

do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego dr inż. Marka Kisilowskiego

dr inż. Marek Kisilowski  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Warszawska

# AUTOREFERAT

przedstawiający  
opis dorobku i osiągnięć naukowych

*Załącznik do wniosku o przeprowadzenie postępowania habilitacyjnego  
w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu*

Warszawa, 2019

## Spis treści

1. Informacje ogólne dotyczące habilitanta .....	3
1.1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe.....	3
1.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu.....	3
1.3. Ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitanta .....	4
2. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm.) .....	9
2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego .....	9
2.2. Cel pracy, osiągnięte wyniki i sposób ich wykorzystania .....	9
2.3. Wykaz dodatkowych prac naukowych dokumentujących osiągnięcie naukowe .....	24
3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze .....	43
3.1. Osiągnięcia naukowo badawcze w dodatkowych obszarach tematycznych .....	43
3.2. Udział w pracach naukowo-badawczych .....	48
3.3. Wykaz dodatkowych opublikowanych prac naukowych oraz wygłoszonych referatów za okres 2002-2018 wraz z udziałem wnioskodawcy.....	50
4. Osiągnięcia w zakresie dorobku organizacyjnego, dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej .....	71
4.1. Dorobek organizacyjny .....	71
4.2. Dorobek dydaktyczny.....	74
4.3. Dorobek popularyzatorski oraz współpraca międzynarodowa.....	75

## 1. Informacje ogólne dotyczące habilitanta

### 1.1. Posiadane dyplomy i stopnie naukowe

- 8 VII 2002            doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu (specjalność zarządzanie publiczne), praca doktorska pt. *Zasady zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym maszyn i urządzeń technicznych*, obroniona w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle (Orgmasz) w Warszawie, promotor: prof. dr hab. inż. Stanisław Lis
- 1996                 magister inżynier, praca dyplomowa pt. *Rozchodzenie się fal ultradźwiękowych w żywicznych kompozytach betonopodobnych*, obroniona na Wydziale Inżynierii Materiałowej Politechniki Warszawskiej, promotor: prof. dr hab. inż. Krzysztof Kurzydłowski

### 1.2. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu

- 2017                 Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, docent
- 2011 – 2017        Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, docent
- 2009 – 2011        Wydział Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej, adiunkt
- 2001 – 2013        Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Warszawie, profesor nadzwyczajny
- 2001 – 2011        Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Warszawie, kanclerz uczelni, dziekan wydziału Stosunków Międzynarodowych, pełnomocnik Rektora ds. e-learningu i informatyzacji, udział w zespole realizującym międzynarodowy projekt informatyczny „TELMIT” (Włochy, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Polska)
- 1999 – 2000        Centrum Medyczne „Lux-Daewoo”, dyrektor
- 1998 – 1999        I Liceum Ogólnokształcące im. B. Limanowskiego w Warszawie, nauczyciel
- 1997 – 2002        Wydział Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej, Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, studia doktoranckie

### **1.3. Ogólna charakterystyka aktywności zawodowej, osiągnięć, dorobku i zainteresowań habilitanta**

#### **Działalność naukowa przed uzyskaniem stopnia doktora**

Od początku prowadzonej przeze mnie działalności naukowo-badawczej, zarówno ze względu na zakres realizowanych prac badawczych i organizacyjnych, jak i zainteresowania naukowe, zajmowałem się zagadnieniami zarządzania w różnych podmiotach gospodarczych i w organizacjach społecznych oraz problematyką zarządzania ryzykiem w towarzystwie ubezpieczeniowym dla jednostkowych ubezpieczeń. Praca magisterska dotyczyła diagnostyki nieniszczącej urządzeń mechanicznych. Ta tematyka skierowała moje zainteresowanie w kierunku możliwości oceny ryzyka powstania uszkodzenia w oparciu o procesy resztkowe występujące w urządzeniach w trakcie pracy. Wyniki tych rozważań zostały opublikowane w postaci publikacji pt: *Technical diagnosis in risk assessment in property insurance, Diagnostyka 2000*, II International Congress of Technical Diagnostics, Warsaw, Poland, 19-22 September 2000 (w monografii pozycja nr 136). Ta tematyka jest kontynuowana w mojej monografii habilitacyjnej.

Podjąłem również współpracę nad problematyką macierzowej struktury zarządzania w podmiotach gospodarczych, co skutkowało kilkoma artykułami publikowanymi w czasopiśmie naukowym np. artykuł pt. *O pewnej metodzie zarządzania ryzykiem w towarzystwie ubezpieczeniowym*, autorstwa Kisilowski J., Kisilowski M., publikowany w Prace Naukowe nr 813 Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 1999, pp. 78-82.

Zainteresowanie zarządzaniem w podmiotach gospodarczych miało swój wymiar praktyczny w postaci podjęcia pracy w zakresie zarządzania podmiotem medycznym w spółce LuxMed oraz w działalności społecznej: polegającej na zarządzaniu Stowarzyszeniem „Bratnia Pomoc”. Równocześnie podjąłem studia doktoranckie w zakresie Zarządzania na Wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej, w czasie których przygotowałem i obroniłem rozprawę doktorską w 2002 roku.

Prowadzona działalność naukowa i praca zawodowa, i społeczna skierowały moje zainteresowania w kierunku zarządzania publicznego, szczególnie w aspekcie możliwości oceny i zarządzania ryzykiem.

## **Działalność naukowa po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu**

Po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu kontynuowałem prace związane z wykorzystaniem metod technicznych w procesie zarządzania ryzykiem, podjąłem też badania w zakresie: elementów zarządzania wiedzą, a także metod zarządzania ryzykiem i ich powiązaniem z sieciami logistyki społecznej oraz problematyką zarządzania kryzysowego. Najistotniejsze prace z tego zakresu przedstawiam poniżej.

### **Prace w zakresie technicznych aspektów zarządzania kryzysowego**

Kontynuując prace związane z wykorzystaniem metod technicznych i informatycznych w procesie zarządzania ryzykiem, podjęte w pracy doktorskiej, podjąłem badania dotyczące interdyscyplinarności procesów możliwych do zastosowania metod zarządzania ryzykiem, uwzględniając sieci logistyki społecznej i wykorzystując nowoczesne rozwiązania techniki informatycznej np. Internet of Things (IoT) czy Machine to Machine (M2M). W tym zakresie kontynuowałem prace nad wykorzystaniem metod diagnostycznych w szacowaniu ryzyka. Problematyka ta została przedstawiona w pracach:

1. Kisilowski Marek: *Wykorzystanie narzędzi technicznych do oceny ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, II Konferencja Naukowa "Szkoła Logistyki" 2016, referat wygłoszony;
2. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: *Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu publicznym w Polsce*, w: *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 169, 2013, ss. 63-78
3. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: *Wykorzystanie technologii informacyjnych w administracji publicznej i w kształtowaniu kadr*, w: *Pomiędzy zarządzaniem publicznym a ogólną teorią administracji* / Ewa Jasiuk [i in.] (red.), 2013, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej Radom, ISBN 978-83-62491-30-8, ss. 155-172
4. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: *Rola i znaczenie nowoczesnych instrumentów umożliwiających właściwe zarządzanie wiedzą w nadzorze budowlanym*, w: *Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności* / Jacek Grzywacz, (red.), 2013, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, ISBN 978-83-61601-85-2, ss. 59-68

Potwierdzenie koncepcji uwzględniających aspekty techniczne w procesie zarządzania kryzysowego z wykorzystaniem w logistycznych sieciach socjalnych można znaleźć w wielu badaniach prowadzonych w różnych zespołach naukowych na świecie. Szeroki przegląd tych koncepcji można znaleźć w pracach, które wskazują na potrzebę tworzenia platformy wspólnej dla wykorzystywania logistycznych sieci społecznych z zarządzaniem kryzysowym wykorzystując elementy techniczne.

### **Problematyka sieci logistycznych**

Studia literatury światowej cytowanej w monografii, oraz prac uczonych polskich w tym: prof. L. Bukowskiego, prof. Aldony Frączkiewicz-Wronki, prof. Jerzego Hausnera, prof. M. Jacyny, prof. M. Mindura, prof. E. Płaczek, prof. J. Szoltyśka, prof. J. Zawila-Niedźwieckiego i innych skierowały moje zainteresowania naukowe na problemy zarządzania publicznego i logistyki społecznej. Problematyka ta została zaprezentowana w pracach:

1. Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J.: *Grounds for the need of a new definition of social logistics* [w:] *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami*, Kieltyka L, Kobis P. (red), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017
2. Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J.: *Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej*, *Logistyka* 2014, nr 6
3. Kisilowski M., Zawila-Niedźwiecki J.: *Odkrywanie 'DNA' logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne*, "Marketing i Rynek, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne", vol. 2016, nr 7
4. Kisilowski M.: *Aspekty prewencji i bezpieczeństwa w publicznym zarządzaniu kryzysowym i logistyce społecznej* [w:] M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Kraków 2016
5. Zawila-Niedźwiecki J., Kisilowski M.: *Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego*, *Przeгляд Organizacji*, vol. 2016, nr 3

W pracach tych wykorzystano wyniki analiz z cytowanych prac w literaturze światowej oraz prac profesorów z polskiego środowiska naukowego.

## Problematyka zarządzania kryzysowego

Problematyka zarządzania kryzysowego zawiera wiele elementów interdyscyplinarnych z zakresu nauk o zarządzaniu, wykorzystania pojęć systemowych, nauk technicznych i informatycznych. Przedstawiona w monografii literatura z tego zakresu zawiera kilkadziesiąt pozycji publikacji światowych. W pracach tych zaprezentowano aspekty zarządzania ryzykiem, narzędzia stosowane w tych procesach umożliwiające ocenę powstającego zagrożenia prowadzącego do generowania powstania zdarzeń potencjalnie niebezpiecznych. Analiza tych prac stanowiła przygotowanie koncepcji podjęcia syntezy obszarów: ryzyka, sieci logistycznych oraz powiązania zarządzania publicznego z elementami szacowania ryzyka, co wykorzystano w zarządzaniu kryzysowym. Należy dodać, że problematyka ta jest również prezentowana przez polskich profesorów, głównie prof. L. Bukowskiego, prof. A. Kosieradzką, prof. K. Kubiaka, prof. J. Zawiał-Niedźwieckiego, prof. A. Frączkiewicz-Wronkę, a w zakresie oceny ryzyka w układach technicznych prof. C. Cempla czy prof. S. Radkowskiego. Wynikiem tych badań były opracowania:

1. Kisilowski M., Zawiał-Niedźwiecki J.: *Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie" 2015, nr 2
2. Kisilowski M.: *Aspekty prewencji i bezpieczeństwa w publicznym zarządzaniu kryzysowym i logistyce społecznej* [w:] M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Kraków 2016
3. Kisilowski M.: *Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu*, "Logistyka", Instytut Logistyki i Magazynowania, 2014, nr 6
4. Kisilowski M.: *Wykorzystanie narzędzi technicznych w ocenie ryzyka w zarządzaniu kryzysowym*, w druku
5. Kisilowski M.: *Zarządzanie kryzysowe w ujęciu interdyscyplinarnym*, „Logistyka”, nr 6/2014
6. Kisilowski M.: *Zmiany w systemie zarządzania publicznego warunkiem zrównoważonego rozwoju* [w:] *Wybrane zagadnienia administracyjne w kontekście ekonomicznym, prawnym i filozoficznym*, red. Tomczak A., Warszawa 2015
7. Zawiał-Niedźwiecki J., Kisilowski M.: *Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego*, *Przegląd Organizacji*, vol. 2016, nr 3

8. Zawiała-Niedźwiecki J., Kisilowski M.: *Wnioski naukowe z projektu opracowania krajowej metodyki oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym*, IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, TNOiK, Warszawa 2016

Syntezą wyników analizy stanu wiedzy w tym zakresie oraz prowadzonych badań naukowych jest monografia, której opis przedstawiam w dalszej części autoreferatu.



**2. Wskazanie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Nr 65, poz. 595 ze zm.)**

**2.1. Tytuł osiągnięcia naukowego**

**Zarządzanie kryzysowe w zarządzaniu publicznym**

Monografia

Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB

Radom 2019

Recenzenci:

prof. dr hab. Krzysztof Kubiak

dr hab. Ewa Płaczek, prof. UE

dr hab. Jerzy Telak, prof. SAN

**2.2. Cel pracy, osiągnięte wyniki i sposób ich wykorzystania**

Prezentowana monografia stawia sobie za cel poszerzenie i usystematyzowanie wiedzy z zakresu publicznego zarządzania kryzysowego i związanej z zarządzaniem publicznym logistyki społecznej, zarówno w odniesieniu do sfer objętych usługami, w tym usługami społecznymi, jak i do zdefiniowania pojęć i ich interpretacji.

Ze względu na wymóg monitorowania nadchodzących stanów zagrożenia oraz przygotowania do podejmowania nad nimi kontroli oraz odbudowy po przejściu sytuacji kryzysowej, procesy publicznego zarządzania kryzysowego są realizowane również poza okresem sytuacji kryzysowej, czyli w okresie standardowej dystrybucji usług publicznych. Przygotowanie do zarządzania sytuacją kryzysową wymaga właściwego szacowania ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej i właściwego zarządzania ryzykiem.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę konieczność poszukiwania naukowej platformy, stwarzającej możliwość integracji obszarów badawczych związanych z logistyką społeczną i publicznym zarządzaniem kryzysowym, wykazano, że to nauki o zarządzaniu powinny być platformą integrującą tę problematykę i to konkretnie w ramach subdyscypliny zarządzanie publiczne.

Systematyzując nauki o zarządzaniu i wyodrębniając obok zarządzania organizacjami gospodarczymi, także zarządzanie publiczne, należy też pamiętać o wspólnym paradygmacie trwałego i zrównoważonego rozwoju. Jednym z podstawowych problemów współczesności jest „sustainability” jako propozycja „myślenia i działania łączącego ze sobą godzenie interesów ekonomicznych i społecznych różnych stron/podmiotów”. I choć cytowana monografia odnosi się głównie do konieczności zmian odpowiedzialnego i zrównoważonego biznesu w obliczu kryzysów, globalizacji i narastającej konkurencji, to wiele rozwiązań dotyczących przedsiębiorstwa może również wskazywać drogę zmian w zakresie zarządzania publicznego.

Pojawienie się nowych obszarów zastosowań praktycznych zarządzania publicznego, w tym publicznego zarządzania kryzysowego, wymaga odniesienia się do podstawowych paradygmatów nauki o zarządzaniu, bowiem to te nauki powinny być platformą normalizacji ujęcia multidyscyplinarnego tej problematyki. Jednocześnie w pracy przyjęto założenie, że konieczne jest multidyscyplinarne podejście do zagadnienia publicznego zarządzania kryzysowego właściwe na etapie cywilizacji wiedzy i informacji. W tym celu w publicznym zarządzaniu kryzysowym postanowiono wykorzystać nowe podejście do oceny zagrożeń i ryzyka wykorzystując prace M. Rausand, gdzie kroki w analizie ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym powiązано z sieciami logistyki społecznej wskazując na elementy, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem w publicznym zarządzaniu kryzysowym.

Dotychczas koncepcje wykorzystania oceny stanu zagrożeń ryzyka przedstawiane były oddzielnie w naukach o zarządzaniu i w naukach technicznych. W prezentowanej monografii wykorzystano narzędzia pochodzące z zakresu diagnostyki i teorii wrażliwości. W procesie publicznego zarządzania kryzysowego, współcześnie istotną rolę odgrywają nowoczesne rozwiązania informatyczne typu *Internet rzeczy* (IoT) oraz *Machine to Machine* (M2M). Ich wykorzystanie wymaga nowego spojrzenia na ocenę ryzyka występującego w systemach transportu danych jako ważnego elementu zarządzania ryzykiem w systemach publicznych i wykorzystania w tym zakresie prac dotyczących oceny ryzyka w systemach inżynierskich [104]. Tak więc w pracy zaproponowano koncepcję wykorzystania technik informatycznych w sieciach logistyki społecznej.

Takie ujęcie stwarza też konieczność określenia relacji między naukami o zarządzaniu a naukami ścisłymi i techniką. Wychodząc od definicji techniki zaproponowanej przez M. Heideggera, omówionej szerzej w odniesieniu do epoki cywilizacji

informacji w pracach A. Wierzbickiego, konieczne jest ukazanie, że pojęcie bezpieczeństwa posiada trzy wymiary odnoszące się do podmiotu, przedmiotu i samego procesu. Prawidłowe publiczne zarządzanie kryzysowe musi opierać się na określeniu stanu zagrożenia i adaptacji technik mających główne zastosowanie w ocenach procesów funkcjonowania w celu niedopuszczenia do powstania sytuacji kryzysowej.

Pierwsze zagadnienie rozważane w monografii, to zagadnienie zarządzania publicznego. Istotnymi subdyscyplinami zarządzania publicznego stają się logistyka społeczna i publiczne zarządzanie kryzysowe, których rola zarówno w nauce, jak i w życiu społecznym stale wzrasta. Zarówno w logistyce społecznej, jak i w publicznym zarządzaniu kryzysowym, występuje dziś wiele problemów zarówno epistemologicznych, jak i metodologicznych, wymagających usystematyzowania i ustalenia. Ponieważ klasyfikacja wiedzy dotyczącej tej problematyki nastęrcza wiele trudności, to konieczne jest podejście integrujące, łączące fakty oraz teorie empiryczne.

Pojawienie się nowych obszarów wymaga szerszego spojrzenia na paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym. Stwarza to również konieczność odniesienia do paradygmatów nauk o zarządzaniu, wychodząc z założenia, że to ta dyscyplina powinna być platformą normalizacji ujęcia multidyscyplinarnego zarządzania kryzysowego, a publiczne zarządzanie kryzysowe subdyscypliną zarządzania publicznego. Uwzględniając istotne znaczenie logistyki społecznej i publicznego zarządzania kryzysowego, słusznym wydaje się postulat, aby to nauki o zarządzaniu były platformą integrującą problematykę prawidłowego publicznego zarządzania kryzysowego i logistyki społecznej. Wymaga to szerokiego spojrzenia na zagadnienia logistyki społecznej i jej roli w zarządzaniu bezpieczeństwem publicznym.

Istotnym problemem było umiejscowienie logistyki społecznej w zarządzaniu publicznym. W pracy przyjęto definicję logistyki zaprezentowaną szeroko w pracach prof. J. Szołtyśka. Definicja ta podkreśla, że priorytetem jest nie tylko zysk, ale i jakość życia oraz bezpieczeństwo. Paradygmatem tak rozumianej logistyki jest jej orientacja przepływowa, to jest jak podkreśla J. Szołtysek „istnienie materialnych (w tym osobowych) i informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności do produktów, miejsc i informacji”.

W dalszej części podjęto próbę wykorzystania definicji systemu do systemowego zarządzania. Korzystając z pracy prof. L. Bukowskiego oraz R. Dekkersa przyjęto, że tego typu analiza systemu jest możliwa, jeśli zdefiniujemy jego elementy. Są to:

- struktura – czyli wszystkie wzajemne zależności między elementami, przy czym relacje te mogą być jedno lub dwukierunkowe (struktura może być wewnętrzna lub zewnętrzna);
- atrybuty – czyli własności systemu lub własności jej elementów;
- zawartość systemu – wszystkie elementy, które są najmniejszymi częściami potrzebnymi dla określonego celu analizy systemu;
- powstanie systemu – pojawienie się własności całości, które nie mogą być własnościami elementów składowych.

