zarządczej. Artykuł ten został opublikowany w monografii wieloautorskiej pt. *Private Interest and Public Interest in European Legal Tradition* [B. Sitek, J. Szczerbowski, A. Bauknecht, M. Szpanowska, K. Wasyliszyn (red.), ISBN: 978-83-62383-55-9, Wydawnictwo Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015, s. 467–474].

Wskazałem tam m.in., że jednostki samorządu terytorialnego muszą w zakresie swojego funkcjonowania odnosić się do zmieniających się uwarunkowań prawnych oraz implementować rozwiązania, które z powodzeniem wdrażane są w krajach Europy Zachodniej.

W zakresie rozwoju **elektronicznej administracji publicznej** reprezentatywne pozostają dwa opracowania. Pierwszy artykuł pt. *Electronic administration as a factor in the efficient management, development and communication of public administration* został opublikowany w czasopiśmie „International Journal of Contemporary Management” [vol. 15(3), no. 3, ISSN: 2449-8920, e-ISSN: 2449-8939, Instytut Spraw Publicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 79–94]. Poruszyłem w nim administracyjne aspekty związane z rozwojem usług świadczonych przez administrację publiczną. Zwracałem również uwagę na konieczność zapewnienia gwarancji udziału obywateli w kształtowaniu prawa w zakresie sprawiedliwego dostępu do elektronicznych instrumentów komunikacyjnych, łączących konkretny urząd z obywatelem.

W drugim opracowaniu pt. *Rozwój elektronicznej administracji czynnikiem wspierającym nurt zarządzania humanistycznego* [„Journal of Modern Science”, t. 2/33, ISSN: 1734-2031, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2017, s. 305–323] podjąłem kwestie wdrożenia elektronicznej administracji, która pociąga za sobą szereg konsekwencji, jak również korzyści wynikających z cyfryzacji usług publicznych. Rewolucja cyfrowa spowodowała, że administracja elektroniczna i jej usługi zaczynają odgrywać coraz większą rolę zarówno dla państwa, jak i samych obywateli. W tekście tym podkreślam, iż oferowanie coraz szerszego wachlarza usług w ramach tzw. e-usług ma sens tylko wówczas, jeśli zmiany te będą następowały w zgodzie z rzeczywistymi potrzebami i oczekiwaniami społeczeństwa. Tak więc informatyzacja administracji publicznej w Polsce, która warunkuje funkcjonowanie e-administracji, wymaga spójnych strategii, a także polityk, stanowiących ramy prawne dla racjonalnego wykorzystywania środków pochodzących z budżetu państwa i Unii Europejskiej.

W obszarze **administracyjnoprawnego charakteru uwarunkowań ładu przestrzennego w gminie** znajduje się opracowanie poświęcone normowaniu systemu nadzoru nad uchwałą miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego pt. *Sposób sprawowania kontroli oraz nadzoru nad uchwałą dotyczącą miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego*, które ukazało się w monografii pt. *Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne wobec potrzeb inwestycyjnych i bezpieczeństwa państwa* [B. Dobkowska, P. Sobotko, M. Ziniewicz (red.), ISBN: 978-83-7299-954-2, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015, s. 156–168]. Moje opracowanie dotyczy jednostek samorządu terytorialnego, które w ramach decentralizacji władzy publicznej stały się podmiotami niezależnymi, z własnym budżetem, systemem zarządczym oraz możliwością tworzenia prawa

miejscowego, dostosowanego do potrzeb danego samorządu lokalnego. W ramach takich okoliczności prawnych poddałem ocenie aspekty administracyjnego nadzoru. Omówiłem warunki sprawowanego przez wojewodę nadzoru nad uchwałami gminy w zakresie miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Analizując problem zagospodarowania przestrzennego w gminach, zauważyłem, że w obszarach, dla których sporządzone są miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, kontrola ladu przestrzennego dotyczy sprawdzania zgodności takich planów z innymi przepisami prawa, dotyczącymi w szczególności planowania i zagospodarowania przestrzennego. W przypadku natomiast, kiedy nie ma sporządzonych tego rodzaju planów, system nadzoru opiera się zarówno na przepisach prawa powszechnie obowiązującego, które dotyczy przekształcenia przestrzeni, a także na decyzjach administracyjnych. Zwróciłem też uwagę na konieczność uchwalania przez jednostkę samorządu terytorialnego spójnego oraz racjonalnego planu zagospodarowania przestrzennego, którego jakość przygotowania i wysoki poziom umiejętności planistycznych determinuje zrównoważony rozwój danej gminy.