Stopień wzajemnych połączeń między elementami tworzy strukturę całościową i może być samodzielnie analizowany.

Następnie podjęto zagadnienie inżynierii systemowej, której cele można sformułować za pomocą trzech zasad:

- zrozumienie natury funkcjonalnej systemu i jego interakcji z otoczeniem;
- poprawa procesów podejmowania decyzji, np. w zakresie planowania, projektowania, rozwoju, eksploatacji, zarządzania;
- określenie ilościowe oceny ryzyka, niepewności i zmienności w procesach decyzyjnych.

W tym ujęciu analiza systemów powinna posiadać cechy holistyczne, gwarantujące szerokie widzenie zjawisk, rozumienie procesów perspektywicznych umożliwiające korzystanie z dużych zbiorów danych i informacji.

W dalszych rozważaniach przedstawiono drogę od logistyki militarnej do logistyki społecznej. Warto podkreślić, że problematyką logistyki społecznej zajmuje się dziś wiele ośrodków naukowych na świecie, np. chińskich czy amerykańskich.

Wzrastające znaczenie logistyki społecznej spowodowało potrzebę nowego opisu logistyki społecznej w ujęciach:

- fenomenologicznym i aksjologicznym (istota, podstawowe wartości),
- epistemologicznym (stan wiedzy, zasady i kierunki poznawania),
- ontologicznym (struktura i własności),
- metodologicznym (instrumentarium badawcze specyficzne dla subdyscypliny),
- pragmatycznym (operacjonalizacja, paradygmaty).

W prezentowanej monografii zdefiniowano pojęcie systemu logistycznego i sieci logistycznych. Przedstawiono wyniki prac wielu ośrodków naukowych, w których problemy sieci logistyki społecznej rozważano w wielu aspektach, wykorzystując systemy internetowe, w których zastosowano *Internet rzeczy* (IoT), problemy optymalizacji sieci logistycznych oraz powiązania sieci logistycznych z innymi sieciami.

W obszarze logistyki społecznej i publicznego zarządzania kryzysowego zwrócono uwagę na pogląd, że w spojrzeniu na logistykę społeczną należy używać metod fenomenologii. Wymaga to też jasnego zdefiniowania podstawowego faktu fenomenologicznego w logistyce społecznej – usługi publicznej z uwzględnieniem aktualnej wiedzy nauk o zarządzaniu, nauk o administracji i nauk technicznych. W tym zakresie kierowano się stwierdzeniem J. Tischnera, że w „fenomenologii oprócz opisu, który polega na intencjonalnym wskazywaniu przedmiotu, ma również miejsce opis naprowadzający na doświadczenia, zwłaszcza doświadczenia podstawowe, od których zależy sens ludzkiego życia” .

Sieci społeczne określono jako układy powiązanych z sobą i wzajemnie na siebie wpływających interakcji społecznych. Analiza sieci społecznych (SNA – *Social Network Analysis*), wsparta odpowiednim oprogramowaniem, daje możliwość analizy wielu również ukrytych relacji, które w dużym stopniu decydują, zarówno o prawidłowości procesu budowania organizacji opartej na wiedzy, jak i kierunków działań w takich obszarach jak budowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej czy dobór skutecznych narzędzi (w tym technicznych) wspierających rozwój organizacji [256]. Analiza sieci społecznych (SNA), została wykorzystana jako metoda do analiz wewnętrznych w podmiotach . Takie ujęcie może stanowić punkt wyjścia do wykorzystania SNA do definiowania zagrożenia w obiektach. Ramy działalności logistyki społecznej były dotychczas badane przede wszystkim autonomicznie, a powinny być zbadane łącznie. Mają one istotny wpływ na odpowiedzialność społeczną logistyki. Dlatego też w monografii zdefiniowano ramy pięciu obszarów dla odpowiedzialności społecznej logistyki wykorzystując wcześniejsze badania.

W pracy konieczne też było odniesienie do zagadnienia społecznej roli biznesu (*Corporate Social Responsibility* – dalej CSR), które do końca lat dziewięćdziesiątych rozpatrywane było oddzielnie od logistyki społecznej. W latach dwutysięcznych podjęto szerszą problematykę społecznie odpowiedzialnego zarządzania logistycznego (*Logistics Social Responsibility* – dalej LSR). Zagadnienie to wymaga badań, w których metodą jest, jak wykazano w monografii, analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – dalej jako SNA).

Do wielu funkcji, które są powszechnie stosowane w SNA można dodawać zagadnienia bezpieczeństwa powiązanego z analizą ryzyka. Sieci te mogą obejmować wielu uczestników, co może prowadzić do analizy *cross* funkcjonalnej wzajemnych relacji w zakresie szacowania i badania możliwości powstania ryzyka zakłócającego stabilność

działalności. W wielu pracach taki obszar dotyczy przykładowych zakresów funkcjonowania, np. środowiska czy bezpieczeństwa. Istotna jest analiza relacji między elementami sieci oraz krzyżowych relacji między systemami i ich elementami, a także pokazywanie związków funkcjonujących między dowolnymi elementami dowolnych sieci. Ten sposób analizy może być wykorzystywany dla działań logistycznych funkcjonujących w zarządzaniu ryzykiem, a takie podejście dotyczące działań logistycznych w obszarze zarządzania ryzykiem nie było dotychczas stosowane w badaniach.

Analiza SNA może stanowić ocenę ryzyka, które może wystąpić w podmiotach wchodzących w skład struktury sieci logistycznych. Potrzeba analiz tej problematyki wiązała się z koncepcją autora monografii wykorzystania sieci logistyki społecznej dla szacowania ryzyka. Jak istotne jest to zadanie wskazuje zainteresowanie wielu naukowców na świecie tą tematyką, których przykłady podano w monografii. Wiąże się to również z badaniami CSR, w których postawiono pytanie, jak rozwiązać powiązania zarządzania logistycznego w relacji do społeczeństwa, tak aby zawęzić badania CSR do kwestii społecznego zarządzania logistycznego. Nawet najnowsze publikacje z zakresu CSR np. *The Importance of Logistic Risk for Achieving Corporate Social Responsibility Goals in Supply Chains* Danuta Kisperska-Moroń, Edyta Klosa nie uwzględniają możliwości awarii technicznych, które mogą mieć olbrzymi wpływ na środowisko i funkcjonowanie społeczeństwa. W ryzyku logistycznym występują również elementy techniczne, które mają wpływ na możliwość powstania zagrożenia w kontekście społecznej odpowiedzialności korporacyjnej. Takie przykłady w ryzyku funkcjonowania logistyki w przedsiębiorstwie istnieją.

W całości rozważań dotyczących ryzyka w logistyce zarządzania podmiotami i regionami muszą być brane pod uwagę zagrożenia techniczne i zagrożenia funkcjonowania sieci informatycznych. W trakcie badań w wielu elementach pokazujących związki sieci społecznych i ich analizy z wdrażaniem nowoczesnych narzędzi typu „*Internet of Things*” (IoT) czy *Machine to Machine* (M2M) konieczne jest uwzględnienie elementów technicznych i cyberzagrożenia. Należy dodać, że aktualnie funkcjonujemy w cywilizacji informacyjnej i pojawianie się nowych elementów technicznych jest bardzo szybkie, co może diametralnie zmieniać funkcjonowanie różnych elementów o charakterze technicznym, co pokazano w końcowej części monografii.

Internet rzeczy (*Internet of Things* – w skrócie IoT) zastosować można do społecznych sieci logistycznych. Powszechnie traktuje się IoT jako rewolucję technologiczną w informatyce i telekomunikacji. Szereg prac, poświęcono zastosowaniu IoT w logistycznych

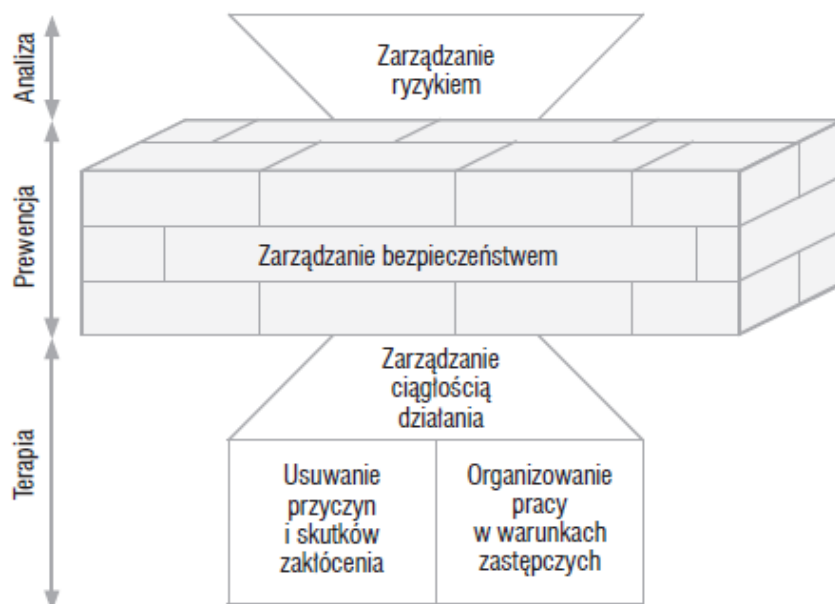
sieciach społecznych. Istotne są zwłaszcza prace, które pokazują nową architekturę w społecznym Internecie rzeczy (*Social Internet of Things* – w skrócie SIoT). Od 2012 roku autorzy publikacji prowadzą prace nad budową architektury SIoT dla analiz za pomocą symulacji w celu znajdowania charakterystyk sieciowych. Używając IoT do sieci logistyki społecznej musimy uwzględnić trzy elementy. Po pierwsze występuje pełna integracja informacji przez całą drogę jej transportu w sieci logistycznej. Po drugie mogą pojawić się możliwości zachowań umożliwiających komunikowania się z organizacjami (w różnych sieciach), co ułatwia działania logistyczne. Po trzecie można wykorzystać IoT do zbierania danych dotyczących procedur logistycznych. Mogą więc powstać nowe rodzaje sieci społecznych jako elementów sieci logistycznych. Badanie tych funkcji prowadzi do analiz *logistycznych sieci społecznych* (LSN). LSN jest tworzony i rozwijany ze zbiorów logistycznych, w których głównym elementem jest proces transportowania informacji. Elementy mogą być połączone w LSN i mogą tworzyć nowe usługi logistyczne. Stosowanie IoT w sieciach logistycznych pozwala tworzyć układy statyczne i dynamiczne.

Nowym elementem w sieciach logistycznych jest „*Machine to Machine*” w skrócie M2M. Ważnym zadaniem, które spełnia M2M w logistyce jest problem komunikowania się różnych rodzajów informacji, które są generowane przez M2M. Zakres tych informacji jest bardzo szeroki i może również obejmować informacje o stanie urządzenia, jego niezawodności i możliwości powstania zagrożenia dla funkcjonowania urządzenia podmiotu i otoczenia. Liczba urządzeń, które mogą generować informację może być bardzo duża i może zawierać dowolny ich zakres. Jest to istotne dla przetwarzania informacji o stanie ryzyka; maszyny, fabryki i otoczenia. W logistyce ilości danych są o wiele mniejsze niż w komunikacji międzyludzkiej, co może prowadzić do procesów optymalizacyjnych zapewniających lepszą wydajność M2M w logistyce.

Przedstawiona analiza prac dotyczących trzech obszarów: logistyka społeczna, analiza sieci społecznych i społeczny *Internet Rzeczy* oraz M2M, wskazuje na możliwość wykorzystania wielu elementów dotychczas nieuwzględnianych we właściwym stopniu przy ocenie jakościowej i ilościowej istniejących ryzyk występujących w działalności podmiotów gospodarczych bądź w obszarach społecznych. Aktualnie w wielu obszarach, w których występują zagrożenia brak jest skutecznych narzędzi do oceny powstających zagrożeń. Przedstawione liczne rozważania dotyczące ryzyk logistycznych zawierają elementy ekonomiczne, organizacyjne, społeczne, itp. W pracach tych jednak brak jest odniesienia do oceny ryzyk, które mogą spowodować zaburzenia w systemach społecznych wynikających

z funkcjonowania systemów technicznych oraz zaburzeń w sieciach informatycznych. Zaburzenia te mogą w wielu przypadkach wywoływać znacznie większe negatywne skutki niż np. zaburzenia ekonomiczne. Niezbędnym jest zatem podjęcie działań włączających w sferę badań nad logistyką społeczną problemów o charakterze technicznym i informatycznym. Istniejące sieci powinny w swoich elementach zawierać procedury umożliwiające jakościowe i ilościowe oceny występujących ryzyk. Zadania te były przedstawione również w innych pracach M. Kisilowskiego.

Opierając się na pracy J. Zawiły- Niedźwieckiego zdefiniowano relacje zarządzania ryzykiem, zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości działania, które będą posiadały trzy elementy: analizę, prewencję i terapię, zgodnie ze schematem umieszczonym poniżej.



Rys. Relacje zadań zarządzania ryzykiem, zapewnianie bezpieczeństwa i ciągłości działania wg J. Zawiły-Niedźwieckiego

Zadania zarządzania ryzykiem np. w układach technicznych oparto o triadę: ryzyko – bezpieczeństwo – reagowanie. Do tego obszaru autor dodał element teorii niezawodności. Jeśli w sieci społecznej funkcjonują urządzenie techniczne lub informatyczne, wtedy niezbędnym jest sygnalizacja nie tylko zdarzeń końcowych, ale również fakt pokonywania zabezpieczeń. Koncepcja scenariusza wypadków jest kluczowym elementem w metodologii ARAMIS. System ten dotyczy oceny ryzyka w podmiotach, gdzie funkcjonują urządzenia techniczne i system ten może generować informacje, które trafiają do LSN. Trzeba



podkreślić, że informacje te mogą przemieszczać się w systemie LSN do dowolnego punktu, co stanowi nową koncepcję powiązania LSN z oceną ryzyka w podmiotach.

Zarządzanie ryzykiem traktowane jest jako ciągły proces dla ujawnienia, analizy i oceny możliwości powstania zdarzeń niebezpiecznych w systemie. Elementem zarządzania ryzykiem jest zdefiniowanie i wdrożenie do realizacji skutecznych środków kontroli ryzyka w celu zmniejszenia szkodliwego oddziaływania na elementy otoczenia (ludzie, środowisko, inne podmioty) przez podmiot, gdzie występują ryzyka. Wszystkie elementy określone w zarządzaniu ryzykiem powinny generować sygnały, które są rejestrowane w różnego typu sieciach. Sygnały te wykorzystuje się w sieciach jako informacje posiadające cechy sygnalizujące możliwość powstania zdarzeń niebezpiecznych. Tak widziany problem stwarza możliwości połączenia sieci LSN z elementami sygnałów generowanych w procesie zarządzania ryzykiem. Informacje te mogą być wykorzystywane na różnych poziomach funkcjonowania systemów logistycznych. Działania w procesie zarządzania ryzykiem łączone są z siecią LSN, co stwarza możliwość zarządzania ryzykiem nie tylko na poziomie podmiotów.

W zakresie zarządzania ryzykiem jedną z podstawowych prac wykorzystywaną w monografii jest opracowanie: *Risk Assessment, Theory, Methods, and Applications*, Marvin Rausand. Elementem zaczerpniętym z tego opracowania jest system „muszka” (ang. bow-tie), przedstawiony na rysunku poniżej. Schemat ten przedstawia relacje między niebezpiecznymi zdarzeniami, ich przyczynami, skutkami, a także ograniczeniami, które zostały wdrożone dla zmniejszenia częstości występowania niebezpiecznych zdarzeń oraz łagodzenia ich skutków. Powiązanie tego schematu z licznymi sieciami społecznymi jest koncepcją proponowaną przez autora monografii. Typowy schemat „muszka” powinien być przyjmowany dla każdego zagrożenia oddzielnie, łącznie z elementami ograniczającymi i podejmowanymi w tym celu działaniami. Schemat przedstawia drogę od powstania wypadku przez wszystkie czynności powodujące ograniczenia możliwości powstania zagrożeń. System ten nie służy do wykrywania niebezpiecznych zdarzeń. Analizę „muszka” można stosować, gdy jedno lub więcej zagrożeń zostało już zidentyfikowane.



W pracy zaprezentowano algorytm (str. 92 w monografii), w którym kroki następująco wynikają z kroków poprzednich. Kroki te traktowane są jako moduły. Taka struktura umożliwia realizację numeryczną poszczególnych zadań. Ostatnim krokiem w algorytmie jest wynik w postaci analizy, która przesyłana jest do sieci LSN. Sieć ta wykorzystywana jest do zarządzania ryzykiem w zarządzaniu publicznym. Wykorzystano w tym zakresie elementy procesowe do zarządzania w analizie ryzyka i zdefiniowania wyników do sieci LSN, która jest siecią o charakterze publicznym. Zaprezentowane podejście proponowane przez autora monografii, łączy analizę ryzyka z sieciami LSN. W tym zakresie ważne jest, aby struktura sygnału wyjściowego z analizy ryzyka była taka jak w sieci LSN.

Analiza ryzyka to proces wieloetapowy, którego etapy zależą od szeregu elementów. Dwa elementy można uznać za podstawowe: zakres analizy oraz złożoność badanych obiektów. W procesie tym istotne są też metody stosowane do ilościowych ocen stanu badanego urzędnika. W wielu pracach naukowych dotyczących tej problematyki stosuje się podobne metody matematyczne.

W monografii sformułowano dwa generalne wnioski dotyczące ilościowych metod dla oceny ryzyka. Pierwszy z nich dotyczy metod matematycznych stosowanych na różnych etapach analizy ryzyka. Podstawowe z nich to: procesy stochastyczne, metody statystyczne, zbiory rozmyte, analiza wrażliwości, równania Fokkera Plancka, równania Lagrange'a, elementy teorii grafów oraz elementy teorii niezawodności. Metody te stosowane są zarówno w ujęciu statycznym jak i dynamicznym. Metody te w swojej istocie prowadzą do podobnych merytorycznie rozwiązań mimo różnych obszarów, w których występują ryzyka. Efekt końcowy zawsze odpowiada na pytanie: co jest istotą ryzyka w aspekcie możliwości jego powstania? Należy podkreślić, że we wszystkich przytoczonych metodach zawsze istnieje możliwość sformułowania końcowego raportu, który w postaci elektronicznej może być przekazany do różnego typu sieci, np. LSN, co daje możliwość tworzenia systemów zarządzania ryzykiem na dowolnym poziomie struktury państwa. Takie możliwości zostały też pokazane przy omawianiu nowoczesnych technicznie sieci, które mogą być wykorzystywane np. w LSN. Drugi wniosek jest związany z ilościową analizą ryzyka, dla którego można określić zakres przedmiotowy ryzyka, a następnie zaproponować kroki tej analizy. Należy dodać, że kroki te uzupełniono o koncepcję autora monografii łączenia tych analiz z sieciami LSN. W algorytmie zaproponowano 11 takich kroków. W pracy przedstawiono też komentarze do poszczególnych kroków, opracowane na podstawie wielu prac autorów o międzynarodowej pozycji naukowej oraz własnych doświadczeń.

Warto zwrócić uwagę na krok 8, tj. wyznaczenie częstości wystąpienia każdego scenariusza niebezpiecznego zdarzenia. Zadanie to nawiązuje do procedury wyznaczenia częstości pojawiania się niebezpiecznego zdarzenia. Wielkości te można wyznaczyć posiadając odpowiednie dane wynikające z analizy drzewa zdarzeń. Analizę drzewa zdarzeń można przedstawić za pomocą algorytmu. Algorytm analizy drzewa zdarzeń przedstawiono w monografii, łącząc go z algorytmem analizy ryzyka.