Nie były mi obce rozważania z zakresu **historii myśli administracyjnej**, a także **rozwoju nauki prawa administracyjnego**. Dla przykładu można wskazać tutaj opracowanie pt. *Prof. Maurycy Allerhand - wybitna postać Uniwersytetu Lwowskiego*. Artykuł ukazał się w pracy zbiorowej pt. *Polska myśl prawnicza w XIX i XX wieku* [P. Majer, M. Seroka, K. Wojciechowski (red.), ISBN: 978-83-62383-19-1, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 195–200]. Zaznaczyłem w tekście, iż profesor M. Allerhand należał do tej grupy prawników, którzy bez wątplenia wpisali się w kanon rozwoju procedur cywilnych, prawa o notariacie czy prawa upadłościowego. Jego badawcze przesłanie również dostrzega się w rozwoju nauk o prawie administracyjnym. W swojej głównej rozprawie pt. *Postęp w procesie* stwierdził, że: „zadaniem nauki prawa (każdego) nie może być wyłącznie badanie przepisu pozytywnego, lecz także badanie warunków społecznych i ekonomicznych, w jakich został wydany”. Analizując kwerendę biblioteczną prof. M. Allerhanda, dostrzegłem jego duże zasługi w pełnieniu ważnych funkcji w administracji państwowej. Przez kilka lat piastował on ważne stanowisko członka Trybunału Stanu, a od początku 1919 r. wchodził w skład zespołu Komisji Kodyfikacyjnej RP. Zatem zasługi prof. M. Allerhanda, obok m.in. Jerzego Stefana Langroda, wybitnego polskiego administratywisty, dowodzą, jak ważną był postacią w panteonie polskich prawników.

Z powyższymi obszarami naukowymi łączą się również opracowania, które znajdują się pomiędzy ustrojowym prawem administracyjnym a nauką o administracji, w szczególności poświęcone **etyce urzędniczej** oraz funkcjonowaniu **szkolnictwa wyższego**. Wskazać tutaj można monografię powstałą w wyniku wygłoszonego referatu pt. *Wartości etyczne we współczesnym zarządzaniu uczelnią wyższą i samorządem terytorialnym*. Tekst ten ukazał się w czasopiśmie „Zarządzanie

publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” [nr 4(36), ISSN: 1896-0200, e-ISSN: 2084-3968, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 343–354]. W artykule tym przedstawiłem wartości etyczne, jakie powinny być przestrzegane w jednostkach samorządu terytorialnego oraz na uczelniach wyższych. Wybór tych dwóch podmiotów nie był przypadkowy, gdyż realizując swoje zawodowe obowiązki zarówno w samorządzie województwa, a także na uczelni wyższej jako wykładowca, wykazałem istotność standardów etycznych. W opracowaniu omówiłem sposoby zarządzania tymi podmiotami pod kątem konieczności obecności wartości etycznych, które wyznaczają kierunki rozwoju uczelni wyższych oraz jednostek samorządu terytorialnego.

Przedmiotem podobnej tematyki było opracowanie pt. *Koncepcja uniwersyteckiego zarządzania projektami informatycznymi*. Praca ta powstała w wyniku mojego udziału w Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. *Management and Governance of the University of the Future. Research on Competitiveness, Globalisation and Development*, która odbyła się na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie [*Współczesna organizacja w procesie internacjonalizacji*, M. Chmielewski, K. Wach (red.), „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. 19, z. 10, cz. 3, ISSN: 2543-8190, Łódź–Warszawa 2018, s. 225–238]. W artykule poruszyłem zagadnienia dotyczące zarządzania projektami informatycznymi, które cieszą się coraz większą popularnością badawczą nad rozwojem administracyjnych aspektów zarządzania publicznego. Wykazałem również, iż nadrzędnym celem zarządzania projektami jest stworzenie wyjątkowego produktu, usługi czy rozwiązania, które w sposób widoczny, zrealizuje nałożone na tego rodzaju podmioty cele. A to z kolei przyczyni się bez wątpienia do rozwoju szkolnictwa wyższego, a w szczególności spowoduje wzrost poziomu działań dydaktycznych i badawczych.