W kroku 9 analizy ryzyka pojawia się problem oceny niepewności. Jedną z metod określenia niepewności i jej szacowania jest analiza wrażliwości, która określa jak zaburzenia parametrów wpływają na cechy obiektu, a te z kolei jak wpływają na przebieg scenariuszy zdarzeń. W tym podejściu wyznaczane są wielkości określające wpływ parametrów na cechy obiektów co powinno odpowiedzieć na pytanie: który zakres analizy można pominąć, a który należy przeprowadzać? Równocześnie trzeba ustalić: jakie wielkości wejściowe są istotne w analizie ryzyka ze względu na cechy, które posiada obiekt? Ilościowe rezultaty analizy wrażliwości umożliwiają uszeregowanie parametrów mających wpływ na procesy eksploatacyjne i wielkości umożliwiające oceny stanu obiektu, a więc i ryzyko powstania niebezpiecznego zdarzenia.

Część analizy niebezpiecznych zdarzeń może być prezentowana w inny sposób niż całość raportu, który jest przedmiotem kroku 11. Zgodnie z koncepcją autora monografii wyniki raportu powinny być dostarczone do sieci LSN tak, aby można było je wykorzystywać w pracach innych niż badana sekwencja zdarzeń niebezpiecznych. Dodać należy, że na niektórych etapach analizy ryzyka zaleca się stosowanie łączenia jej z siecią LSN. Jak widać z przedstawionych poszczególnych kroków 1, 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11 wyniki powinny być kierowane do sieci LSN. Dotyczy to głównie zdarzeń związanych z szacowaniem powstających awarii.

Dane niezbędne do prowadzenia analizy ryzyka można określić jako parametry techniczne niezbędne do zrozumienia funkcjonowania systemu technicznego oraz przygotowania drzewa błędów i drzewa zdarzeń. Wśród danych tych powinny znaleźć się elementy otwierania, zamykania systemów oraz procesy eksploatacyjne, co pokazano w ujęciu ilustracyjnym metody „bow-tie” .

Trzeba mieć świadomość, że w zarządzaniu nie ma metod, które by identyfikowały wszystkie niebezpieczne zdarzenia. Mogą zawsze pojawiać się niebezpieczne zdarzenia, które nie są kontrolowane, co powoduje, że może wystąpić niekontrolowane ryzyko. Dlatego też

tak ważnym jest tworzenie zespołów eksperckich do analizy ryzyka, gdyż to od kompetencji tego zespołu zależy w dużej mierze czy analiza ryzyka będzie skuteczna.

Procesy analizy ryzyka są niezwykle skomplikowane i jest szereg powodów wskazujących na trudności ich realizacji. Po pierwsze to niepewność, która nie umożliwia podjęcia decyzji bez obawy popełnienia błędów. Popełnienie błędów może być na każdym etapie planowania, projektowania i zarządzania podmiotem. W zakresie tym korzystać należy również z doświadczeń ekspertów. Po drugie decyzja o analizie ryzyka musi być podejmowana z uwzględnieniem faktu, że jest to w sferze merytorycznej wiedza interdyscyplinarna, np. konieczna jest znajomość teorii niezawodności, teorii wrażliwości czy innych elementów matematycznych analiz. Brak takiej wiedzy może prowadzić do błędnych wniosków. Po trzecie analiza ryzyka musi uwzględniać konieczność kompromisu między kosztami, stratami, korzyściami, co prowadzi do wielokryterialnych analiz, które w zasadzie nie uwzględniają wag różnych elementów.

Problemy analizy ryzyka w systemach transportu informacji są procesem wieloaspektowym, a procedurę identyfikacji ryzyka można podzielić na:

- określenie całości sieci, w której będzie realizowany transport informacji,
- podzielenie sieci na części ze względu na wypełniane funkcje,
- ustalenie szczegółowo wszystkich operacji w sieci,
- określenie ryzyka w poszczególnych elementach sieci oraz zidentyfikowanie ich charakteru,
- stworzenie rejestru ryzyk występujących w sieci i w podmiotach będących częścią sieci.

Jest to podejście do analizy ryzyka w systemach transportujących informacje co również należy uwzględniać w LSN. Takie postawienie problemu wynika z synergii sekwencji tych działań.

W monografii przedstawiono również problem środków ochronnych, które mają chronić aktywa przed awarią lub odchyleniem od normalnego funkcjonowania. Takie rozwiązanie w wielu pracach nosi nazwę barier, w innych mowa o funkcjach zapewniających bezpieczeństwo, jeszcze w innych pojawia się nazwa warstwy ochronnej lub zabezpieczenia. Można więc powiedzieć, że bariery są planowane, aby zapewnić bezpieczeństwo. Są one realizowane w postaci środków fizycznych lub/i niefizycznych, które na etapie planowania służą złagodzeniu niepożądanych zdarzeń lub wypadków.

Stosowane metody analiz barier uwzględniają: wykorzystanie macierzy barier niebezpieczeństwa, która definiuje wszystkie zagrożenia i wszystkie bariery (wiersze

i kolumny). Można to robić na etapie projektowania. Macierz pozwala ocenić, czy wszystkie bariery i zagrożenia są zidentyfikowane; a także tworzenie schematów barier bezpieczeństwa dla pokazania sekwencji zdarzeń niebezpiecznych, inicjowanych z jednego lub większej liczby zdarzeń aż do końca funkcjonowania systemu, w którym mogą być uszkodzane aktywa.

W monografii zaprezentowano klasyfikację barier. System barier proponuje szereg autorów, a na uwagę zasługuje klasyfikacja *Jamesa Reasona* pokazująca bariery zgodnie z ich funkcjami jakie powinny spełniać.

Bariery mogą być stosowane w całości lub częściowo. Całościowo, kiedy całkowicie zapobiegają przyczynom niebezpiecznych zdarzeń, a częściowo, kiedy sygnalizują i ograniczają powstawanie zdarzeń niebezpiecznych. Aby poprawnie zaprojektować bariery należy przeprowadzić proces diagnozowania. W procesie tym używa się bezpiecznego oprzyrządowania systemu SIS – *Safety Instrumented Systems*. Testy diagnostyczne muszą oceniać stan urządzenia oraz powinny mieć możliwość wykazania błędów i usterek stosowanych barier.

Podjęto problemy oceny bezpieczeństwa, w których należy uwzględnić elementy analityczne nawiązujące do układów praktycznie istniejących, gdzie należy wykorzystać metody stosowane w naukach technicznych, takie jak: teoria optymalizacji, zagadnienia niezawodności, wykorzystanie teorii wrażliwości, wykorzystanie teorii i praktyki diagnostyki układów fizycznych dla oceny stanu zarządzania, co może prowadzić do możliwości zdefiniowania powstania ryzyka zaburzeń. Należy wykorzystać w procesach zarządzania ryzykiem takie dziedziny jak: teoria grafów, procesy stochastyczne, zbiory rozmyte, sieci neuronowe czy algorytmy genetyczne. Powiązanie tych narzędzi z elementami zarządzania kryzysowego może stanowić istotny postęp w szacowaniu i zarządzaniu ryzykiem. Tak proponowane zakresy stosowania różnych metod matematyczno - technicznych są właściwe na etapie cywilizacji wiedzy i informacji.

Dzisiaj, w odniesieniu do systemów o dużym stopniu złożoności, nauki techniczne i informacyjne stosują zasadę emergencji – wyłaniania się nowych własności systemu wraz z rosnącym poziomem złożoności, własności jakościowo różnych niż własności elementów systemu i nieredukowalnych do nich.

Zwrócono uwagę, że przy podejmowaniu zadań koniecznych w procesach zarządzania publicznego i zarządzania kryzysowego trzeba uwzględniać, że będą one realizowane w warunkach cywilizacji wiedzy i informacji. Przytoczone w pracy rozważania

pokazują, że należy na zjawiska, które mogą pojawić się w społeczeństwie patrzeć szeroko tak aby uwzględnić, że zasada emergencji wyraża istotę pojęcia złożoności (także w sensie Heideggerowskim) i oznacza znacznie więcej, niż zwykła zasada synergii – która mówi, że całość to więcej niż suma części czy też, że jest bardziej wartościowa od sumy części. Synergia implikuje też komplementarność: dwie części są komplementarne, jeśli pasując do siebie tworzą razem więcej niż ich prostą sumę. Bardziej opisowo i ogólnie, synergia związana jest też z pojęciem holizmu.

W pracy pokazano, że publiczne zarządzanie kryzysowe musi funkcjonować w oparciu o wsparcie różnych dziedzin nauki. Identyfikacja obszarów wiedzy, dziedzin nauki i dyscyplin naukowych, do których należy problematyka zarządzania kryzysowego, wykazała, że nie jest możliwe w tych badaniach pominięcie obok nauk o zarządzaniu, obszaru nauk matematycznych, informatyki i nauk technicznych.

Przedstawione dwie metody oceny stanu urzędzeń umożliwiają sformułowanie wniosków pozwalających na wykorzystanie ich również do badania zagrożeń o charakterze społecznym. Metody te wskazują również autorzy w publikacjach anglojęzycznych, jako mogące służyć do efektywnych działań na rzecz formułowania barier ograniczających zagrożenia lub/i powodujących zmniejszenie skutków awarii. Są to przykładowe metody, które jednak wyraźnie wskazują na istniejące możliwości aplikacji rozważań teoretycznych, prowadzonych w dziedzinach nauk matematyczno-fizycznych oraz naukach technicznych, do zarządzania ryzykiem. Pokazuje to konieczność spojrzenia na zarządzanie ryzykiem jako działanie interdyscyplinarne i wykorzystanie w zarządzaniu metod stosowanych w innych dyscyplinach, w tym szczególnie dyscyplinach technicznych.

W monografii będącej podsumowaniem kilkudziesięciu prac autora, prezentowanych w postaci artykułów naukowych, rozdziałów w monografiach i w pracach naukowo-badawczych oraz wielu prac różnych naukowców polskich i zagranicznych przedstawiono koncepcję zarządzania kryzysowego w zarządzaniu publicznym.

### **2.3. Wykaz dodatkowych prac naukowych dokumentujących osiągnięcia naukowe**

Poniżej zaprezentowano osiągnięcia badawcze związane z przedstawioną monografią.

#### **Rozdziały w monografiach:**

1. Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Uklańska Anna: **Diagnoza planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych**, rozdział trzeci w monografii pt.: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego / Ćwiklicki Marek, Jabłoński Marek, Mazur Stanisław (red.), 2016, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, ss. 53-63

Rozdział zawiera przedstawienie wyników badań realizowanych na potrzeby diagnozy planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych. Badania obejmowały przegląd źródeł literaturowych i analizę obecnego stanu planowania cywilnego w Polsce w odniesieniu do udziału interesariuszy w procesach przygotowań obronnych. Część studialna pozwoliła na ocenę polskiego planowania cywilnego na tle przygotowań obronnych w wymiarze prawnym i teoretycznym. W wyniku badań zidentyfikowano potrzeby obronne oraz role planowania cywilnego w zarządzaniu kryzysowym i ochronie infrastruktury krytycznej.

2. Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Uklańska Anna: **Zarządzanie kryzysowe a planowanie cywilne**, rozdział czwarty w monografii pt.: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego / Ćwiklicki Marek, Jabłoński Marek, Mazur Stanisław (red.), 2016, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, ss. 65-73

W rozdziale pokazano, że planowanie cywilne jest jednym z kluczowych elementów zarządzania kryzysowego, umożliwiającego rozpoznanie i planowanie działań. Przedstawiono praktyki stosowane w samorządach lokalnych w zakresie planów zarządzania kryzysowego w odniesieniu do zadań obronnych. Określono rekomendację



dotyczącą praktyki planowania cywilnego oraz udział interesariuszy właściwych dla koncepcji współzarządzania publicznego. W badaniach posłużono się metodą analizy pierwotnej dokumentów zarządzania kryzysowego. W wyniku badań stwierdzono, że obecne stosowane metody planowania odbiegają od koncepcji współzarządzania publicznego, a dotychczasowe sposoby pracy są niewystarczające. Interesariusze, zgodnie z ideą współzarządzania publicznego powinni aktywnie uczestniczyć i wspierać tworzenie planów, a ich udział powinien być wspierany nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi.

3. Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Uklańska Anna: **Stan planowania cywilnego w Polsce**, rozdział piąty w monografii pt.: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego / Ćwiklicki Marek, Jabłoński Marek, Mazur Stanisław (red.), 2016, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, ss. 75-84

W rozdziale pokazano, że planowanie cywilne ściśle wiąże się z zarządzaniem kryzysowym, które obejmuje zapobieganie, przygotowanie, reagowanie i odbudowę. Dotyczy przedsięwzięć organizacyjnych mających na celu przygotowanie administracji publicznej do zarządzania kryzysowego w tym współpracy z Siłami Zbrojnymi. Rozdział jest próbą odpowiedzi na pytanie o stan planowania cywilnego w Polsce. Na podstawie analizy źródeł pierwotnych i wtórnych sformułowano ocenę stanu obecnego w konwencji analizy SWOT, w przekroju oceny zewnętrznej i wewnętrznej. Jako ważny element poprawy procesów planistycznych wskazano możliwość zastosowania technologii informatycznych, szczególnie jako narzędzia umożliwiającego szybkie dostosowanie planu do zmieniającego się otoczenia oraz umożliwiające utrzymanie spójności planów zarządzania kryzysowego i wspomagających je planów operacyjnych.

4. Kisilowska Helena, Kisilowski Marek: **Administracja zrównoważonego rozwoju**, rozdział w monografii pt.: Procesy kierowania w systemie administracji publicznej / Łukasiewicz Jan (red.), 2014, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, ISBN 978-83-916998-4-3, ss. 213-224

W zarządzaniu publicznym znajdują zastosowania zasady i prawidłowości zarządzania ogólnego, jednak odniesienie do organizacji publicznych wymaga uwzględnienia

określonej specyfiki. Wzięto pod uwagę, że podmiotami zarządzania publicznego są organizacje, których misją jest realizowanie interesu publicznego. Prezentowany rozdział uwzględnia aspekt podmiotowy zarządzania publicznego w zakresie zrównoważonego rozwoju.

W zakresie udziału dr M. Kisilowskiego zwrócono uwagę na zmienność otoczenia, które kreuje nowe potrzeby i konieczność zapewnienia określonych usług publicznych. Pokazano też, że konieczna jest koordynacja instytucjonalna uwzględniająca, że szczeble administracji publicznej mają odmienne interesy i preferencje.

Ponadto w rozdziale zwrócono uwagę, że cele zarządzania ustalane w ramach sektora publicznego, również w zakresie zrównoważonego rozwoju są ustalane często w oparciu o reguły polityczne.

5. Kisilowski Marek: **Co dalej z zarządzaniem publicznym?**, rozdział w monografii pt.: *Co dalej z zarządzaniem?* / Gierszewska Grażyna (red.), 2018, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83-7814-760-2, ss. 106-125

W rozdziale przedstawiono podejście traktujące zarządzanie jako dyscyplinę naukową, w której subdyscyplinami zarządzania publicznego są publiczne zarządzanie kryzysowe i logistyka społeczna. Zwrócono uwagę, że w publicznym zarządzaniu kryzysowym oraz w logistyce społecznej obecnie występuje wiele problemów epistemologicznych oraz metodologicznych wymagających usystematyzowania i integracji łączącej fakty i teorie empiryczne. Postawiono hipotezę, aby nauki o zarządzaniu były platformą integrującą problematykę prawidłowego publicznego zarządzania kryzysowego i logistyki społecznej. Podniesiono również problem kształcenia kadr z szeroką wiedzą z zakresu nowoczesnego zarządzania publicznego.

6. Kisilowski Marek, Zawila-Niedźwiecki Janusz: **Grounds for the need of a new definition of social logistics**, rozdział w monografii pt.: *Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami* / Kiełtyka Leszek, Kobis Paweł (red.), 2017, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, ISBN 978-83-7193-660-0, ss. 276-287

W pracy pokazano, że logistyka społeczna jest nowym obszarem zarządzania świadczeniem usług publicznym. Pokazano, że z dotychczasowego jej rozwoju widać dualizm wyzwań jakie stawia teorii zarządzania. Pierwsze wyzwanie to znajdowanie

najlepszych przebiegów procesów logistycznych, a drugie to zarządzanie kryzysowe, które wskazuje na zasady postępowania w przypadku negatywnych efektów lub negatywnego przebiegu procesów. Dokonano krytycznej analizy istoty logistyki społecznej oraz wskazano przesłanki niezbędne dla zrewidowania aktualnie formułowanych jej podstaw naukowych.

7. Kisilowski Marek: **Ocena ryzyka w stosunku do urzędzeń występujących jednostkowo**, rozdział w monografii pt.: Nowe wyzwania i wykorzystanie współczesnej nauki w zarządzaniu kryzysowym / Sobczak Eugeniusz (red.), 2010, Politechnika Warszawska, ISBN 978-83-930594-0-9, ss. 99-106

W rozdziale dokonano oceny metody szacowania ryzyka dla urzędzeń występujących jednostkowo wskazując, że wymaga to przyjęcia odrębnych metod dla każdego takiego jednostkowego ryzyka. Zaprezentowano w rozdziale metodę pozwalającą na ocenę ryzyka ubezpieczeniowego dla maszyn o dużej wartości z uwzględnieniem metody diagnostyki technicznej. Realizowane jest to głównie w oparciu o posiadane lub przygotowywane krzywe życia maszyny pozwalające ocenić stan eksploatacji maszyny w danej chwili. Pozwala to na prawidłowe określenie wielkości ryzyka, jego transfer oraz dystrybucję i kontrolę. Przedstawiona metodologia użyta została w monografii jako możliwość szacowania ryzyka.

8. Kisilowski Marek: **Planowanie przestrzenne jako element zarządzania kryzysowego w administracji publicznej**, rozdział w monografii pt.: Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne wobec potrzeb inwestycyjnych i bezpieczeństwa państwa / Dobkowska Bogusława, Sobotko Paweł, Ziniewicz Monika (red.), 2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko Mazurskiego, ISBN 978-83-7299-954-2, ss. 254-264

W rozdziale pokazano, że aby zapewnić rzeczywiste bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój konieczne jest powiązanie działań w zakresie zarządzania kryzysowego z planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym. Działania te powinny włączać społeczność lokalną do aktywnych prac na rzecz udziału w podejmowanych decyzjach, ich rozumieniu i akceptacji. Pokazano, że niezbędne jest widzenie problemów bezpieczeństwa narodowego i zagospodarowania przestrzennego w znacznie dłuższej perspektywie czasowej.

9. Kisilowski Marek: **Racjonalne decyzje planistyczne organów administracji publicznej w zakresie zapewnienia ciągłości działania infrastruktury krytycznej**, rozdział w monografii pt.: *Administracja publiczna a gospodarka* / Jaworska-Dębska B., Dobaczewska A. (red.), 2018, Polska Fundacja Prawa Konkurencji i Regulacji Sektorowej Ius Publicum 2018, ISBN 978-83-946766-3-6, ss. 131-146

W rozdziale pokazano, że jednym z istotnych problemów wymagających pilnych rozwiązań prawnych i szerszej dyskusji społecznej jest konieczność zharmonizowania działań w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej z długofalowymi planami zrównoważonego rozwoju i planowaniem przestrzennym. Postawiono tezę, że ochrona infrastruktury krytycznej jest ważnym elementem zapewniającym ciągłość funkcjonowania gospodarki. Pokazano, że koniecznym jest docenienie roli decyzji planistycznych w administracji publicznej w ochronie infrastruktury krytycznej.

10. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: **Wykorzystanie technologii informacyjnych w administracji publicznej i w kształtowaniu kadr**, rozdział w monografii pt.: *Pomiędzy zarządzaniem publicznym a ogólną teorią administracji* / Ewa Jasiuk [i in.] (red.), 2013, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej Radom, ISBN 978-83-62491-30-8, ss. 155-172

Autorzy w rozdziale wskazują, że administracja publiczna wymaga podejścia interdyscyplinarnego i właściwego zarządzania wiedzą i informacjami. Pokazano, że sprawne zarządzanie sprawami publicznymi wymusza kierunki zmian nauki w podejściu do administracji publicznej. Pokazano, że na etapie rozwoju cywilizacji wiedzy i informacji niezbędnym jest podjęcie działań na rzecz udostępnienia usług elektronicznych, uporządkowania i standaryzowania struktur i procedur informatycznych oraz jasno sprecyzowania zadań i obowiązków administracji państwa. Pokazano czynniki stymulujące oraz hamujące rozwój społeczeństwa informacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem, że społeczeństwo obywatelskie żyje i funkcjonuje w otoczeniu rozwijających się intensywnie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych mające podstawowe znaczenie w procesie budowy społeczeństwa opartego o wiedzę.

11. Kisilowski Marek: **Zmiany w systemie zarządzania publicznego warunkiem zrównoważonego rozwoju**, rozdział czternasty w monografii pt.: *Wybrane zagadnienia*

administracyjne w kontekście ekonomicznym, prawnym i filozoficznym / Tomczak Agnieszka (red.), 2015, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83-7814-501-1, ss. 243-256

W rozdziale pokazano kierunki niezbędnej modyfikacji metod i form działania administracji publicznej, które powinny zwiększać udział interesariuszy w uzgadnianiu szeroko rozumianego interesu publicznego, rozumianego nie tylko jako interes rządzący, ale również jako interes współzarządzający. Takie współdziałanie wymaga podejścia multidyscyplinarnego w przygotowaniu kadr administracji. Wymaga to również wdrażania systemów zarządzania wiedzą w jednostkach administracji publicznej. Dla tak funkcjonującego systemu współzarządzania publicznego konieczne jest tworzenie prawidłowo zaprojektowanych i skonstruowanych systemów i zasobów informacyjnych, narzędzi informatycznych oraz zespołów specjalistów zajmujących się zbieraniem, wyszukiwaniem, gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji.

12. Wiśniewski Michał, Marczewski Marcin, Kisilowski Marek: **Zasady budowy scenariuszy zdarzeń niekorzystnych w publicznym zarządzaniu kryzysowym**, rozdział w monografii pt.: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego / Ćwiklicki Marek, Jabłoński Marek, Mazur Stanisław (red.), 2016, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, ss. 97-110

W rozdziale przedstawiono propozycję zasad konstruowania scenariuszy rozwoju zdarzeń niekorzystnych na potrzeby publicznego zarządzania kryzysowego. Odniesiono się do obecnych procedur planowania cywilnego, poddając ten proces krytycznej analizie i zauważając, że pojedyncze zagrożenia najczęściej są przyczyną wystąpienia serii zagrożeń, które należy uwzględnić w ocenie ryzyka. Z tego powodu zaproponowano rozszerzenie planowania cywilnego o działania związane z budową scenariuszy zdarzeń niekorzystnych. Na podstawie analizy obowiązujących aktów prawnych oraz zagranicznych metodyk zarządzania kryzysowego, wskazane zostały elementy obligatoryjne i opcjonalne struktury scenariusza zdarzeń niekorzystnych. Sformułowano propozycję zasad budowy scenariuszy zdarzeń niekorzystnych.

13. Kisilowski Marek: **Aspekty prewencji i bezpieczeństwa w publicznym zarządzaniu kryzysowym i logistyce społecznej**, rozdział w monografii pt.: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego/ M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), Kraków 2016

W rozdziale pokazano, że właściwe zrozumienie prewencji w publicznym zarządzaniu kryzysowym, a szerzej w logistyce społecznej, stanowi istotny aspekt zapewnienia bezpieczeństwa i minimalizacji ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowych. W artykule zwrócono też uwagę na instrumenty prewencji w zakresie zarządzania kryzysowego w Unii Europejskiej oraz na rolę, jaką może odegrać nowa, powstająca formacja militarna – Obrona Terytorialna. Pokazano, że osiągnięcie sukcesu prewencji jest możliwe jedynie w przypadku synergii wysiłków i współdziałania wszystkich podmiotów, jako że publiczne zarządzanie kryzysowe jest częścią logistyki społecznej, gdyż dotyczy postępowania, gdy rutynowa aktywność z zakresu logistyki społecznej zawodzi i konieczne jest zastosowanie jednolitych metodycznie działań publicznego zarządzania kryzysowego i powiązanej z nią logistyki społecznej.

14. Kisilowski Marek: **Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego**, rozdział w monografii pt.: Dwudziestolecie funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce / H. Kisilowska (red.), E. Malak, Wydawnictwo WAI NS PW, Warszawa 2010, ISBN 978-83-85964-99-5, ss. 215-223

W rozdziale pokazano, że problematyka zarządzania wiedzą w samorządzie terytorialnym wymaga podejścia wielodyscyplinarnego. W szczególności musi to dotyczyć procesów zarządczych, w których łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawna. Podejmowanie decyzji w tym zakresie wymaga tworzenia zespołów opartych na specjalistach z różnych dyscyplin i z różnym podejściem do analizy zjawiska. Takie wsparcie intelektualne dla procesów władczych i zarządczych oraz dla rozwoju zasobów ludzkich w administracji samorządowej wymaga tworzenia ontologii wieloaspektowej wiedzy i systemów informacyjnych, które pozwolą sprawnie korzystać ze zgromadzonych informacji.

### Wydawnictwa książkowe:

1. Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kosieradzka Anna, Kunikowski Grzegorz, Rostek Katarzyna, Smagowicz Justyna, Uklańska Anna, Wiśniewski Michał, Zawila-Niedźwiecki Janusz: **Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie**, 2018, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji - ITE-PIB, ISBN 978-83-63370-20-6, [978-83-63370-21-3, 978-83-63370-22-0, 978-83-63370-23-7], 269 s.

Monografia obejmuje metodykę budowy planów ratowniczych oraz planów zarządzania kryzysowego na poziomie centralnym, metodę wykorzystania danych pozyskanych z raportów cząstkowych oraz w raporcie o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego. Przedstawia metodyczną strukturę raportowania, gromadzenia wzorców i przykładów dobrych praktyk.

Udział dr M. Kisilowskiego zawiera się szczególnie we fragmentach dotyczących zakresu i procesu planowania cywilnego, propozycji nowych rozwiązań organizacyjno-prawnych oraz procesu planowania cywilnego w powiązaniu z publicznym zarządzaniem kryzysowym.

### Artykuły w czasopismach:

1. Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz: **Charakterystyka zagrożeń organizacyjno-prawnych i socjalnych objętych planami ratowniczymi oraz planami zarządzania kryzysowego na poziomie centralnym**, w: *Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, nr R. 18, nr 9, 2017, ss. 197-202

W artykule zostały przedstawione klasyfikacje zagrożenia oraz ogólny opis w kategoriach zagrożeń naturalnych, technicznych społeczno-ekonomicznych, militarnych. Szczegółowej analizie poddano zagrożenia organizacyjno-prawne i społeczne.

2. Kisilowski Marek: **Nowe spojrzenie na pojęcie zagrożeń i bezpieczeństwa narodowego**, w: *Logistyka*, nr 4, 2014, ss. 4149

Artykuł podejmuje ważną dziś problematykę konieczności nowego, szerszego spojrzenia na problematykę współczesnych zagrożeń i bezpieczeństwa. Klasyfikując

potencjalne zagrożenia zwrócono uwagę na wzrost zagrożeń naukowo-technicznych oraz kluczową rolę jaką odgrywają samorządy lokalne we wszystkich czterech fazach zarządzania kryzysowego. Ukazano, że choć występowanie ryzyka oraz konfliktów w procesie zarządzania kryzysowego jest nieuniknione, to wypracowane zostały reguły i mechanizmy ich minimalizowania.

Tak postrzegane nowe podejście wymaga spojrzenia holistycznego i interdyscyplinarnego właściwego dla czasów cywilizacji wiedzy i informacji przy uwzględnieniu zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Stwarza to konieczność zmiany systemu kształcenia kadr w zakresie bezpieczeństwa narodowego, zmiany programów ich nauczania, a także tworzenia szerokiego zaplecza nauki zwłaszcza w naukach technicznych, logistyce i informatyce.

3. Kisilowski Marek, Zawila-Niedzwiecki Janusz: **Odkrywanie ‘DNA’ logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne**, w: Marketing i Rynek, vol. 2016, nr 7, 2016, ss. 337-351

Artykuł wskazuje na potrzebę weryfikacji koncepcji logistyki społecznej w tytułowym ujęciu. Autorzy, w konsekwencji badań, jakie prowadzą, wskazują na konieczność rozważania w przedstawianej tematyce następujących obszarów: fenomenologicznej, aksjologicznej, epistemologicznej, ontologicznej, metodologicznej, a na koniec pragmatycznej (paradygmat i zestaw dobrych praktyk). W artykule przedstawiono ujęcia fenomenologiczne i aksjologiczne, które choć są metodologicznie odrębne, to trudno je rozpatrywać rozdzielnie.

4. Kisilowski Marek: **Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu**, w: Logistyka: czasopismo dla profesjonalistów, nr 6, 2014, ss. 14347-14353

Wychodząc z założenia, że paradygmat staje się elementem wspólnym, zapewniającym łączność, a także wpływającym na jednomyślność ocen i sądów w ramach określonej dyscypliny, autor zwraca uwagę na to, że w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie, a zatem również w logistyce w zarządzaniu kryzysowym mamy wiele przykładów uzasadniających tezę o niejednoznaczności przypisania problematyki do wyznaczonych historycznie dyscyplin. Autor podkreśla, że we wszystkich fazach



zarządzania kryzysowego logistyka odgrywa niezwykle istotną rolę. Narastająca różnorodność zagrożeń we współczesnym świecie powoduje konieczność zauważenia roli i rozwoju logistyki społecznej, a podstawowego znaczenia nabiera paradygmat zorientowany na trwały, zrównoważony rozwój społeczny. W oparciu o zasygnalizowany szerszy kontekst badawczy wskazano, iż problematyka zapewnienia bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego ma charakter multidyscyplinarny, dla której platformą normalizującą powinny być nauki o zarządzaniu.

5. Kisilowski Marek: **Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego**, w: Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", nr 1, 2016, ss. 381-394

W artykule podjęto próbę uzasadnienia konieczności ujednolicenia podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego. Wymagało to zdefiniowania pojęć oraz ustalenia wspólnych założeń i celów. Autor stoi na stanowisku, że publiczne zarządzanie kryzysowe stanowi istotną część publicznego zarządzania bezpieczeństwem. Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego jest niezwykle istotne ze względu na konieczność stworzenia prawno-funkcjonalnej, spójnej koncepcji budowy i działania systemów, zwłaszcza systemów wspomagających zarządzanie kryzysowe w fazach zapobiegania i planowania. Nowe podejście do tych zagadnień koresponduje ze zmodyfikowanym Unijnym Mechanizmem Ochrony Ludności i daje możliwość integracji działań oraz ustandaryzowania procedur.

6. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: **Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu publicznym w Polsce**, w: Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 169, 2013, ss. 63-78

W artykule pokazano, że wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu publicznym jest procesem złożonym, wymagającym podejścia interdyscyplinarnego nauk społecznych i technicznych, ale zarazem wdrożone rozwiązania w sposób znaczący wpływają na budowanie administracji publicznej jako instytucji otwartej, elastycznej i współpracującej z obywatelami i przedsiębiorstwami. Sprawny, efektywny i wiarygodny system administracji publicznej wspiera rozwój społeczno-gospodarczy. Do jego

właściwego funkcjonowania, wykorzystując narzędzia elektronicznej administracji, niezbędne jest upowszechnienie szybkiego i superszybkiego dostępu do Internetu i budowanie społeczeństwa informacyjnego poprzez szeroką edukację informatyczną.

W procesach zarządczych łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawnicza, co wymaga tworzenia zespołów opartych na specjalistach z różnych dyscyplin i z różnym podejściem do analizy zjawiska.

Pokazano, że na styku prawa, ekonomii i nauk inżynierskich wstępuje bardzo wiele różnic pojęciowych. Wpływa to niekorzystnie na gromadzenie, a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Twórcy ontologii dla administracji publicznej muszą sobie zdawać sprawę z tych ograniczeń, a użytkownicy umieć dokonać translacji pojęć do swojego aparatu pojęciowego.

7. Kisilowski Marek: **Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna**, w: Logistyka: czasopismo dla profesjonalistów, nr 4, 2015, ss. 7658-7666

Artykuł podejmuje istotny problem charakteru logistyki w zarządzaniu kryzysowym. Autor stara się wykazać, że nie jest możliwe zarządzanie kryzysowe bez wsparcia logistyki rozumianej, jako logistyka społeczna, a obie te dziedziny wiedzy łączy paradygmat trwałego, harmonijnego i zrównoważonego rozwoju.

Doskonaląc wiedzę w tym zakresie konieczne jest podejście systemowe i interdyscyplinarne, przy czym niezależnie od szerokiej dyskusji w doktrynie dotyczącej instytucjonalnego określenia granic logistyki, to nauki o zarządzaniu w najszerszym stopniu mogą być platformą normalizującą i konsolidującą zarządzanie kryzysowe i logistykę społeczną.

W artykule ustalono wzajemne zależności pomiędzy pojęciem zarządzania kryzysowego, a szeroko rozumianą logistyką społeczną. Pokazano, że konieczne jest ustalenie logistycznego aspektu zarządzania kryzysowego i odniesienie tego do paradygmatu logistyki w zarządzaniu kryzysowym, a także do problemu zarządzania publicznego.

Takie ujęcie powinno umożliwić ustalenie roli i znaczenia logistyki społecznej w zarządzaniu kryzysowym, a także wykazanie, że zarówno logistyka społeczna jak i zarządzanie kryzysowe to pojęcia mające charakter multidyscyplinary, dla których platformą normalizującą i konsolidującą mogą być w dużym stopniu nauki o zarządzaniu.

8. Kisilowski Marek, Zawila-Niedźwiecki Janusz: **Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu**, w: Organizacja i Kierowanie, vol. 2015, nr 2, 2015, ss. 51-62

W artykule postawiono tezę, że w kontekście współczesnych wyzwań następuje zmiana paradygmatu nauk o bezpieczeństwie polegająca na przesunięciu uwagi z zagadnień zewnętrznych zagrożeń polityczno–militarnych na zagadnienia publicznego zarządzania kryzysowego związanego z zagrożeniami dla społeczeństwa. Obecnie zagadnienia te należy rozumieć przede wszystkim jako działania realizowane przez administrację publiczną i obywateli w obliczu katastrof naturalnych, czy awarii technicznych. Polegają one na zapobieganiu wystąpienia sytuacji kryzysowej. Wieloaspektowemu przygotowaniu ich wystąpienia. Faktycznemu reagowaniu na takie wystąpienie oraz odbudowie/przywróceniu stanu właściwego po zdarzeniu krytycznym. Są to zatem działaniach związanych ze znacznie szerzej rozumianymi działaniami niż wyłącznie w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych. Tym samym potrzebne jest wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu i pojawia się pole integracji oraz współdziałania obu dyscyplin. Współczesne koncepcje, metody i standardy, związane z wprowadzaniem Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności, kreują nowe potrzeby kształcenia specjalistycznego na potrzeby zarządzania kryzysowego, które jest obligatoryjnie prowadzone na wszelkich szczeblach administracji publicznej oraz w podmiotach administrujących infrastrukturą krytyczną państwa. To interesujące zjawisko równoległego rozwoju teorii i praktyki.

9. Kunikowski Grzegorz, Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Uklańska Anna: **Adaptation of civil planning and crisis management practices based on Hofstede's cultural dimensions model**, w: Management Research and Practice, vol. 10, nr 4, 2018, ss. 62-75

Artykuł ma na celu przedstawienie wyników analizy praktyk planowania cywilnego i zarządzania kryzysowego w wybranych krajach pod kątem ich skutecznego dostosowania do innego kraju o określonych warunkach. Analiza zidentyfikowała praktyki i rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu kryzysowym administracji publicznej, które można zastosować w Polsce. Aby ocenić i wybrać kraje podobne kulturowo użyto modelu Hofstede opisującego wymiary kulturowe. Przyjęto, że podobieństwa kulturowe dotyczące złożonych relacji i warunków społecznych zwiększają szanse na skuteczne wdrażanie

rozwiązań między krajami z kulturowo podobnymi społeczeństwami. Zalecane praktyki obejmują uzgodnienie planów ciągłości działania z podmiotami prywatnymi, kładąc nacisk na zapobieganie i współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz tworzenie silnych centrów kompetencji.

10. Rostek Katarzyna, Kisilowski Marek, Wiśniewski Michał: **Koncepcja metodyki raportowania zagrożeń bezpieczeństwa narodowego**, w: Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 1, nr 4, 2017, ss. 265-277

W artykule przeanalizowano stan aktualny wymagań prawnych oraz sytuację bieżącą w zakresie przygotowywania Raportu zagrożeń bezpieczeństwa narodowego. Zidentyfikowano słabości tego procesu oraz elementy wymagające doskonalenia. Zaproponowano rozwiązanie naprawcze w postaci koncepcji metodyki, która z jednej strony poprawi efektywność procesu i jakość wyniku końcowego, czyli Raportu, a z drugiej strony pozwoli na szersze wykorzystanie zasobów informacyjnych, które są podstawową jego wartością. Praktyczne zastosowanie proponowanego podejścia będzie jednak wymagało zmiany przepisów prawnych, obowiązujących obecnie, co jest również zgodne z tendencjami obserwowanymi w decyzjach Rady i Komisji Europejskiej.

11. Wiśniewski Michał, Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek: **Koncepcja metodycznego gromadzenia wzorców i przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego**, w: Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 4, 2017, ss. 307-320

Artykuł prezentuje koncepcję metodycznego gromadzenia dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego, ratowniczego oraz zarządzania kryzysowego na bazie wzorca opisu dobrych praktyk. Modelowy opis dobrych praktyk został opracowany na podstawie przeprowadzonej analizy obowiązujących aktów normatywnych dotyczących planowania cywilnego, ratowniczego oraz zarządzania kryzysowego oraz z uwzględnieniem opracowanej już metodyki oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego RP.