W swojej pracy badawczej podejmowałem również zagadnienia z zakresu **nauki administracji i szeroko rozumianego prawa administracyjnego ustrojowego**. Chciałbym tutaj wymienić opracowanie pt. *Humanistyczne uwarunkowania zarządzania i rozwoju administracji publicznej [Edukacja humanistyczna w kontekście technicyzacji w XXI wieku. W poszukiwaniu pedagogicznej równowagi]*, T. Graca, D. Łażewska (red.), ISBN: 978-83-62753-83-3, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2017, s. 229–248]. W badaniach, które zawarłem w artykule, wskazuję, iż zarządzanie humanistyczne staje się coraz bardziej świadomym wyborem poznania instytucji publicznych w kontekście udziału i roli człowieka. W analizowanym przypadku człowiek pełni rolę pracownika w administracji publicznej. Zwróciłem tutaj uwagę na konieczność uwzględnienia pracownika administracji publicznej w aspekcie najistotniejszego podmiotu. Dokonując zatem odważnej transformacji nauki o administracji, która znajduje się w centrum paradygmatu utylitarno-ekonomicznego, rola humanistyki może dać asumpt do rozwoju administracji publicznej i nowego spojrzenia na pracowników w niej zatrudnionych.

Zagadnieniom rozwoju i prawidłowego funkcjonowania administracji publicznej poświęcony jest artykuł pt. *Model zarządzania ryzykiem jako instrument wspierający prawidłowe funkcjonowanie administracji publicznej, wykorzystujący kontrolę zarządczą i audyt wewnętrzny*. Tekst jest częścią monografii pt. *Prawo a ekonomia – alianse w budowie efektywnego państwa* [P. Majer, M. Kowalczyk (red.), ISBN: 978-83-62383-75-5, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 75–86]. Przybliżyłem w nim założenia funkcjonowania współczesnej administracji publicznej, opierającej się na wdrażaniu dwóch ważnych instrumentów, tj. audytu wewnętrznego oraz kontroli zarządczej, które wspierają proces realizacji zadań publicznych.

Również angielskojęzyczne opracowanie pt. *Trends of changes in risk management supported by an internal audit in all bodies of public administration along with their evaluation* dotyczy aspektów rozwoju i zmian w administracji publicznej, które w tym przypadku implementuje mechanizm zarządzania ryzykiem w działanie administracji samorządowej na gruncie polskiego prawa administracyjnego [*Reflections about Contemporary Management*, B. Kożuch, Ł. Sulkowski (red.), ISSN: 2194-153X, ISBN: 978-3-631-71835-3, Wydawnictwo PL Academic Research is an Imprint of Peter Lang GmbH, Peter Lang – Frankfurt am Main · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Warszawa · Wien 2017, s. 105–114].

Aspekty związane z obszarem nauki o administracji i prawa administracyjnego ustrojowego odnaleźć można również w opracowaniu pt. *Zarządzanie audytem wewnętrznym w procesie sprawnego i skutecznego funkcjonowania nowoczesnej administracji publicznej* [„Journal of Modern Science”, t. 4/35, ISSN: 1734-2031, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2017, s. 301–316]. Wskazałem w nim na obecność w administracji publicznej nowoczesnych metod zarządczych, które wpływają bezpośrednio na zagwarantowanie administracyjnoprawnych mechanizmów ochronnych w zakresie zabezpieczenia prawnych i finansowych zasobów takiej jednostki.