12. Zawila-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek: **Koncepcja realizacji projektu wysokospecjalistycznej platformy planowania cywilnego i ratownictwa**, w: Security

Economy & Law. Scientific Journal for Students and PhD. Candidates, vol. 2016, nr 2, 2016, ss. 74-83

W pracy przedstawiono zgodnie z wymogami ustawy o zarządzaniu kryzysowym, że planowanie cywilne ma zapewniać gotowość podjęcia w określonym czasie, miejscu i zakresie zorganizowanego, adekwatnego do sytuacji i efektywnego działania zgodnie z przygotowanymi planami lub improwizacji stosownie do zadań wynikających z rzeczywistego zagrożenia. Ma to na celu zapewnienie akceptowanego poziomu bezpieczeństwa przez przygotowanie i utrzymanie wiarygodnych i adekwatnych do zagrożeń zdolności reagowania. Działania składające się na wspomniane reagowanie, powinny mieć charakter zorganizowany na wszystkich szczeblach administracji odpowiednio do zaistniałej sytuacji oraz powinny zapewniać: skuteczne administrowanie w takiej sytuacji, wdrażanie i utrzymywanie zdolności reagowania, gwarantowanie realizacji najważniejszych procesów społecznych i gospodarczych, zabezpieczenie racjonalnej i terminowej pomocy ofiarom klęsk i katastrof, racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich, finansowych i materiałowych.

Przedstawiono, że działania powinny zapewniać gotowość sprostania każdemu zagrożeniu i w każdych warunkach oraz wykorzystanie zasobów w dowolnej sytuacji na odcinku tak cywilnym, jak i militarnym. Wymaga to ciągłego uaktualniania dokumentacji i doskonalenia procesu zarządzania kryzysowego, co pozwala również na prowadzenie racjonalnych działań na poziomie minimalnych kosztów ludzkich i finansowo-materiałowych.

13. Zawila-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek: **Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego**, w: Przegląd Organizacji, vol. 2016, nr 3, 2016, ss. 49-55

Artykuł jest uporządkowaną refleksją naukową na tle projektu opracowania krajowej metodyki oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym, w swej istocie metodyczno-wdrożeniowego, w toku, którego w wyniku konfrontacji podejść trzech ośrodków naukowych o zasadniczo odmiennym umocowaniu w dziedzinach i dyscyplinach naukowych, uzgodniono rozwiązanie w pewnym stopniu kompromisowe, w pewnym zaś synergiczne. Projekt zaowocował szeregiem publikacji naukowych, ale przede wszystkim ważnymi obserwacjami, które powinny wzbogacić teorię logistyki społecznej oraz przemodelować teorię publicznego zarządzania kryzysowego.

Najważniejszymi konkluzjami naukowymi są: (a) wskazanie dyscypliny nauk o zarządzaniu jako platformy normalizującej multidyscyplinarne podejście do logistyki społecznej, (b) wskazanie kierunków dalszych badań oraz (c) propozycja „otwartej” metodyki zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym państwa.

14. Zawila-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek: **Struktura problemowa logistyki społecznej z uwzględnieniem uwarunkowań usług publicznych**, w: Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 1, nr 4, 2017, ss. 323-335

Współczesna koncepcja logistyki społecznej nie jest ostateczna. Jest kolejną mutacją logistyki klasycznej. Artykuł nawiązuje do sporu pomiędzy ośrodkami naukowymi, które są zwolennikami poglądów: 1. bliższego logistyce biznesowej oraz 2. łączącego logistykę społeczną z usługami publicznymi.

15. Kisilowski Marek, Zawila-Niedźwiecki Janusz: **Odkrywanie „DNA” logistyki społecznej**, Logistyka, nr 6, 2014

Artykuł podejmuje próbę nowego zdefiniowania pojęcia „logistyka społeczna”. Podkreślono multidyscyplinarny charakter logistyki społecznej i jej związek z naukami o zarządzaniu, a szczególnie zarządzaniem publicznym, a także konieczność rewizji dotąd formułowanych definicji logistyki społecznej przedstawianej raczej w kontekście logistyki klasycznej, a nie wyrażania własnej tożsamości. Autorzy podkreślają, że nie został dotychczas wyraźnie zakreślony zakres logistyki społecznej. Paradoksalnie najwięcej w tym zakresie informacji dostarcza praktyka publicznego zarządzania kryzysowego, co pozwala, zdaniem autorów, na sprecyzowanie katalogu usług publicznych oraz rodzajów podmiotów świadczących te usługi, czyli zakresu funkcjonalnego i podmiotowego logistyki społecznej.

16. Kisilowski Marek: **Metody ilościowe (matematyczne i techniczne) w ocenie ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym**, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, Nr 4, 2017, ss. 367-378

W artykule wskazano możliwość zastosowania nowoczesnych technik w logistycznych sieciach społecznych (LSN), takich jak Internet rzeczy (IoT) lub Machine to Machine (M2M) umożliwiających zbieranie wielkich liczby danych w sieciach funkcjonujących na terenie całego państwa, a także w wymiarze transgranicznym i globalnym. Jako przykład metod ilościowych możliwych do szerszego zastosowania w ocenie ryzyka przywołano zastosowanie teorii wrażliwości oraz metody diagnostyki technicznej. Racjonalne zarządzanie ryzykiem w publicznym zarządzaniu kryzysowym, zdaniem autora powinno mieć charakter interdyscyplinarny. Systemy wspomagające ocenę i zarządzanie ryzykiem będą generowały coraz większą liczbę danych, koniecznych do sprawnego funkcjonowania tych systemów, ale będą powodowały również konieczność zapewnienia bezpieczeństwa informacji, jako dodatkowego źródła ryzyka.

17. Zawila-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek: **Projekt wysokospecjalistycznej platformy planowania cywilnego i ratownictwa**, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, R. 21, Nr 1, 2017, ss. 187-193

W artykule przedstawione są badania wpisujące się w dyskutowane w środowiskach naukowych redefiniowanie subdyscyplin nauk o zarządzaniu: publicznego zarządzania kryzysowego i logistyki społecznej oraz praktyczne, prospołeczne kształtowanie planowania cywilnego i ratownictwa. W artykule poruszono kwestię istoty logistyki społecznej i będącego jej częścią publicznego zarządzania kryzysowego, w szczególności stosowane metody badań oraz konsekwencje aplikacyjne i dydaktyczne.

18. Kisilowski Marek, Kot Grażyna: **Ocena okresowa pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich i europejskich**, Zeszyty Naukowe WSTE, Vol. 1, Warszawa 2007, ss. 169-203

W artykule pokazano, iż ocena okresowa pracowników jest istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zarówno w polskich jak i europejskich. Na przykładzie nowoczesnej, ambitnej korporacji ukazano możliwość wzrostu wartości firmy przez zmianę kultury organizacji. Zdaniem autorów wiele polskich firm jest gotowa sprostać nowym problemom i wymaganiom, które rodzą się

w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi po wejściu Polski do Unii Europejskiej, wymaga to jednak od polskich menadżerów świadomości olbrzymiej użyteczności systemów ocen pracowniczych oraz wiedzy na temat możliwości ich wykorzystania.

### **Raporty naukowo-badawcze:**

1. Kisilowski Marek, Kąkol Urszula, Ukłańska Anna, Kunikowski Grzegorz: **Opis i diagnoza planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych**, 162 s., 2016, raport naukowo-badawczy
2. Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek, Kąkol Urszula, Ukłańska Anna: **Diagnoza stanu planowania cywilnego w Polsce i na świecie**, 149 s., 2016, raport naukowo-badawczy
3. Rostek Katarzyna, Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek: **Analiza modeli systemów ratownictwa w Polsce i w wybranych krajach świata**, 266 s., 2016, raport naukowo-badawczy

Raporty stanowiły podstawę opracowania metodyk planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie, której jednym z współautorów jest habilitant.: *Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie*, red. nauk., A. Kosieradzka, K. Rostek, J. Zawila-Niedźwiecki, Wyd. Zarządzania PW, Warszawa 2018.

4. Wiśniewski Michał, Rostek Katarzyna, Kunikowski Grzegorz, Smagowicz Justyna, Zawila-Niedźwiecki Janusz, Kosieradzka Anna, Kisilowski Marek: **Metodyczna struktura repozytorium gromadzenia przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego**, 90 s., 2017, raport naukowo-badawczy

Przedmiotem raportu jest struktura repozytorium służącego do gromadzenia przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego. Celem repozytorium jest gromadzenie ustrukturalizowanych danych dotyczących metod i technik służących realizacji zadań wyznaczonych przez proces planowania cywilnego, ratowniczego i zarządzania



kryzysowego. Repozytorium umożliwia przetwarzane i analizowane zebranych danych w różnych wymiarach wspomagając dobór narzędzi do celów uczestników procesu planowania cywilnego i zarządzania kryzysowego. Struktura wzorców przechowywanych w repozytorium wynika z analizy stosowanych modeli dojrzałości organizacji, repozytoriów dobrych praktyk wspierających przywołane modele dojrzałości. W opracowaniu został wykorzystany dorobek Wydziału Zarządzania PW w zakresie analizowania ryzyka operacyjnego. Wyniki produktu zostały wykorzystane przez członków zespołu projektowego, w całości lub fragmentach, w innych produktach etapowych (w szczególności produkt PE VII.3-2, PE VIII.5-3).

### **Materiały niepublikowane – wygłoszone referaty:**

1. Kisilowski Marek, Zawila-Niedzwiecki Janusz: **Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej - ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne**, VIII Międzynarodowa konferencja AT-H w Bielsku "Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku" 2016, referat wygłoszony

Referat został opublikowany w: Marketing i Rynek, vol. 2016, nr 7, 2016, ss. 337-351

W referacie wskazano potrzebę weryfikacji koncepcji logistyki społecznej w tytułowym ujęciu. Autorzy, w konsekwencji badań, jakie prowadzą, wskazują na konieczność rozważania w przedstawianej tematyce następujących obszarów: fenomenologicznej, aksjologicznej, epistemologicznej, ontologicznej, metodologicznej, a na koniec pragmatycznej (paradygmat i zestaw dobrych praktyk). W artykule przedstawiono ujęcia fenomenologiczne i aksjologiczne, które choć są metodologicznie odrębne, to trudno je rozpatrywać rozdzielnie.

2. Kisilowski Marek, Zawila-Niedzwiecki Janusz: **Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej**, II Konferencja Naukowa "Szkoła Logistyki" 2016, referat wygłoszony

Przedmiotem referatu było wykazanie potrzeby weryfikacji koncepcji logistyki społecznej.

3. Kisilowski Marek: **Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego**, III Konferencja Naukowa "Logistyka w ratownictwie" 2016, referat wygłoszony

Przedmiotem referatu było pokazanie konieczności stworzenia prawno-funkcjonalnej, spójnej koncepcji budowy systemów wspomagających zarządzanie kryzysowe w kontekście funkcjonowania Unijnego Mechanizmu Ochrony Ludności.

4. Kisilowski Marek: **Wykorzystanie narzędzi technicznych do oceny ryzyka w zarządzaniu kryzysowym**, II Konferencja Naukowa "Szkoła Logistyki" 2016, referat wygłoszony

Przedmiotem referatu były możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych typu *Internet of Things* (IoT) i *Machine to Machine* (M2M) w sieciach logistyki społecznej. Ponadto pokazano możliwość wykorzystywania teorii wrażliwości i metod diagnostyki w ocenie ryzyka powstającego w urządzeniach technicznych.

5. Kisilowski Marek, Marczewski Marcin, Wiśniewski Michał: **Zasady budowy scenariuszy zdarzeń niekorzystnych w publicznym zarządzaniu kryzysowym**, I Ogólnopolska Konferencja Naukowa "Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego" 2016, referat wygłoszony

Przedmiotem referatu była budowa scenariuszy zdarzeń niekorzystnych oraz ich zapobiegania i minimalizowania w publicznym zarządzaniu kryzysowym.

6. Kisilowski Marek, Zawila-Niedźwiecki Janusz: **Wnioski naukowe z projektu opracowania krajowej metodyki oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym**, IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, TNOiK, Warszawa, 2016

Przedmiotem wystąpienia były wnioski, które następnie zostały uwzględnione w monografii *Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym...*, *op.cit.*

### **3. Pozostałe osiągnięcia naukowo-badawcze**

#### **3.1. Osiągnięcia naukowo badawcze w dodatkowych obszarach tematycznych**

##### **Rozdziały w monografiach:**

1. Kisilowski Marek: **Bariery transferu wiedzy i innowacji z nauki do przemysłu w Polsce**, rozdział w monografii pt.: Nauka gospodarce, gospodarka nauce / Piekut Marlena (red.), 2014, Oficyna Wydawnicza PW, ISBN 978-83-7814-298-0, ss. 29-39

W rozdziale pokazano konieczność nowych rozwiązań systemowych, które prowadziłyby do aktywizacji całej gospodarki. Można by to zrealizować poprzez ustawowe obciążenie wszystkich podmiotów jednoprocentowym odpisem od przychodów (wliczanym w koszty). Odpis ten tworzyłby fundusz na badania, innowacje i wdrożenia. Taki układ spowodowałby, że wszystkie podmioty w gospodarce funkcjonujące w Polsce zainteresowane byłyby wykorzystaniem tych środków i przygotowaniem oraz wdrażaniem innowacji. Dokonano wstępnych obliczeń, że wielkość nakładów na badania i wdrożenia osiągnęłaby 2,5% PKB.

2. Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof: **Rola i znaczenie nowoczesnych instrumentów umożliwiających właściwe zarządzanie wiedzą w nadzorze budowlanym**, rozdział w monografii pt.: Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności / Jacek Grzywacz, (red.), 2013, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, ISBN 978-83-61601-85-2, ss. 59-68

W rozdziale autorzy pokazują, że rozwój ekonomiczny i społeczny świata i Polski wymaga właściwego zarządzania wiedzą i zbieraniem informacji. Wymaga to tworzenia nowoczesnych metod, które gwarantują właściwy nadzór nad tymi procesami. Przedstawione hipotezy odniesiono do obszaru budownictwa.

3. Kisilowski Marek: **Sięciowość szkolnictwa wyższego, warunkiem właściwego zabezpieczenia kształcenia kadr w regionie mazowieckim**, rozdział w monografii pt.: *Funkcje szkół wyższych a rozwój regionów* / Kludacz Magdalena (red.), 2013, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83-7814-138-9, ss. 21-32

W rozdziale przedstawiono tezę o tym, że najcenniejszymi aktywami w każdej organizacji gospodarczej, społecznej, naukowej są zatrudnieni ludzie. Pokazano, że niezbędnym jest proces zarządzania zasobami ludzkimi, a głównie w zakresie ich posiadanej wiedzy. Pokazano przykładowy program złożony z jedenastu priorytetów, które powinny być realizowane równoległe na poziomie centralnym i regionalnym. Podniesiono również zagadnienie konieczności współdziałania różnego rodzaju centrów naukowo-dydaktycznych na rzecz społeczności lokalnej i regionalnej.

4. Kisilowski Marek, Kisilowska Helena: **Struktury administracji publicznej chroniące dziedzictwo kulturowe w Polsce**, rozdział w monografii pt.: *Struktury administracji publicznej: metody, ogniwa i więzi* / Mezglewski Artur (red.), vol. I, 2016, Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Rzeszowie, ISBN 978-83-916998-9-8, ss. 343-358

W rozdziale postawiono tezę, że aktualny model struktur administracji publicznej nie chroni w należyтым stopniu dziedzictwa kulturowego w Polsce jako elementu infrastruktury krytycznej. Określono, że przyjęty model przyznaje zasadnicze kompetencje administracji rządowej na szczeblu centralnym i wojewódzkim. Pokazano, że nie wykorzystano w funkcjonowaniu tego modelu organów samorządów lokalnych. Przedstawiono, również że pominięto możliwości współpracy z właścicielami i posiadaczami zabytków. Pokazano, że organy samorządów lokalnych powinny mieć znacznie szersze kompetencje w zakresie rozpoznawania i ochrony dziedzictwa kulturowego, we współpracy z właściwymi właścicielami i posiadaczami obiektów zabytkowych.

5. Kisilowski Marek: **Współpraca międzynarodowa miast bliźniaczych, zgodna z wymogami protokolarnymi, jako warunek zrównoważonego rozwoju**, rozdział w monografii pt.: *Zrównoważony rozwój jednostek samorządu lokalnego w świetle globalizacji gospodarczej* / Kisilowska Helena, Sobczak Eugeniusz (red.), 2013, Oficyna Wydawnicza PW, ISBN 978-83-7814-164-8, ss. 102-112

W rozdziale pokazano, że przyszłość administracji publicznej wiąże się z kształtowaniem społeczeństwa obywatelskiego i koniecznością dialogu społecznego. Jest to warunek trwałego i zrównoważonego rozwoju Europy i świata. Pokazano, że istotną wartością tak rozumianego społeczeństwa jest budowanie trwałych kontaktów i współpracy między społecznościami lokalnymi w Polsce i w skali międzynarodowej. Taką formę współpracy między władzami lokalnymi stanowią związki bliźniacze określane jako partnerskie. W ten sposób zdefiniowane kontakty zagraniczne charakteryzują się bezpośrednim angażowaniem mieszkańców miast i gmin oraz lokalnych organizacji we współpracę ze społecznościami miast i gmin zagranicznych.

6. Kisilowski Marek: **E-learning – skuteczna inwestycja w kapitał ludzki w zawodach technicznych i jego zastosowanie w różnych sytuacjach życiowych kobiet**, rozdział w monografii pt.: *Absolwentki kierunków technicznych dla rozwoju regionów* / Agnieszka Krzętowska (red.), Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2011, ISBN 978-83-7207-963-3, ss. 79-99

W rozdziale przyjęto jako punkt wyjścia fakt, że kobiety, absolwentki kierunków technicznych, są bardzo dobrze przygotowane do swoich ról zawodowych oraz są potrzebne jako inżynierowie swoim regionom. Odpowiedzialnie traktując swoje obowiązki zawodowe, chcą również jak najlepiej spełniać swoje role życiowe – matek. Z tego powodu muszą w pewnym okresie przerwać pracę zawodową lub wykonywać ją w mniejszym wymiarze, zatem koniecznym staje się szukanie instrumentów, które pozwolą zminimalizować straty w zakresie dostępu do wiedzy oraz skutecznie tę wiedzę uzupełniają. Taką szansą doksztalcenia i pracy na odległość daje dostęp do internetu oraz e-learning.

7. Kisilowski Marek: **Wpływ zarządzania wiedzą w jednostkach samorządu lokalnego na zrównoważony rozwój w Polsce**, rozdział w monografii pt.: *Rozwój zrównoważony, a budowa marki miejsca* / (red.) Eugeniusz Sobczak, Wydawnictwo WAI NS PW, Warszawa 2011, ISBN 978-83-930594-4-7, ss. 127-135

W rozdziale przyjęto jako punkt wyjścia, że właściwy podział kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju jest gwarantem skuteczności realizacji podjętych zadań. Ważną rolę do odegrania, w tym zakresie mają samorządy lokalne, a o ich skuteczności w dużej mierze decydować będzie przygotowanie kadr i umiejętne zarządzanie tymi kadrami, ich wiedzą i umiejętnościami. Dla korzystania z wiedzy niezbędny jest system dla zarządzania wiedzą. Wymaga to dobrze skonstruowanego, wielodyscyplinarnego zespołu specjalistów.

8. Kisilowski Marek: **Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej – zarys problemu**, rozdział w monografii pt.: *Wpływ prakseologii na organizację i zarządzanie w administracji publicznej* / (red.) Kamil Sikora, Michał Domagała, Ewa Jasiuk, Wydawnictwo WSH Radom, Radom 2010, ISBN 978-83-921255-7-0, ss. 95-103

W rozdziale pokazano, że problematyka zarządzania wiedzą w administracji publicznej wymaga podejścia wielodyscyplinowego. W szczególności musi to dotyczyć procesów zarządczych, w których łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawnicza. Podejmowanie decyzji, w tym zakresie wymaga tworzenia zespołów opartych o specjalistów z różnych dyscyplin i z różnym podejściem do analizy zjawiska. Także wsparcie intelektualne dla procesów władczych i zarządczych oraz dla rozwoju zasobów ludzkich w administracji wymaga tworzenia ontologii wieloaspektowej, wiedzy ustrukturalizowanej i systemów informacyjnych, które pozwolą sprawnie korzystać ze zgromadzonych informacji.