W kolejnym opracowaniu pt. *Idea Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management) w realizacji zadań publicznych* [Wydawanie aktów administracyjnych jako forma prawna realizacji zadań samorządu terytorialnego, M. Sitek, E. Feret, J. Dobkowski, I. Palus (red.), ISBN: 978-83-62753-77-2, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2017, s. 163–178] wyraziłem pogląd, iż administracja publiczna musi wykorzystywać naukę zaczerpniętą z idei Nowego Zarządzania Publicznego w praktyce realizowanych przez siebie zadań.

Zwróciłem też uwagę na konieczność wdrażania nowych rozwiązań funkcjonalnych w administracji publicznej, czego efektem jest artykuł pt. *Zastosowanie Lean Management w nowoczesnym zarządzaniu administracją publiczną* [„Journal of Modern Science”, t. 2/37, ISSN: 1734-2031, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018, s. 11–26]. Duży akcent położyłem na możliwość implementacji nauki Lean Management w rozwój współczesnej

administracji publicznej, korzystającej z administracyjnych instrumentów decyzyjnych i zarządczych.

Z zagadnieniem **kontroli administracji publicznej** związanych jest sześć opracowań. W artykule pt. *Kontrola zarządcza i koordynacja kontroli zarządczej w gminie* [„Przegląd Podatków Lokalnych i Finansów Samorządowych”, nr 3, ISSN: 1641-6856, Wydawnictwo Taxpress, Warszawa 2011, s. 33–40] podjąłem próbę określenia istoty, założeń prawnych oraz zakresu tego typu kontroli.

W studium pt. *Prawo do kontroli administracji publicznej w warunkach przemian społecznych i gospodarczych*, zawartym w pracy zbiorowej pt. *Wykorzystywanie człowieka w XX i XXI wieku*, pod red. B. Sitka [ISBN: 978-83-62383-18-4, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 635–646], odniosłem się do administracyjnych rozwiązań poświęconych prawnym przesłankom zastosowania kontroli w administracji publicznej.

Z kolei w angielskojęzycznym opracowaniu pt. *The right to social control as an inalienable human right* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 16, ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 193–204] wskazałem na potrzebę podejmowania społecznej kontroli nad działaniami realizowanymi przez administrację publiczną. Zwróciłem w nim szczególną uwagę na administracyjne przesłanki korzystania z praw obywatelskich, gdyż na podstawie przepisów ustawy o dostępie do informacji publicznej każdy ma prawo do własnej oceny funkcjonowania podmiotów administracji publicznej.

Z zagadnieniem kontroli i jej koordynacji związane jest kolejne angielskojęzyczne opracowanie pt. *Management control and coordination* [„UWM Law Review”, vol. 4/2012, ISSN: 2080-9670, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Faculty of Law and Administration, s. 98–110]. W artykule tym zwróciłem uwagę na konieczność sprawowania ciągłej i rzetelnej kontroli nad działaniami i zadaniami, które w oparciu o przesłanki prawne realizują podmioty administracji publicznej.

W rozdziale monografii pt. *Systemy zarządzania, jako istotne mechanizmy kontrolne wbudowane w działanie administracji publicznej* [Dilemmas of contemporary public administration, W. Brzęk, K. Novikova, S. Ćmiel (red.), ISBN: 978-83-62753-39-0, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2013, s. 105–115] omówiłem administracyjnoprawne przesłanki dotyczące mechanizmów kontrolnych, które są obecne w działaniach administracji publicznej. Zazaczyłem również konieczność przestrzegania rygorów prawnych, ściśle powiązanych z systemem decyzyjnym i zarządczym w administracji publicznej.