Wielodyscyplinowość administracji publicznej pociąga za sobą wiele problemów również w sferze definiowania procesów zarządzania wiedzą. Często wynikają one z różnego sposobu definiowania pojęć bądź używania innych znaczeń dla tych samych pojęć w różnych dziedzinach wiedzy.

I tak już samo pojęcie zarządzanie wiedzą, choć w nauce posiada ugruntowaną pozycję i jest powszechnie używane, w szczególności przez specjalistów z zakresu zarządzania i technik informacyjnych, to budzi wątpliwości specjalistów od informacji naukowej i nauk bibliologicznych, którzy widzieliby raczej zarządzanie informacją.

Niestety na styku prawa, ekonomii i nauk inżynierskich występuje bardzo wiele takich różnic pojęciowych. Wpływa to niekorzystnie na gromadzenie, a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Twórcy ontologii dla administracji publicznej muszą sobie zdawać sprawę z tych ograniczeń, a użytkownicy umieć dokonać translacji pojęć do swojego aparatu pojęciowego.

9. Kisilowski Marek: **Współczesne zarządzanie publiczne, a konieczność zmian w kształtowaniu kadr administracji publicznej w Polsce**, rozdział w monografii pt.: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie* / (red.) Adam Bosiacki, Hubert Izdebski, Aleksander Nelicki, Igor Zachariasz, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2010, ISBN 978-83-7206-171-3, ss. 171-180

W rozdziale stwierdzono, że problematyka *public governance* wymaga podejścia multidyscyplinarnego. W szczególności powinna dotyczyć właściwego przygotowania kadr administracyjnych, których wykształcenie musi uwzględniać zarówno wiedzę z zakresu prawa, jak i ekonomii, zarządzania, socjologii, filozofii i elementów techniki [Por. Współzależność dyscyplin badawczych w sferze administracji publicznej, S. Wrzosek, M. Domagała, J. Izdebski, T. Stanisławski (red.), Warszawa 2010].

Konieczne jest ukształtowanie dyscypliny naukowej "Administracja". Tworzy to potrzebę badań naukowych w oparciu o zespoły badawcze zintegrowane wokół problemów administracji publicznej.

Trzystopniowe studia na kierunku administracja powinny mieć jasno zdefiniowane cele i standardy. Niezbędne jest stworzenie rzeczywistych możliwości studiów doktoranckich z administracji.

Pokazano, że odrębnym problemem, z którym musi się zmierzyć zarówno współczesna administracja, jak i szkolnictwo wyższe realizujące studia na kierunku administracja, to różnice pojęciowe występujące na styku różnych gałęzi wiedzy. Utrudnia

to gromadzenie a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w organizacjach. Jest to problem istotny, również z punktu widzenia zarządzania wiedzą w administracji. W rozwoju nauki administracji konieczne jest uwzględnienie tych ograniczeń, a co za tym idzie, dokonanie właściwej translacji pojęć do aparatu pojęciowego wykorzystywanego przez użytkowników, czyli studentów kierunku administracja i kadry administracji publicznej.

### **3.2. Udział w pracach naukowo-badawczych**

#### **1. Udział w międzynarodowym programie badawczym TELMI (2005-2009)**

Projekt TELMI 5DO44 Transnational European Labor Market Integration Through Information Technologies (zakończony w 2009 r.). W programie uczestniczyły instytucje naukowo-badawcze z Bułgarii, Włoch, Węgier, Rumunii i Polski. Program dotyczył informatycznego systemu poszukiwania zatrudnienia w różnych krajach Unii Europejskiej. Program realizowany był Wyższej Szkole Techniczno–Ekonomicznej w Warszawie.

Habilitant brał udział w części merytorycznej, kierował współpracą z Urzędami Pracy oraz nadzorował program od strony formalno–finansowej.

#### **2. Udział w projekcie finansowanym przez NCBiR realizowany na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej**

Udział w projekcie pt. *Wysokospecjalistyczna platforma wspomagająca planowanie cywilne i ratownictwo w administracji publicznej RP oraz w jednostkach organizacyjnych Krajowego Systemu Ratowniczo Gaśniczego*. Kierownik w PW: Zawiła-Niedźwiecki Janusz, data rozpoczęcia 22-12-2015, data zakończenia 21-12-2018. Projekt finansowany przez NCBiR (NCBR).



### **3. Identyfikacja i analiza dotycząca infrastruktury krytycznej systemu ochrony dóbr kultury**

Zadanie badawcze zlecone przez Obserwacje T-Servis Sp. z o.o. wykonywane do projektu: *Metodyka oceny ryzyka na potrzeby zarządzania kryzysowego RP*, realizowanego przez Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

### **4. Współpraca międzynarodowa i związki bliźniacze Zabrze, a wymogi protokółarne ceremonialne i etykietalne**

Ekspertyza wykonana na zlecenie Władz Miasta Zabrze, s.34

### 3.3. Wykaz dodatkowych opublikowanych prac naukowych oraz wygłoszonych referatów za okres 2002-2018 wraz z udziałem wnioskodawcy

	Autorzy	Tytuł	Czasopismo/ Wydawnictwo	Indeksowanie/ Liczba punktów zgodnie z wykazami MNiSW	Procentowy udział autorów	Udział wnioskodawcy (opis)
1.	Kąkol Urszula, Kisiłowski Marek, Kosieradzka Anna, Kunikowski Grzegorz, Rostek Katarzyna, Smagowicz Justyna, Ukłańska Anna, Wiśniewski Michał, Zawiła- Niedźwiecki Janusz	Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie  269 s.	Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji - ITE-PIB, ISBN 978-83- 63370-20-6, [978-83-63370- 21-3, 978-83- 63370-22-0, 978-83-63370- 23-7], 2018	Punktacja MNiSW = 25.0 Book Not Main Languages Author	po 11%	Monografia obejmuje metodykę budowy planów ratowniczych oraz planów zarządzania kryzysowego na poziomie centralnym, metodę wykorzystania danych pozyskanych z raportów częstkowych oraz w raporcie o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego. Przedstawia metodyczną strukturę raportowania, gromadzenia wzorców i przykładów dobrych praktyk. Udział M. Kisiłowskiego zawiera się szczególnie we fragmentach dotyczących zakresu i procesu planowania cywilnego, propozycji nowych rozwiązań organizacyjno- prawnych oraz procesu planowania cywilnego w powiązaniu z publicznym zarządzaniem kryzysowym. Praca jest wspólnym osiągnięciem autorów, wypracowanym w toku badań, dyskusji i opracowań.
2.	Kisiłowski Marek	Co dalej z zarządzaniem publicznym?  w: Co dalej z zarządza- niem?  ss. 106-125	Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83- 7814-760-2, 2018	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Chapter Not Series Not Main Languages	100%	W rozdziale przedstawiono podejście traktujące zarządzanie jako dyscyplinę naukową, w której subdyscyplinami zarządzania publicznego są publiczne zarządzanie kryzysowe i logistyka społeczna. Zwrócono uwagę, że w publicznym zarządzaniu kryzysowym oraz w logistyce społecznej obecnie występuje wiele problemów epistemologicznych oraz metodologicznych wymagających usystematyzowania i integracji łączącej fakty i teorie

						empiryczne. Postawiono hipotezę, aby nauki o zarządzaniu były platformą integrującą problematykę prawidłowego publicznego zarządzania kryzysowego i logistyki społecznej. Podniesiono również problem kształcenia kadr z szeroką wiedzą z zakresu nowoczesnego zarządzania publicznego.
3.	Kisilowski Marek	Racjonalne decyzje planistyczne organów administracji publicznej w zakresie zapewnienia ciągłości działania infrastruktury krytycznej  w: Administracja publiczna a gospodarka  ss. 131-146	Polska Fundacja Prawa Konkurencji i Regulacji Sektorowej Ius Publicum ISBN 978-83-946766-3-6, 2018	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Chapter NotSeriesNot Main Languages	100%	W rozdziale pokazano kierunki niezbędnej modyfikacji metod i form działania administracji publicznej, które powinny zwiększać udział interesariuszy w uzgadnianiu szeroko rozumianego interesu publicznego, rozumianego nie tylko jako interes rządzący, ale również jako interes współzarządzający. Takie współdziałanie wymaga podejścia multidyscyplinarnego w przygotowaniu kadr administracji. Wymaga to również wdrażania systemów zarządzania wiedzą w jednostkach administracji publicznej. Dla tak funkcjonującego systemu współzarządzania publicznego konieczne jest tworzenie prawidłowo zaprojektowanych i skonstruowanych systemów i zasobów informacyjnych, narzędzi informatycznych oraz zespołów specjalistów zajmujących się zbieraniem, wyszukiwaniem, gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji.

4.	Kunikowski Grzegorz, Kąkol Urszula, Kisiłowski Marek, Ukłańska Anna	Adaptation of civil planning and crisis management practices based on Hofstede's cultural dimensions model  ss. 62-75	Management Research and Practice, vol. 10, nr 4, 2018	Punktacja MNiSW = 0.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 0.0 Article From Journal	po 25%	M. Kisiłowski uczestniczył w przedstawieniu wyników analizy praktyk planowania cywilnego i zarządzania kryzysowego w wybranych krajach pod kątem ich skutecznego dostosowania do innego kraju o określonych warunkach. Wskazał, że zalecane praktyki obejmują uzgodnienie planów ciągłości działania z podmiotami prywatnymi, kładąc nacisk na zapobieganie i współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz tworzenie silnych centrów kompetencji.
5.	Kisiłowski Marek, Zawiła-Niedźwiecki Janusz	Grounds for the need of a new definition of social logistics  w: Wybrane zagadnienia zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami  ss. 276-287	Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, ISBN 978-83-7193-660-0, 2017	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Monography Chapter Author	po 50%	Wnioskodawca wskazał, że logistyka społeczna jest nowym obszarem zarządzania świadczeniem usług publicznym. Pokazał, że z dotychczasowego jej rozwoju widać dualizm wyzwań jakie stawia teorii zarządzania. Pierwsze wyzwanie to znajdowanie najlepszych przebiegów procesów logistycznych, a drugie to zarządzanie kryzysowe, które wskazuje na zasady postępowania w przypadku negatywnych efektów lub negatywnego przebiegu procesów. Współuczestniczył w dokonaniu krytycznej analizy istoty logistyki społecznej oraz wskazał przesłanki niezbędne dla zrewidowania aktualnie formułowanych jej podstaw naukowych.
6.	Kisiłowski Marek, Kunikowski Grzegorz	Charakterystyka zagrożeń organizacyjno-prawnych i socjalnych objętych planami ratowniczymi oraz planami zarządzania kryzysowego na poziomie centralnym  ss. 197-202	Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, R. 18, nr 9, 2017	Lista B / 7 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 7.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 7.0 Article From Journal	po 50%	M. Kisiłowski brał udział w wypracowaniu klasyfikacji zagrożeń. Szczegółowej analizie poddał zagrożenia organizacyjne, prawne i społeczne.

7.	Rostek Katarzyna, Kisilowski Marek, Wiśniewski Michał	Koncepcja metodyki raportowania zagrożeń bezpieczeństwa narodowego  ss. 265-277	Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 1, nr 4, 2017	Lista B / 9 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 9.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 9.0 Article From Journal	po 33%	M. Kisilowski przeanalizował stan aktualny wymagań prawnych oraz sytuację bieżącą w zakresie przygotowywania Raportu zagrożeń bezpieczeństwa narodowego. Uczestniczył w zaproponowaniu rozwiązań naprawczych w postaci koncepcji metodyki. Zwrócił uwagę, że praktyczne zastosowanie proponowanego podejścia będzie jednak wymagało zmiany przepisów prawnych, obowiązujących obecnie, co jest również zgodne z tendencjami obserwowanymi w decyzjach Rady i Komisji Europejskiej.
8.	Wiśniewski Michał, Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek	Koncepcja metodycznego gromadzenia wzorców i przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego  ss. 307-320	Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 4, 2017	Lista B / 9 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 9.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 9.0 Article From Journal	po 33%	M. Kisilowski uczestniczył w wypracowaniu wspólnej koncepcji metodycznego gromadzenia dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego, ratowniczego oraz zarządzania kryzysowego na bazie wzorca opisu dobrych praktyk.
9.	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek	Struktura problemowa logistyki społecznej z uwzględnieniem uwarunkowań usług publicznych  ss. 323-335	Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", vol. 1, nr 4, 2017	Lista B / 9 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 9.0, Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 9.0, Article From Journal	po 50%	M. Kisilowski brał udział we wskazaniu, że współczesna koncepcja logistyki społecznej nie jest ostateczna. Jest kolejną mutacją logistyki klasycznej. Był współautorem rozważań dotyczących sporu pomiędzy ośrodkami naukowymi, które są zwolennikami poglądów: 1. bliższego logistyce biznesowej oraz 2. łączącego logistykę społeczną z usługami publicznymi.
10.	Kisilowski Marek	Metody ilościowe (matematyczne i techniczne) w ocenie ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym	Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego	Lista B / 9 punktów MNiSW	100%	W artykule wskazano na możliwość zastosowania nowoczesnych technik w logistycznych sieciach społecznych (LSN), takich jak Internet rzeczy (IoT) lub Machine to Machine (M2M) umożliwiających zbieranie wielkich liczby danych

		ss. 367-378	kiego w Kielcach, Nr 4, 2017			w sieciach funkcjonujących na terenie całego państwa, a także w wymiarze transgranicznym i globalnym. Jako przykład metod ilościowych możliwych do szerszego zastosowania w ocenie ryzyka przywołano zastosowanie teorii wrażliwości oraz metody diagnostyki technicznej. Racjonalne zarządzanie ryzykiem w publicznym zarządzaniu kryzysowym, zdaniem autora powinno mieć charakter interdyscyplinarny. Systemy wspomagające ocenę i zarządzanie ryzykiem będą generowały coraz większą liczbę danych, koniecznych do sprawnego funkcjonowania tych systemów, ale będą powodowały również konieczność zapewnienia bezpieczeństwa informacji, jako dodatkowego źródła ryzyka.
11	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek	Projekt wysokospecjalistycznej platformy planowania cywilnego i ratownictwa  ss. 187-193	Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach, R. 21, Nr 1, 2017	Lista B / 9 punktów MNiSW	po 50%	M. Kisilowski uczestniczył w określeniu istoty logistyki społecznej i będącego jej częścią zarządzania kryzysowego. Prezentował zastosowanie metod badań a także wskazaniem konsekwencji aplikacyjnych i dydaktycznych projektów.
12	Wiśniewski Michał, Rostek Katarzyna, Kunikowski Grzegorz, Smagowicz Justyna, Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kosieradzka Anna, Kisilowski Marek	Metodyczna struktura repozytorium gromadzenia przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego  90 s.	raport naukowo-badawczy, 2017	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 14%	M. Kisilowski brał udział w przygotowaniu raportu, którego przedmiotem jest struktura repozytorium służącego do gromadzenia przykładów dobrych praktyk z zakresu planowania cywilnego oraz budowy planów ratowniczych i planów zarządzania kryzysowego. Celem repozytorium jest gromadzenie ustrukturalizowanych danych dotyczących metod i technik służących realizacji zadań wyznaczonych przez proces planowania cywilnego, ratowniczego i zarządzania kryzysowego. Repozytorium umożliwia przetwarzane i analizowane zebranych danych w różnych wymiarach

						wspomagając dobór narzędzi do celów uczestników procesu planowania cywilnego i zarządzania kryzysowego.
13	Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Ukłańska Anna	Diagnoza planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych  w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego  ss. 53-63	Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, 2016	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Monography Chapter Author	po 25%	M. Kisilowski opracował ocenę polskiego planowania cywilnego w wymiarze prawnym. Brał również udział w wypracowaniu wspólnej koncepcji i wniosków.
14	Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Ukłańska Anna	Stan planowania cywilnego w Polsce  w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego  ss. 75-84	Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, 2016	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Monography Chapter Author	po 25%	Udział polegał na wskazaniu, że planowanie cywilne ściśle wiąże się z zarządzaniem kryzysowym i że dotyczy to przedsięwzięć organizacyjnych, mających na celu przygotowanie administracji publicznej do zarządzania kryzysowego. Uczestniczył też w formułowaniu wniosków.
15	Kąkol Urszula, Kisilowski Marek, Kunikowski Grzegorz, Ukłańska Anna	Zarządzanie kryzysowe a planowanie cywilne  w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego  ss. 65-73	Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, 2016	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Monography Chapter Author	po 25%	M. Kisilowski współtworzył koncepcję zarządzania kryzysowego ukazując, że planowanie cywilne jest jednym z kluczowych elementów zarządzania kryzysowego. Wskazał też, że obecnie stosowane metody planowania cywilnego odbiegają od koncepcji współzarządzania publicznego. Uczestniczył też w formułowaniu wniosków.
16	Kisilowski Marek, Kisilowska Helena	Struktury administracji publicznej chroniące dziedzictwo kulturowe	Wydawnictwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Rzeszowie,	Punktacja MNiSW = 5.0	po 50%	M. Kisilowski jest twórcą tezy, że aktualny model struktur administracji publicznej nie chroni w należyтым stopniu dziedzictwa kulturowego w Polsce jako elementu

		w Polsce w: Struktury administracji publicznej: metody, ogniwa i więzi  ss. 343-358	vol.I, ISBN 978-83-916998-9-8, 2016			infrastruktury krytycznej. Pokazał też, że nie wykorzystano w funkcjonowaniu tego modelu organów samorządów lokalnych. Uczestniczył również w formułowaniu wniosków.
17	Wiśniewski Michał, Marczewski Marcin, Kisiłowski Marek	Zasady budowy scenariuszy zdarzeń niekorzystnych w publicznym zarządzaniu kryzysowym  w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego  ss. 97-110	Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, ISBN 978-83-947017-2-7, 2016	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Monography Chapter Author	po 33%	M. Kisiłowski współtworzył propozycję zasad konstruowania scenariuszy rozwoju zdarzeń niekorzystnych na potrzeby publicznego zarządzania kryzysowego i propozycję rozszerzenia planowania cywilnego o działania związane z budową scenariuszy zdarzeń niekorzystnych.
18	Kisiłowski Marek, Zawiła-Niedźwiecki Janusz	Odkrywanie 'DNA' logistyki społecznej. Ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne  ss. 337-351	Marketing i Rynek, vol. 2016, nr 7, 2016	Lista B / 9 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 9.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 9.0 Article From Journal	po 50%	M. Kisiłowski uczestniczył w weryfikacji koncepcji logistyki społecznej i wskazaniu na konieczność rozważania w przedstawianej tematyce następujących obszarów: fenomenologicznej, aksjologicznej, epistemologicznej, ontologicznej, metodologicznej, a na koniec pragmatycznej (paradygmat i zestaw dobrych praktyk). Szczególną uwagę zwrócił na ujęcia fenomenologiczne i aksjologiczne.
19	Kisiłowski Marek	Ujednoczenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego  ss. 381-394	Studia i Materiały "Miscellanea Oeconomicae", nr 1, 2016	Lista B / 9 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 9.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 9.0 Article From Journal	100%	W artykule podjęto próbę uzasadnienia konieczności ujednoczenia podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego. Wymagało to zdefiniowania pojęć oraz ustalenia wspólnych założeń i celów. Autor stoi na stanowisku, że publiczne zarządzanie kryzysowe stanowi istotną część publicznego zarządzania bezpieczeństwem.



						Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego jest niezwykle istotne ze względu na konieczność stworzenia prawnofunkcyjnej, spójnej koncepcji budowy i działania systemów, zwłaszcza systemów wspomagających zarządzanie kryzysowe w fazach zapobiegania i planowania.
20	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek	Koncepcja realizacji projektu wysokospecjalistycznej platformy planowania cywilnego i ratownictwa  ss. 74-83	Security Economy & Law. Scientific Journal for Students and PhD. Candidates, vol. 2016, nr 2, 2016	Lista B / 5 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 5.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 5.0 Article From Journal	po 50%	M. Kisilowski przedstawił zgodnie z wymogami ustawy o zarządzaniu kryzysowym, że planowanie cywilne ma zapewniać gotowość podjęcia w określonym czasie, miejscu i zakresie zorganizowanego, adekwatnego do sytuacji i efektywnego działania zgodnie z przygotowanymi planami lub improwizacji stosownie do zadań wynikających z rzeczywistego zagrożenia. Uczestniczył też w formułowaniu wniosków.
21	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek	Poszukiwanie nowego paradygmatu publicznego zarządzania kryzysowego  ss. 49-55	Przegląd Organizacji, vol. 2016, nr 3, 2016	Lista B / 13 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 13.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 13.0 Article From Journal	po 50 %	M. Kisilowski wykazał, że dyscyplina nauk o zarządzaniu powinna być platformą normalizującą multidyscyplinarne podejście do logistyki społecznej. Uczestniczył też w formułowaniu propozycji otwartej metodyki zarządzania ryzykiem w zarządzaniu kryzysowym państwa.
22	Kisilowski Marek, Kąkol Urszula, Uklańska Anna, Kunikowski Grzegorz	Opis i diagnoza planowania cywilnego w procesie przygotowań obronnych  162 s.	raport naukowo-badawczy, 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 25%	Raport stanowił podstawę opracowania metodyk planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie, której jednym z współautorów jest wnioskodawca: <i>Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie</i> , red. nauk., A. Kosieradzka, K. Rostek, J. Zawiła-Niedźwiecki, Wyd. Zarządzania PW, Warszawa 2018.

23	Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek, Kąkol Urszula, Ukłańska Anna	Diagnoza stanu planowania cywilnego w Polsce i na świecie  149 s.	raport naukowo-badawczy, 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 25%	Raport stanowił podstawę opracowania metodyk planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie, której jednym z współautorów jest wnioskodawca.: <i>Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie</i> , red. nauk., A. Kosieradzka, K. Rostek, J. Zawiła-Niedźwiecki, Wydz. Zarządzania PW, Warszawa 2018.
24	Rostek Katarzyna, Kunikowski Grzegorz, Kisilowski Marek	Analiza modeli systemów ratownictwa w Polsce i w wybranych krajach świata  266 s.	raport naukowo-badawczy, 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 33%	Raport stanowił podstawę opracowania metodyk planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie, której jednym z współautorów jest wnioskodawca: <i>Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym i ratownictwie</i> , red. nauk., A. Kosieradzka, K. Rostek, J. Zawiła-Niedźwiecki, Wydz. Zarządzania PW, Warszawa 2018.
25	Kisilowski Marek, Zawiła-Niedźwiecki Janusz	Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej - ujęcie fenomenologiczne i aksjologiczne	referat wygłoszony, VIII Międzynarodowa konferencja AT-H w Bielsku "Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku" 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 50%	M. Kisilowski uczestniczył w weryfikacji koncepcji logistyki społecznej i wskazaniu na konieczność rozważania w przedstawianej tematyce następujących obszarów: fenomenologicznej, aksjologicznej, epistemologicznej, ontologicznej, metodologicznej, a na koniec pragmatycznej (paradygmat i zestaw dobrych praktyk). Szczególną uwagę zwrócił na ujęcia fenomenologiczne i aksjologiczne.
26	Kisilowski Marek, Zawiła-Niedźwiecki Janusz	Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej	referat wygłoszony, II Konferencja Naukowa "Szkoła Logistyki" 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 50%	M. Kisilowski uczestniczył w podkreśleniu multidyscyplinarnego charakteru logistyki społecznej i jej związku z naukami o zarządzaniu, a szczególnie z zarządzaniem publicznym, oraz w sprecyzowaniu w katalogu usług publicznych oraz rodzajów podmiotów świadczących te usługi, czyli zakresu funkcjonalnego i podmiotowego logistyki społecznej.

27	Kisilowski Marek	Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego	referat wygłoszony, III Konferencja Naukowa "Logistyka w ratownictwie" 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	100%	W referacie podjęto próbę uzasadnienia konieczności ujednolicenia podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego. Wymagało to zdefiniowania pojęć oraz ustalenia wspólnych założeń i celów. Autor stoi na stanowisku, że publiczne zarządzanie kryzysowe stanowi istotną część publicznego zarządzania bezpieczeństwem. Ujednolicenie podejścia metodycznego do publicznego zarządzania bezpieczeństwem i publicznego zarządzania kryzysowego jest niezwykle istotne ze względu na konieczność stworzenia prawno-funkcjonalnej, spójnej koncepcji budowy i działania systemów, zwłaszcza systemów wspomagających zarządzanie kryzysowe w fazach zapobiegania i planowania.
28	Kisilowski Marek	Wykorzystanie narzędzi technicznych do oceny ryzyka w zarządzaniu kryzysowym	referat wygłoszony, II Konferencja Naukowa "Szkoła Logistyki" 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	100%	Przedmiotem referatu były możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych typu <i>Internet of Things</i> (IoT) i <i>Machine to Machine</i> (M2M) w sieciach logistyki społecznej. Ponadto pokazano możliwość wykorzystywania teorii wrażliwości i metod diagnostyki w ocenie ryzyka powstającego w urządzeniach technicznych.
29	Wiśniewski Michał, Marczewski Marcin, Kisilowski Marek	Zasady budowy scenariuszy zdarzeń niekorzystnych w publicznym zarządzaniu kryzysowym	referat wygłoszony, I Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Współczesne Koncepcje Zarządzania Publicznego” 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 33%	M. Kisilowski współtworzył propozycję zasad konstruowania scenariuszy rozwoju zdarzeń niekorzystnych na potrzeby publicznego zarządzania kryzysowego i propozycję rozszerzenia planowania cywilnego o działania związane z budową scenariuszy zdarzeń niekorzystnych.

30	Kisilowski Marek	Aspekty prewencji i bezpieczeństwa w publicznym zarządzaniu kryzysowym i logistyce społecznej  w: Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego	Kraków 2016	Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)	100%	W rozdziale pokazano, że właściwe zrozumienie prewencji w publicznym zarządzaniu kryzysowym, a szerzej w logistyce społecznej, stanowi istotny aspekt zapewnienia bezpieczeństwa i minimalizacji ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowych. Pokazano, że osiągnięcie sukcesu prewencji jest możliwe jedynie w przypadku synergii wysiłków i współdziałania wszystkich podmiotów, jako że publiczne zarządzanie kryzysowe jest częścią logistyki społecznej, gdyż dotyczy postępowania, gdy rutynowa aktywność z zakresu logistyki społecznej zawodzi i konieczne jest zastosowanie jednolitych metodycznie działań publicznego zarządzania kryzysowego i powiązanej z nią logistyki społecznej.
31	Zawiła-Niedźwiecki Janusz, Kisilowski Marek	Wnioski naukowe z projektu opracowania krajowej metodyki oceny ryzyka w publicznym zarządzaniu kryzysowym	IV Kongres Nauk o Zarządzaniu, TNOiK, Warszawa 2016	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 50%	M. Kisilowski brał udział w przygotowaniu wystąpienia i wniosków, które następnie zostały uwzględnione w monografii <i>Metodyki planowania cywilnego w publicznym zarządzaniu kryzysowym...</i> , <i>op.cit.</i>
32	Kisilowski Marek	Planowanie przestrzenne jako element zarządzania kryzysowego w administracji publicznej  w: Planowanie i zagospodarowanie przestrzenne wobec potrzeb inwestycyjnych i bezpieczeństwa państwa  ss. 254-264	Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego Mazurskiego, ISBN 978-83-7299-954-2, 2015	Punktacja (nominalna) = 4.0	100%	W rozdziale pokazano, że aby zapewnić rzeczywiste bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój konieczne jest powiązanie działań w zakresie zarządzania kryzysowego z planowaniem i zagospodarowaniem przestrzennym. Działania te powinny włączać społeczność lokalną do aktywnych prac na rzecz udziału w podejmowanych decyzjach, ich rozumieniu i akceptacji. Pokazano, że niezbędne jest widzenie problemów bezpieczeństwa narodowego i zagospodarowania przestrzennego w znacznie dłuższej perspektywie czasowej.

33	Kisilowski Marek	Zmiany w systemie zarządzania publicznego warunkiem zrównoważonego rozwoju  w: Wybrane zagadnienia administracyjne w kontekście ekonomicznym, prawnym i filozoficznym  ss. 243-256	Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83-7814-501-1, 2015	Punktacja MNiSW = 5.0 Book Chapter Not Series Not Main Languages	100%	W rozdziale pokazano kierunki niezbędnej modyfikacji metod i form działania administracji publicznej, które powinny zwiększać udział interesariuszy w uzgadnianiu szeroko rozumianego interesu publicznego, rozumianego nie tylko jako interes rządzący, ale również jako interes współzarządzający. Takie współdziałanie wymaga podejścia multidyscyplinarnego w przygotowaniu kadr administracji. Wymaga to również wdrażania systemów zarządzania wiedzą w jednostkach administracji publicznej. Dla tak funkcjonującego systemu współzarządzania publicznego konieczne jest tworzenie prawidłowo zaprojektowanych i skonstruowanych systemów i zasobów informacyjnych, narzędzi informatycznych oraz zespołów specjalistów zajmujących się zbieraniem, wyszukiwaniem, gromadzeniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji.
34	Kisilowski Marek	Zarządzanie kryzysowe a logistyka społeczna  ss. 7658-7666	Logistyka: czasopismo dla profesjonalistów nr 4, 2015	Punktacja MNiSW = 0.0 ArticleFrom Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 0.0 ArticleFrom Journal - czasopismo zagraniczne spoza list	100%	Autor stara się wykazać, że nie jest możliwe zarządzanie kryzysowe bez wsparcia logistyki rozumianej, jako logistyka społeczna, a obie te dziedziny wiedzy łączą paradygmat trwałego, harmonijnego i zrównoważonego rozwoju. Konieczne jest podejście systemowe i interdyscyplinarne. Nauki o zarządzaniu mogą być platformą normalizującą i konsolidującą zarządzanie kryzysowe i logistykę społeczną. Ustalono wzajemne zależności pomiędzy pojęciem zarządzania kryzysowego, a szeroko rozumianą logistyką społeczną. Pokazano, że konieczne jest ustalenie logistycznego aspektu zarządzania kryzysowego i odniesienie tego do paradygmatu logistyki w zarządzaniu kryzysowym. Takie ujęcie powinno umożliwić ustalenie roli i znaczenia logistyki społecznej

						w zarządzaniu kryzysowym, a także wykazanie, że zarówno logistyka społeczna jak i zarządzanie kryzysowe to pojęcia mające charakter multidyscyplinarny, dla których platformą normalizującą i konsolidującą mogą być w dużym stopniu nauki o zarządzaniu.
35	Kisilowski Marek, Zawila-Niedźwiecki Janusz	Zarządzanie kryzysowe – zagadnienie na styku nauk o bezpieczeństwie oraz nauk o zarządzaniu  ss. 51-62	Organizacja i Kierowanie, vol. 2015, nr 2, 2015	Lista B / 14 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW = 14.0 Article From Journal Punktacja MNiSW (2013-2016) = 14.0 Article From Journal	po 50 %	M. Kisilowski zwrócił uwagę na konieczność nowego rozumienia paradygmatu nauki o bezpieczeństwie. Pozwoliło to autorom na udowodnienie tezy, że konieczne jest wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu i proces integracji obydwu dyscyplin.
36	Kisilowska Helena, Kisilowski Marek	Administracja zrównoważonego rozwoju  w: Procesy kierowania w systemie administracji publicznej  ss: 213-224	Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, ISBN 978-83-916998-4-3, 2014	Punktacja (nominalna) = 5.0	po 50 %	Dr M. Kisilowski zwraca uwagę na zmienność otoczenia, które kreuje nowe potrzeby i konieczność zapewnienia określonych usług publicznych. Pokazuje też, że konieczna jest koordynacja instytucjonalna uwzględniająca, że szczeble administracji publicznej mają odmienne interesy i preferencje. Ponadto w rozdziale wnioskodawca zwrócił uwagę, że cele zarządzania ustalane w ramach sektora publicznego, również w zakresie zrównoważonego rozwoju są ustalane często w oparciu o reguły polityczne.
37	Kisilowski Marek	Bariery transferu wiedzy i innowacji z nauki do przemysłu w Polsce  w: Nauka gospodarce, gospodarka nauce  ss. 29-39	Oficina Wydawnicza PW, ISBN 978-83-7814-298-0, 2014	Punktacja (nominalna) = 5.0	100%	W rozdziale pokazano konieczność nowych rozwiązań systemowych, które prowadziłyby do aktywizacji całej gospodarki. Można by to zrealizować poprzez ustawowe obciążenie wszystkich podmiotów jednoprocentowym odpisem od przychodów (wliczanym w koszty). Odpis ten tworzyłby fundusz na badania, innowacje i wdrożenia. Taki układ spowodowałby, że wszystkie podmioty w gospodarce funkcjonujące w Polsce zainteresowane byłyby wykorzystaniem tych środków i przygotowaniem oraz

						wdrażaniem innowacji. Dokonano wstępnych obliczeń, że wielkość nakładów na badania i wdrożenia osiągnęłaby 2,5% PKB.
38	Kisilowski Marek	Nowe spojrzenie na pojęcie zagrożeń i bezpieczeństwa narodowego  ss. 4149	Logistyka, nr 4, 2014	Punktacja MNiSW (2013-2016) = 0.0 Article From Journal - czasopismo zagraniczne spoza list  Punktacja MNiSW = 10.0 Article From Journal	100%	Artykuł podejmuje ważną dziś problematykę konieczności nowego, szerszego spojrzenia na problematykę współczesnych zagrożeń i bezpieczeństwa. Ukazano, że choć występowanie ryzyka oraz konfliktów w procesie zarządzania kryzysowego jest nieuniknione, to wypracowane zostały reguły i mechanizmy ich minimalizowania. Tak postrzegane nowe podejście wymaga spojrzenia holistycznego i interdyscyplinarnego właściwego dla czasów cywilizacji wiedzy i informacji przy uwzględnieniu zasady trwałego i zrównoważonego rozwoju. Stwarza to konieczność zmiany systemu kształcenia kadr w zakresie bezpieczeństwa narodowego, zmiany programów ich nauczania, a także tworzenia szerokiego zaplecza nauki zwłaszcza w naukach technicznych, logistyce i informatyce.
39	Kisilowski Marek	Paradygmaty logistyki w zarządzaniu kryzysowym z perspektywy nauki o zarządzaniu  ss. 14347-14353	Logistyka: czasopismo dla profesjonalistów, nr 6, 2014	Punktacja MNiSW (2013-2016) = 0.0 Article From Journal - czasopismo zagraniczne spoza list  Punktacja MNiSW = 10.0 Article From Journal	100%	Wychodząc z założenia, że paradygmat staje się elementem wspólnym, zapewniającym łączność, a także wpływającym na jednorodność ocen i sądów w ramach określonej dyscypliny, autor zwraca uwagę na to, że w dyscyplinie nauk o bezpieczeństwie, a zatem również w logistyce w zarządzaniu kryzysowym mamy wiele przykładów uzasadniających tezę o niejednoznaczności przypisania problematyki do wyznaczonych historycznie dyscyplin. Autor podkreśla, że we wszystkich fazach zarządzania kryzysowego logistyka odgrywa niezwykle istotną rolę. Narastająca różnorodność zagrożeń we współczesnym świecie powoduje konieczność

						<p>zauważenia roli i rozwoju logistyki społecznej, a podstawowego znaczenia nabiera paradygmat zorientowany na trwały, zrównoważony rozwój społeczny.</p> <p>W oparciu o zasygnalizowany szerszy kontekst badawczy wskazano, iż problematyka zapewnienia bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego ma charakter multidyscyplinarny, dla której platformą normalizującą powinny być nauki o zarządzaniu.</p>
40	Kisilowski Marek, Zawila-Niedzwiecki Janusz	Odkrywanie "DNA" logistyki społecznej	Logistyka, nr 6 2014	Lista B /10	po 50%	<p>M. Kisilowski uczestniczył w podkreśleniu multidyscyplinarnego charakteru logistyki społecznej i jej związku z naukami o zarządzaniu, a szczególnie z zarządzaniem publicznym, oraz w sprecyzowaniu w katalogu usług publicznych oraz rodzajów podmiotów świadczących te usługi, czyli zakresu funkcjonalnego i podmiotowego logistyki społecznej.</p>
41	Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof	<p>Rola i znaczenie nowoczesnych instrumentów umożliwiających właściwe zarządzanie wiedzą w nadzorze budowlanym</p> <p>w: Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności</p> <p>ss. 59-68</p>	<p>Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, ISBN 978-83-61601-85-2, 2013</p>	Punktacja (nominalna) = 5.0	po 50 %	<p>M. Kisilowski wskazał, że rozwój ekonomiczny i społeczny świata i Polski wymaga właściwego zarządzania wiedzą i zbieraniem informacji. Wymaga to tworzenia nowoczesnych metod, które gwarantują właściwy nadzór nad tymi procesami.</p>
42	Kisilowski Marek	<p>Sięciowość szkolnictwa wyższego, warunkiem właściwego zabezpieczenia kształcenia kadr w regionie mazowieckim</p>	<p>Oficina Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ISBN 978-83-7814-138-9, 2013</p>	Punktacja (nominalna) = 5.0	100%	<p>W rozdziale przedstawiono tezę o tym, że najcenniejszymi aktywami w każdej organizacji gospodarczej, społecznej, naukowej są zatrudnieni ludzie. Pokazano, że niezbędnym jest proces zarządzania zasobami ludzkimi, a głównie w zakresie ich posiadanej wiedzy.</p>