W ostatnim opracowaniu, stanowiącym rozdział w monografii pt. *Systemy zarządzania i kontroli wybranych organów administracji publicznej ukierunkowane na realizację zadań z zakresu ochrony środowiska* [Problemy pogranicza prawa administracyjnego i prawa ochrony środowiska, M. Stahl, P. Korzeniowski, A. Kaźmierska-Patrzyzna (red.), ISBN: 978-83-8092-624-0, Wydawnictwo Lex

a Wolters Kluwer business, Warszawa 2017, s. 35–44], ocenie poddaję administracyjne oraz prawne warunki przeprowadzania kontroli w zakresie ochrony środowiska. Wskazałem w nim zakres podmiotowy oraz przedmiotowy przeprowadzanych kontroli, a także odniosłem się do ról instytucji opiniodawczych w zakresie ochrony środowiska. Ponadto przeanalizowałem pod kątem prawnym zadania Inspektora Ochrony Środowiska, a także wojewody w zakresie realizowanych kontroli. Zwróciłem również uwagę, iż w kontekście przeprowadzanych czynności kontrolnych ważną rolę odgrywają zaimplementowane do polskiego prawa unijne wymagania dotyczące ochrony środowiska.

Z powyższymi pracami korespondują także cztery angielskojęzyczne opracowania z zakresu **części szczegółowej prawa administracyjnego**. Pierwsza praca pt. *The right to public information, as the basis for control of civil* [Europe of Founding Fathers: Investment in the common future, M. Sitek, G. Dammacco, A. Ukleja, M. Wójcicka (red.), ISBN: 978-83-62383-40-5, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2013, s. 601–608] poświęcona jest materii prawa w zakresie dostępu do informacji publicznej, jako niezbywalnego i konstytucyjnego prawa człowieka. Zaakcentowałem w niej potrzebę edukacji społecznej w zakresie przysługującego prawa do informacji publicznej. Zwróciłem również uwagę na rosnące zainteresowanie społeczne sprawami podejmowanymi przez administrację publiczną.

W rozdziale pt. *The right to public information as a constitutional category*, będącym częścią monografii pt. *Comparative law in eastern and Central Europe* [B. Sitek, J. J. Szczerbowski, A. W. Bauknecht (red.), ISBN (10): 1-4438-4898-0, ISBN (13): 978-1-4438-4898-5, Cambridge Scholars Publishing, USA 2013, s. 287–298], również zwracałem uwagę na powinność korzystania przez obywateli z przysługujących im praw w zakresie kontroli społecznej, zgodnie z przepisami ustawy o dostępie do informacji publicznej.

W kolejnym z opracowań pt. *Modern possibilities of access to public information in the community under Polish Law* [Communication as a Measure of Protection and Limitation of Human Rights. Information in Relation to Human Rights, ISBN: 978-80-7160-345-0, Comenius University in Bratislava, Faculty of Law, Bratislava 2013, s. 396–401] wyraziłem pogląd, iż przysługujące prawne możliwości związane z dostępem do informacji publicznej w szerokim zakresie muszą korespondować z działalnością podmiotów administracji publicznej, gdzie przedmiotowego prawa obywateli nie można w żaden sposób ani podważyć, ani tym bardziej pozbawić.

Zwróciłem również uwagę na konieczność prawidłowego zarządzania dostępem do informacji publicznej, która staje się determinantem realizacji potrzeb i praw obywatelskich. Opinię taką wyraziłem w opracowaniu pt. *Proper management of access to public information, as a realization of the needs and rights of citizens* [The selected contemporary aspects of human rights, B. Sitek, Ł. Roman (red.), ISBN: 978-83-62753-74-1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016, s. 147–160].

Dość istotny obszar moich badań stanowi **prawo urzędnicze**, dotyczące kształtowania kadr w administracji publicznej. Pierwszą publikacją z tego zakresu jest rozdział w angielskojęzycznej monografii pt. *Human resource management in public administration as an essentials element of personel* [*The role of human capital in knowledge based management*, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), ISSN: 1428-1600, Wydawnictwo Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 172–187]. W tekście tym zwróciłem uwagę na uniwersalny model zarządzania kadrami (*human recorce*), jako kluczowy instrument kreowania polityki personalnej w administracji publicznej.

W kolejnym opracowaniu pt. *Współczesne sposoby wyboru i wykorzystania pracowników administracji publicznej - wyzysk czy praworządność?* [*Wykorzystywanie człowieka w XX i XXI wieku*, B. Sitek (red.), ISBN: 978-83-62383-18-4, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 513–526] poddałem ocenie sposoby prawnego pozyskiwania pracowników zatrudnionych w administracji publicznej. Rozważania dotyczyły również administracyjnoprawnych aspektów związanych z wykorzystaniem pracowników we współczesnych podmiotach administracji publicznej.

Polityce kadrowej poświęcony jest także rozdział w monografii pt. *Zaangażowanie audytora wewnętrznego w zarządzanie zadaniami publicznymi realizowanymi przez jednostki samorządu terytorialnego* [*Bariery, wyzwania i perspektywy przekształceń samorządu terytorialnego w Polsce*, S. Sagan, M. Sitek (red.), ISBN: 978-83-62753-64-2, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016, s. 235–252], w którym ocenie prawnej i funkcjonalnej poddałem pozycję audytora wewnętrznego, zatrudnionego w jednostkach samorządu terytorialnego.

Kolejne opracowanie, stanowiące rozdział w monografii, pt. *Efektywne zarządzanie wiedzą i kompetencjami wparciem dla rozwoju pracowników organów administracji publicznej* [*Zarządzanie w XXI wieku - koncepcje organizacji przyszłości*, A. Szejniuk, M. Kaniewska (red.), ISBN: 978-83-62753-72-7, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2016, s. 175–190], poświęciłem problematyce zarządzania wiedzą oraz kompetencjami pracowniczymi w administracji publicznej.

Aspekty doskonalenia zasobów kadrowych w jednostkach samorządu terytorialnego zawarte są także w kolejnym tekście pt. *Doskonalenie zasobów administracji samorządowej jako cel operacyjny „Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego”*, który ukazał się w czasopiśmie „Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” [nr 2(38), ISSN: 1896-0200, e-ISSN: 2084-3968, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, s. 203–217]. Wskazałem w nim główne działania w zakresie konstrukcji prawnej gospodarowania zasobem urzędniczym, uwzględniając planowanie, realizację oraz ocenę efektywności szkoleń

w kontekście celów operacyjnych zawartych w *Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego*.

Zasoby urzędnicze ocenilem pod względem prawnym w warunkach sprawności oraz efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej, czego dowodem jest rozdział w monografii pt. *Sprawność i efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej [Przemiany cywilizacyjne a funkcjonowanie administracji publicznej: księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Bronisławowi Jastrzębskiemu w dziewięćdziesiątą rocznicę urodzin, J. Strzelecki, M. Giżyńska (red.), ISBN: 978-83-65451-25-5, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica – Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 2017, s. 305–315]*.

Administracyjnych uwarunkowań prawidłowego kierowania zasobem urzędniczym w rozumieniu zarządzania humanistycznego dotyczy również artykuł pt. *Właściwe kierowanie pracą ludzi przejawem wdrażania zarządzania humanistycznego w administracji publicznej*, który został opublikowany w czasopiśmie „Journal of Modern Science” [t. 1/36, ISSN: 1734-2031, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2018, s. 275–292].

Tematem moich dalszych zainteresowań naukowym była ocena **współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi**. Pierwsze opracowanie, które obejmowało wyodrębnienie administracyjnoprawnych przesłanek obszarów współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego, to *Zasady współpracy organizacji pozarządowych z samorządami terytorialnymi* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 11, ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010, s. 183–198].

Aspekty dotyczące rozwoju polskich organizacji pozarządowych w warunkach globalnego rozwoju gospodarczego opisałem w angielskojęzycznym rozdziale monografii, która ukazała się w Stanach Zjednoczonych, pt. *Territorial governance and the development of global economy [Human rights, Spirituals Values and Global Economy, B. Sitek, J. Szczerbowski (red.), ISBN (13): 978-1-4276-5324-6, Ecko Mouse Publishing, USA 2011, s. 270–279]*.

W kolejnym opracowaniu pt. *Oddziaływanie organizacji pozarządowych na sposób zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 18, ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2012, s. 129–142] wyraziłem pogląd, iż umiejętne zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego pozytywnie wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji pozarządowych.