		<p>w: Funkcje szkół wyższych a rozwój regionów</p> <p>ss. 21-32</p>				<p>Pokazano przykładowy program złożony z jedenastu priorytetów, które powinny być realizowane równolegle na poziomie centralnym i regionalnym.</p> <p>Podniesiono również zagadnienie konieczności współdziałania różnego rodzaju centrów naukowo-dydaktycznych na rzecz społeczności lokalnej i regionalnej.</p>
43	Kisilowski Marek	<p>Współpraca międzynarodowa miast bliźniaczych, zgodna z wymogami protokołarnymi, jako warunek zrównoważonego rozwoju</p> <p>w: Zrównoważony rozwój jednostek samorządu lokalnego w świetle globalizacji gospodarczej</p> <p>ss. 102-112</p>	<p>Oficyna Wydawnicza PW, ISBN 978-83-7814-164-8, 2013</p>	<p>Punktacja MNiSW = 5.0 Book Chapter Not Series Not Main Languages</p>	100%	<p>W rozdziale pokazano, że przyszłość administracji publicznej wiąże się z kształtowaniem społeczeństwa obywatelskiego i koniecznością dialogu społecznego. Jest to warunek trwałego i zrównoważonego rozwoju Europy i świata. Pokazano, że istotną wartością tak rozumianego społeczeństwa jest budowanie trwałych kontaktów i współpracy między społecznościami lokalnymi w Polsce i w skali międzynarodowej. Taką formę współpracy między władzami lokalnymi stanowią związki bliźniacze określane jako partnerskie. W ten sposób zdefiniowano kontakty zagraniczne charakteryzujące się bezpośrednim zaangażowaniem mieszkańców miast i gmin oraz lokalnych organizacji na współpracę ze społecznościami miast i gmin zagranicznych.</p>
44	Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof	<p>Wykorzystanie technologii informacyjnych w administracji publicznej i w kształtowaniu kadr</p> <p>w: Pomędzy zarządzaniem publicznym a ogólną teorią administracji</p> <p>ss. 155-172</p>	<p>Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej Radom, ISBN 978-83-62491-30-8, 2013</p>	<p>Punktacja (nominalna) = 4.0</p>	po 50 %	<p>M. Kisilowski w rozdziale wskazuje, że administracja publiczna wymaga podejścia interdyscyplinarnego i właściwego zarządzania wiedzą i informacjami. Wskazał, że na etapie rozwoju cywilizacji wiedzy i informacji niezbędnym jest podjęcie działań na rzecz udostępnienia usług elektronicznych, uporządkowania i standaryzowania struktur i procedur informatycznych oraz jasno sprecyzowania zadań i obowiązków administracji państwa.</p>

45	Kisilowski Marek, Urbaniak Krzysztof	Wykorzystanie technologii informacyjnych w zarządzaniu publicznym w Polsce  ss. 63-78	Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 169, 2013	Lista B / 10 punktów MNiSW  Punktacja MNiSW (2013-2016) = 10.0 Article From Journal Punktacja MNiSW = 7.0 Article From Journal	po 50 %	M. Kisilowski wskazuje, że w procesach zarządczych łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawnicza, co wymaga tworzenia zespołów opartych na specjalistach z różnych dyscyplin i z różnym podejściem do analizy zjawiska, oraz że na styku prawa, ekonomii i nauk inżynierskich wstępuje bardzo wiele różnych pojęciowych. Wpływa to niekorzystnie na gromadzenie, a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy w organizacji.
46	Kisilowski Marek	E-learning – skuteczna inwestycja w kapitał ludzki w zawodach technicznych i jego zastosowanie w różnych sytuacjach życiowych kobiet  w: Absolwentki kierunków technicznych dla rozwoju regionów  ss. 79-99	Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2011, ISBN 978-83-7207-963-3, 2011	Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)	100%	W rozdziale przyjęto jako punkt wyjścia fakt, że kobiety, absolwentki kierunków technicznych, bardzo dobrze przygotowane do swoich ról zawodowych i potrzebne jako inżynierowie swoim regionom, oraz są potrzebne jako inżynierowie swoim regionom. Odpowiedzialnie traktując swoje obowiązki zawodowe, chcą również jak najlepiej spełniać swoje role życiowe – matek. Z tego powodu muszą w pewnym okresie przerwać pracę zawodową lub wykonywać ją w mniejszym wymiarze, zatem koniecznym staje się szukanie instrumentów, które pozwolą zminimalizować straty w zakresie dostępu do wiedzy oraz skutecznie tę wiedzę uzupełniają. Taką szansą dokształcania i pracy na odległość daje dostęp do internetu oraz e-learning..

47	Kisilowski Marek	<p>Wpływ zarządzania wiedzą w jednostkach samorządu lokalnego na zrównoważony rozwój w Polsce</p> <p>w: Rozwój zrównoważony, a budowa marki miejsca</p> <p>ss. 127-135</p>	Wydawnictwo WAiNS PW, Warszawa, ISBN 978-83-930594-4-7, 2011	Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)	100%	<p>W rozdziale przyjęto jako punkt wyjścia, że właściwy podział kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju jest gwarantem skuteczności realizacji podjętych zadań, ważną rolę do odegrania, w tym zakresie mają samorządy lokalne, a o ich skuteczności w dużej mierze decydować będzie przygotowanie kadr i umiejętne zarządzanie tymi kadrami, ich wiedzą i umiejętnościami. Dla korzystania z wiedzy niezbędny jest system dla zarządzania wiedzą. Wymaga to dobrze skonstruowanego, wielodyscyplinarnego zespołu specjalistów.</p>
48	Kisilowski Marek	<p>Ocena ryzyka w stosunku do urzędów występujących jednostkowo</p> <p>w: Nowe wyzwania i wykorzystanie współczesnej nauki w zarządzaniu kryzysowym</p> <p>ss. 99-106</p>	Politechnika Warszawska, ISBN 978-83-930594-0-9, 2010	Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)	100%	<p>W rozdziale dokonano ocenę metody szacowania ryzyka dla urzędów występujących jednostkowo wskazując, że wymaga to przyjęcia odrębnych metod dla każdego takiego jednostkowego ryzyka. Zaprezentowano w rozdziale metodę pozwalającą na ocenę ryzyka ubezpieczeniowego dla maszyn o dużej wartości z uwzględnieniem metody diagnostyki technicznej. Realizowane jest to głównie w oparciu o posiadane lub przygotowywane krzywe życia maszyny pozwalające ocenić stan eksploatacji maszyny w danej chwili. Pozwala to na prawidłowe określenie wielkości ryzyka, jego transfer oraz dystrybucję i kontrolę. Przedstawiona metodologia użyta została w monografii jako możliwość szacowania ryzyka.</p>
49	Kisilowski Marek	<p>Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej – zarys problemu</p> <p>w: Wpływ prakseologii na organizację i zarządzanie w administracji publicznej</p> <p>ss. 95-103</p>	Wydawnictwo WSH Radom, ISBN 978-83-921255-7-0, 2010	Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)	100%	<p>M. Kisilowski pokazuje, że problematyka zarządzania wiedzą w administracji publicznej wymaga podejścia wielodyscyplinarnego. W szczególności musi to dotyczyć procesów zarządczych, w których łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawnicza. Podejmowanie decyzji, w tym zakresie wymaga tworzenia zespołów opartych o specjalistów z różnych dyscyplin i z różnym</p>

						<p>podejściem do analizy zjawiska. Niestety na styku prawa, ekonomii i nauk inżynierskich występuje bardzo wiele takich różnic pojęciowych. Wpływa to niekorzystnie na gromadzenie, a następnie poszukiwanie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Twórcy ontologii dla administracji publicznej muszą sobie zdawać sprawę z tych ograniczeń, a użytkownicy umieć dokonać translacji pojęć do swojego aparatu pojęciowego.</p>
50	Kisilowski Marek	<p>Współczesne zarządzanie publiczne, a konieczność zmian w kształtowaniu kadr administracji publicznej w Polsce</p> <p>w: Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie</p> <p>ss. 171-180</p>	<p>Wydawnictwo Liber, Warszawa, ISBN 978-83-7206-171-3, 2010</p>	<p>Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)</p>	100%	<p>W rozdziale stwierdzono, że problematyka <i>public governance</i> wymaga podejścia multidyscyplinarnego. W szczególności powinna dotyczyć właściwego przygotowania kadr administracyjnych, których wykształcenie musi uwzględniać zarówno wiedzę z zakresu prawa, jak i ekonomii, zarządzania, socjologii, filozofii i elementów techniki. Konieczne jest ukształtowanie dyscypliny naukowej "Administracja". Tworzy to potrzebę badań naukowych w oparciu o zespoły badawcze zintegrowane wokół problemów administracji publicznej.</p>
51	Kisilowski Marek	<p>Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego</p> <p>w: Dwudziestolecie funkcjonowania samorządu terytorialnego w Polsce</p> <p>ss. 215-223</p>	<p>Wydawnictwo WAiNS PW, Warszawa, ISBN 978-83-85964-99-5, 2010</p>	<p>Punktacja (nominalna) = 5.0 (rozdział w monografii)</p>	100%	<p>W rozdziale pokazano, że problematyka zarządzania wiedzą w samorządzie terytorialnym wymaga podejścia wielodyscyplinarnego. W szczególności musi to dotyczyć procesów zarządczych, w których łączy się problematyka techniczna, ekonomiczna i prawna. Podejmowanie decyzji w tym zakresie wymaga tworzenia zespołów opartych na specjalistach z różnych dyscyplin i z różnym podejściem do analizy zjawiska. Takie wsparcie intelektualne dla procesów władczych i zarządczych oraz dla rozwoju zasobów ludzkich w administracji samorządowej wymaga tworzenia ontologii wieloaspektowej wiedzy</p>

						i systemów informacyjnych, które pozwolą sprawnie korzystać ze zgromadzonych informacji.
52	Kisilowski Marek, Kot Grażyna	Ocena okresowa pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich i europejskich  ss. 169-203	Zeszyty Naukowe WSTE, Vol. 1, Warszawa 2007	Punktacja (nominalna) = 0.0	po 50 %	M. Kisilowski opracował część teoretyczną artykułu wskazując, iż ocena okresowa pracowników jest istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zarówno w polskich jak i europejskich.

<b>Dorobek</b>	<b>Liczba</b>	<b>Punkty</b>
Publikacje	52	260
• Książki autorskie	1	25
• Artykuły z listy B	13	122
• Artykuły z innych czasopism	5	0
• Rozdziały z książek	23	113
• Materiały konferencyjne (wygłoszone referaty)	6	0
• Raporty naukowo-badawcze	4	0

## **4. Osiągnięcia w zakresie dorobku organizacyjnego, dydaktycznego, popularyzatorskiego oraz współpracy międzynarodowej**

### **4.1. Dorobek organizacyjny**

#### **Przed uzyskaniem stopnia doktora**

Działalność organizacyjną można podzielić na dwa obszary:

##### Pierwszy obszar to działalność w strukturach publicznych:

- 1983–1987 – harcerz w 23 WDH „Pomarańczarnia” w II LO im. S. Batorego.
- 1986 – twórca samorządu „Alternatywnego” w II LO im. S. Batorego. Aktywnie uczestniczył w kultywowaniu tradycji harcerskich „Pomarańczarni”, z którego wywodzili się członkowie Szarych Szeregów.
- 1990–1994 – dr Marek Kisilowski zostaje wybrany w wyborach powszechnych, jako radny Gminy Warszawa-Mokotów wybrany z listy Komitetu Obywatelskiego.
- 1992–1994 – wiceprzewodniczący Komisji ds. Oświaty i Kultury Fizycznej Gminy Warszawa Mokotów. Jako radny zajmuje się problematyka oświaty i młodzieży trudnej.
- 1993–1997 – członek Rady Nadzorczej Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej dla Szkół Wyższych w Warszawie oraz członek Rady Nadzorczej Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej „Akademickie Centrum Rehabilitacji” w Zakopanem. Pełniąc te funkcje angażował się w proces kształtowania polityki zdrowotnej dla środowiska studenckiego. Podejmował działania w zakresie elementów zarządzania tymi podmiotami.
- 1999–2000 – dyrektor Centrum Medycznego „Lux-Daewoo”. Organizuje Centrum Medyczne zdobywając umiejętności i wiedzę z zakresu zarządzania podmiotami gospodarczymi niezwiązanymi ze środowiskiem studencko-uczelnianym.

##### Drugi obszar to działalność w strukturach studenckich i uczelnianych:

- 1992–1995 – przewodniczący Samorządu Studentów Politechniki Warszawskiej, reprezentant Politechniki Warszawskiej w Ogólnopolskim Porozumieniu Samorządów Studenckich i Parlamencie Studentów RP. Brał aktywny udział w tworzeniu

Parlamentu i udziału studentów w kształtowaniu norm prawnych dotyczących środowiska akademickiego. W tym zakresie aktywność szła w kierunku kształtowania nowych struktur w ogólnopolskim środowisku studenckim.

- 1995–1996 – wiceprzewodniczący Samorządu Studentów Politechniki Warszawskiej.
- 1989–2006 – współzałożyciel i prezes Stowarzyszenia „Bratnia Pomoc” Studentów Politechniki Warszawskiej. Była to koncepcja odtworzenia struktur „Bratniej Pomocy” z okresu międzywojennego. Nabył istotne umiejętności w zakresie zarządzania strukturami zajmującymi się również działalnością gospodarczą.
- 1989–1996 – członek Senatu Politechniki Warszawskiej. W trakcie działalności w Senacie aktywnie uczestniczył w kształtowaniu roli środowiska studenckiego w zarządzaniu uczelnią. Kształtował nowy model współpracy środowiska studenckiego z środowiskiem nauczycieli akademickich, szczególnie w zakresie udziału studentów w procesach kształtowania władz wydziałów i uczelni.

### **Po uzyskaniu stopnia doktora**

#### Działalność w strukturach publicznych:

- od 2015 – przedstawiciel Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” w Komitecie Monitorującym Program Operacyjny Inteligentny Rozwój. Na rzecz Komitetu Monitorującego przygotował kilka opinii i ekspertyz związanych z uruchamianiem nowego systemu związanego z Programem Operacyjnym Inteligentny Rozwój.
- od 2015 – członek, od 2018 wiceprzewodniczący Krajowej Sekcji Nauki NSZZ „Solidarność”. Bierze aktywny udział w formułowaniu opinii dotyczącej ustawy o szkolnictwie wyższym i nauce, w szczególności dotyczących partycypacji pracowniczej.
- od 9 marca 2016 – członek Rady Służby Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów. Aktywnie uczestniczy w kształtowaniu poprawnych zasad funkcjonowania administracji państwowej.
- od 2017 – członek Narodowej Rady Rozwoju. Prace w Narodowej Radzie Rozwoju wiążą się z przygotowaniem wielu materiałów opiniujących różnego typu akty prawne oraz ekspertyz związanych z obszarem szkolnictwem wyższym i nauki. Aktywnie uczestniczy w wielu forach dyskusyjnych prezentując opinie wywodzące się ze środowisk naukowo-badawczych uczelni i instytutów.



#### Działalność w strukturach uczelnianych:

- 2001–2011 – Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Warszawie, kanclerz, dziekan wydziału Stosunków Międzynarodowych, pełnomocnik Rektora ds. e-learningu i informatyzacji, udział w zespole realizującym międzynarodowy projekt informatyczny „TELMi” (Włochy, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Polska). W trakcie pracy zdobył duże doświadczenie w zakresie kierowania strukturami uczelni, w zakresie dydaktyczno-naukowym oraz organizacyjno-finansowym. W tym okresie Wydział Stosunków Międzynarodowych posiadał pierwszą kategorię w zakresie działalności naukowej. W Uczelni maksymalnie studiowało 5000 studentów. Uczelnia prowadziła szeroką działalność badawczą we współpracy z KGHM Polska Miedź, Politechniką Warszawską oraz brała udział w międzynarodowym projekcie „TELMi”.
- od 2014 – członek, od 2018 członek Prezydium Komisji Zakładowej NSZZ „Solidarność” w Politechnice Warszawskiej. W trakcie tej działalności bierze aktywny udział w kształtowaniu stosunków międzyludzkich wynikających z relacji pracowniczych. Bierze aktywny udział w kształtowaniu i formułowaniu uczelnianych aktów prawnych.
- od 2016 – członek Komitetu Naukowego dwóch konferencji.

## 4.2. Dorobek dydaktyczny

Na Wydziale Zarządzania i Wydziale Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej prowadził wykłady, ćwiczenia i seminaria z następujących przedmiotów:

- Zarządzanie kryzysowe,
- Zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania,
- Nauka o administracji,
- Marketing odpowiedzialny,
- Społeczna odpowiedzialność biznesu,
- Partycypacja pracownicza,
- Demografia,
- Przedsiębiorczość innowacyjna,
- Protokół dyplomatyczny,
- Prawne aspekty działalności gospodarczej,
- Seminarium licencjackie,
- Seminarium magisterskie.

Promotor ok. 200 prac magisterskich i licencjackich w PW i WSTE.

Współautor podręczników multimedialnych w Politechnice Warszawskiej dla e-learningu OKNO: Podstawy zarządzania.

W trakcie pracy w Wyższej Szkole Techniczno-Ekonomicznej przygotował i prowadził następujące wykłady i seminaria:

- Podstawy zarządzania,
- Gospodarka nieruchomościami,
- Ochrona własności intelektualnej,
- Zarządzanie zasobami ludzkimi,
- Seminarium licencjackie.

Dla studiów e-learningu pierwszego stopnia przygotował jako współautor podręczniki multimedialne dla przedmiotów:

- Podstawy zarządzania,
- Zarządzanie nieruchomościami,
- Zarządzanie zasobami ludzkimi,
- Ochrona własności intelektualnej.

### **4.3. Dorobek popularyzatorski oraz współpraca międzynarodowa**

#### **Współpraca międzynarodowa:**

- Udział w projekcie międzynarodowym TELMI 5DO44 Transnational European Labor market Integration Through Information Technologies, finansowanym przez Unię Europejską wraz z państwami: Włochy, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Polska w latach 2005–2009;
- Udział w organizowaniu programu wymiany pracowników i studentów ERAZMUS z krajami: Portugalia, Francja, Turcja, Włochy, Norwegia;
- Udział z referatem M. Kisilowski: *Racional planning by public administration institutions for ensuring operational continuity of critical architecture*. na międzynarodowej konferencji *Public administration and economy*, Comenius University Bratislava May 28<sup>th</sup>-31<sup>th</sup>, 2017.

#### **Organizacja konferencji naukowych:**

- Przewodniczący Komitetu organizacyjnego przygotowywanej Konferencji Naukowej „Szkoła Logistyki 2020”;
- Członek Rady Naukowej Konferencji “Logistyka w Ratownictwie 2019;
- Członek Rady Naukowej Konferencji „Szkoła Logistyki” 2019;
- Członek Rady Naukowej Konferencji “Logistyka w Ratownictwie 2018;
- Członek Rady Naukowej Konferencji „Szkoła Logistyki” 2018;
- Członek Rady Naukowej Konferencji “Logistyka w Ratownictwie 2017;
- Członek Rady Naukowej Konferencji „Szkoła Logistyki” 2017;
- Członek Rady Naukowej Konferencji “Logistyka w Ratownictwie 2016;
- Członek Rady Naukowej Konferencji „Szkoła Logistyki” 2016;
- Członek Rady Naukowej Konferencji “Logistyka w Ratownictwie 2015;
- Członek Komitetu Naukowo-Organizacyjnego konferencji Naukowej „Logistyka w Ratownictwie” 2014;
- Przewodniczący Komitetu Organizacyjnego Konferencji Naukowej „Rozwój zrównoważony, a budowa marki miejsca 2011;
- Członek Komitetu Organizacyjnego Konferencji naukowej „Nowe wyzwania i wykorzystanie nauki o zarządzaniu kryzysowym” 2010.

**Dorobek popularyzatorski:**

- Prowadzenie szkoleń w zakresie e-learningu KGHM 2005;
- Działalność w Radzie Służby Publicznej przy Premierze RP;
- Działalność w Narodowej Radzie Rozwoju przy Prezydencie RP;
- Udział w zespołach eksperckich dotyczących zarządzania szkolnictwem wyższym i nauką.

*Janusz Kinkowski*