Charakterystyczne relacje prawne, łączące administrację samorządową z organizacjami pozarządowymi, zaprezentowałem w rozdziale monografii pt. *Wpływ organizacji pozarządowych na system zarządzania zadaniami publicznymi realizowanymi przez jednostki samorządu terytorialnego* [Organizacje pozarządowe

a samorząd – 25 lat doświadczeń, U. Szymańska, P. Majer, M. Falej (red.), ISBN: 978-83-62383-80-1, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 97–107].

Podjąłem również analizy administracyjnoprawne dotyczące obywatela w strukturze nie tylko administracji publicznej, ale również organizacji pozarządowych, czego efektem był rozdział w monografii pt. *Obywatel wobec współczesnej administracji na przykładzie zarządzania sektorem pozarządowym* [Organizacje pozarządowe w ujęciu prawnopostulatywnym, U. Szymańska, M. Falej, P. Majer (red.), ISBN: 978-83-949079-0-7, Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2017, s. 79–89].

Podobny charakter posiada również rozdział w monografii, będący wynikiem mojego wystąpienia naukowego pt. *Istota partycypacji obywatelskiej w samorządzie terytorialnym elementem zarządzania i budowy zaufania do instytucji publicznych* [Sprawiedliwość i zaufanie do władz publicznych w prawie administracyjnym, M. Stahl, M. Kasiński, K. Właźlak (red.), ISBN: 978-83-264-8257-1, ISSN: 1897-4392, Lex a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 341–353], w którym wskazałem na obowiązek udziału obywateli w kreowaniu wspólnie podejmowanych z podmiotami administracji publicznej decyzji, co w konsekwencji przyczynia się do budowy zaufania do władz publicznych.

Także w opracowaniu pt. *Realizacja zasady subsydiarności przejawem umiejętnego zarządzania humanistycznego wraz z aktywnością obywatelską w administracji publicznej* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 39, PL ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2018, s. 181–192] wskazałem na widoczną implementację zarządzania humanistycznego w obszar funkcjonujących podmiotów administracji publicznej z uwzględnieniem aktywności obywatelskiej.

W ostatnim okresie zostaną opublikowane dwa kolejne opracowania, poświęcone aktywności społeczeństwa obywatelskiego, a także prawnoadministracyjnym przesłankom kształtowania współpracy organizacji pozarządowych z podmiotami administracji samorządowej. Pierwsze to *Wykorzystanie modelu zarządzania humanistycznego dla budowy aktywności społeczeństwa obywatelskiego* [Organizacje pozarządowe na rzecz społeczeństwa obywatelskiego, M. Falej, P. Majer, M. Seroka, U. Szymańska (red.), ISBN: 978-83-65992-16-1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2018, ss. 303], a drugie *Prawno-administracyjne warunki współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego* [Organizacje pozarządowe w stuleciu Polski niepodległej, M. Seroka, U. Szymańska (red.), ISBN: 978-83-65992-28-4, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2018, ss. 240].

Zajmowałem się również tematyką poświęconą **bezpieczeństwu informacji i bezpieczeństwu funkcjonowania administracji publicznej**. W jednym z opracowań pt. *Wpływ procedur i działań audytowych na sposób zarządzania*

w jednostkach samorządu terytorialnego, które ukazało się w czasopiśmie „Zarządzanie publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego” [nr 1(21), ISSN: 1896-0200, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 57–70] wyraziłem przekonanie, że współczesne jednostki samorządu terytorialnego muszą posiadać odpowiednie instytucje audytowe, które będą chroniły takie podmioty przed różnymi zagrożeniami i ryzykami.

Oceniając niebezpieczeństwa związane z obszarami ryzyka w zakresie prawidłowego funkcjonowania administracji publicznej, przygotowałem tekst pt. *Istota zarządzania ryzykiem w organach administracji publicznej* [„Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 13, cz. 3, Zarządzanie organizacjami publicznymi, ISSN: 1733-2486, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013, s. 227–237], w którym podniosłem istotność zagadnienia związanego z przygotowaniem i zaakceptowaniem przez zarządzających mechanizmów zarządzania ryzykiem.

Kolejny artykuł pt. *Zarządzanie systemami bezpieczeństwa informacji w administracji publicznej z wykorzystaniem instytucji audytu wewnętrznego* [Wymiary ochrony informacji i polityki bezpieczeństwa - państwo - prawo - społeczeństwo, M. Sitek, I. Niedziółka, A. Ukleja (red.), ISBN: 978-83-62753-44-4, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2014, s. 9-22] dotyczył aspektów bezpieczeństwa informacji. Ocenilem w nim aspekty związane z bezpieczeństwem informacji, które są i będą w posiadaniu administracji publicznej. Obok pilnej potrzeby zapewnienia całej administracji publicznej ochrony informacji poprzez przyjęte i regularnie aktualizowane procedury bezpieczeństwa informacji, postulowałem posiłkowanie się audytem wewnętrznym, którego celem jest wspieranie kierownictwa w procesie decyzyjnym.

Kontynuacją rozważań stało się przygotowanie rozdziału w monografii pt. *Audyty bezpieczeństwa informacji działaniem wpływającym na umiejętne zarządzanie administracją publiczną* [Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji, M. Sitek, T. Graca (red.), ISBN: 978-83-62753-61-1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2015, s. 193–205], w którym konsekwentnie przypominałem o przeprowadzaniu audytów bezpieczeństwa informacji, które za główny cel stawiają sobie zapewnienie pełnej i świadomej kontroli nad działaniami podejmowanymi przez administrację publiczną.

Na łamach czasopisma „Studia Prawnoustrojowe” w artykule pt. *Zarządzanie procedurami ochronnymi w administracji publicznej z uwzględnieniem kontroli zarządczej* [nr 29, PL ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015, s. 187–196] poruszyłem zagadnienia związane z realizacją kontroli zarządczej w administracji publicznej, stanowiącej element ochronny i kontrolny dla posiadanych przez taką jednostkę zasobów.

Z bezpieczeństwem informacji związane jest również moje inne opracowanie pt. *Managing the system of personal data protection in the public sector* [Collective

human rights in the first half of the 21st century, M. Sitek, P. Teremm, M. Wójcicka (red.), ISBN: 978-83-62753-57-4, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi, Józefów 2015, s. 93–104], gdzie ocenilem ważność ochrony danych osobowych, które w administracji publicznej są nieustannie poddawane szczególnej kontroli ze względu na wyjątkowy charakter prawny.

Zagadnienia dotyczące bezpieczeństwa informacji w administracji publicznej, danych osobowych czy prawidłowego zarządzania decyzjami zawarłem w artykule pt. *Umiejętne zarządzanie audytem wewnętrznym w różnych obszarach gospodarki* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 28, ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015, s. 367–378].

Także administracyjnoprawne rozważania poświęcone audytowi wewnętrznemu, wpierającemu proces rozliczania dotacji celowych w jednostkach samorządu terytorialnego, zawarłem w opracowaniu pt. *Istota działania audytu wewnętrznego w zakresie rozliczania dotacji celowych w jednostkach samorządu terytorialnego* [„Przegląd Podatków Lokalnych i Finansów Samorządowych”, nr 1 (203), ISSN: 1641-6856, Wydawnictwo Taxpress, Warszawa 2018, s. 25–31].

Innym moim obszarem badawczym była **komunikacja w administracji publicznej**. W artykule pt. *System komunikacji w procesie decyzyjnym przy realizacji kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego* [„Studia Prawnoustrojowe”, nr 33, PL ISSN: 1644-0412, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2016, s. 141–150] poddałem administracyjnoprawnej ocenie system komunikacji w procesie decyzyjnym, realizujący instrumenty zarządzania ryzykiem. Zwróciłem w nim uwagę, jak ważne staje się zrozumienie prawa i codziennej praktyki w zakresie prawidłowego sposobu wdrażania zadań publicznych.

Przedstawione powyżej kierunki i efekty moich zainteresowań badawczych, w moim przekonaniu, świadczą o istotnej aktywności naukowej, czego dowodem są liczne publikacje naukowe oraz aktywny udział w konferencjach naukowych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. A to z kolei przyczynia się do powiększenia mojego wkładu w rozwój nauki prawa administracyjnego i nauki administracji.

Paweł Romaniuk