

FORESIGHT
przedsiębiorstw

TOM II

ZASTOSOWANIE METODYKI MYŚLENIA SIECIOWEGO

**Agnieszka Grzelczak
Arkadiusz Borowiec
Adam Górny**



Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
Poznań 2013

Spis treści

Przedmowa	5
Wstęp	7
1. METODYKA MYŚLENIA SIECIOWEGO W PROJEKTACH	
<i>FORESIGHT (Agnieszka Grzelczak, Arkadiusz Borowiec)</i>	11
1.1. Projekty <i>foresight</i> w przedsiębiorstwie	11
1.2. Metody <i>foresight</i> i tworzenie scenariuszy	14
1.3. Podstawy teoretyczne metodyki myślenia sieciowego	18
1.4. Fazy metodyki myślenia sieciowego	20
1.4.1. Ustalenie celów i modelowanie sytuacji problemowej	20
1.4.2. Analiza wzajemnych oddziaływań	24
1.4.3. Ujęcie i interpretacja możliwych zmian sytuacji	27
1.4.4. Objaśnienie możliwości i kierowanie zmianą	29
1.4.5. Planowanie strategii i działań	31
1.4.6. Wprowadzenie rozwiązania problemu w życie	32
1.5. Możliwości zastosowania metodyki myślenia sieciowego	33
1.5.1. Problem małej liczby miejsc parkingowych w aglomeracjach miejskich	35
1.5.2. Czynniki wpływające na rozwiązanie problemu przemocy wśród młodzieży w szkołach	39
1.6. Podsumowanie metodyki myślenia sieciowego	43
2. PERSPEKTYWY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY TRANSPORTOWEJ POPRZEC WYKORZYSTANIE INSTRUMENTU ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH (Arkadiusz Borowiec)	45
2.1. Wprowadzenie	45
2.2. Możliwości rozwoju przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie instru- mentu zamówień publicznych	47
2.3. Wpływ uczestnictwa w zamówieniach publicznych na rozwój przed- siębiorstwa branży transportowej (studium przypadku z wykorzysta- niem metodyki myślenia sieciowego)	54
2.3.1. Analiza interesariuszy	55
2.3.2. Analiza oddziaływań	58
2.3.3. Ujęcie możliwych zmian czynników	63
2.3.4. Model kierowania	66
2.3.5. Planowanie i wdrażanie strategii działań	69
3. PERSPEKTYWY ROZWOJU PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY POLIGRAFICZNEJ W WIELKOPOLSCE (Agnieszka Grzelczak)	75
3.1. Strategia rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie	75

3.1.1. Wprowadzenie	75
3.1.2. Rozwój pracowników w przedsiębiorstwie	76
3.1.3. Rozwój pracowników nakierowany na kompetencje	83
3.2. Rozwój pracowników w branży poligraficznej w Wielkopolsce	87
3.2.1. Branża poligraficzna w Polsce i w Wielkopolsce	87
3.2.2. Sytuacja w zakresie rozwoju pracowników w branży poligraficznej	89
3.3. Czynniki wpływające na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie na przykładzie branży poligraficznej (studium przypadku z wykorzy- staniem metodyki myślenia sieciowego)	90
3.3.1. Ustalenie celów i analiza interesariuszy	90
3.3.2. Analiza oddziaływań	97
3.3.3. Ujęcie możliwych zmian czynników	100
3.3.4. Model kierowania	102
3.3.5. Planowanie i wdrażanie strategii działań	103
4. PERSPEKTYWY ROZWOJU KONCEPCJI ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE BEZPIECZEŃSTWA PRACY I OCHRONY ZDROWIA ZATRUDNIONYCH DLA ORGANIZACJI MSP (<i>Adam Górny</i>)	109
4.1. Bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia zatrudnionych	109
4.1.1. Istota bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnionych	109
4.1.2. Znaczenie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnio- nych dla rozwoju przedsiębiorstw	111
4.2. Przedsiębiorstwa MSP	113
4.2.1. Charakterystyka przedsiębiorstw MSP	113
4.2.2. Kształtowanie bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach MSP ..	115
4.3. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa	116
4.3.1. Koncepcja odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw	116
4.3.2. Rozwój odpowiedzialności społecznej w przedsiębiorstwach MSP.	118
4.3.3. Odpowiedzialność społeczna, bezpieczeństwo pracy i ochrona zdrowia – istota powiązań i zależności	120
4.4. Rola bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zatrudnionych w kształtowa- niu odpowiedzialności społecznej	123
4.4.1. Znaczenie wymagań bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zatrudnionych dla zapewnienia rozwoju CSR	123
4.4.2. Wpływ czynników wpływających na rozwój CSR w przedsię- biorstwie	126
4.4.3. Możliwości kreowania zmian w przedsiębiorstwach z wykorzy- staniem koncepcji CSR	134
Bibliografia	139
Spis rysunków	145
Spis tabel	147

WSTĘP

Rozważania na temat przyszłości przedsiębiorstwa są zdeterminowane schematami myślenia decydenta. Można akcentować atrybuty przyszłej organizacji – stawiając cele, rozważać procesy funkcjonowania i modyfikować je (podejście procesowe), eksponować możliwość współdziałania na odległość (wirtualizację), podkreślać nieprzewidywalność i chaos panujący dookoła lub podjąć próby porządkowania całości, pokazując ją jako wyłaniającą się z wiru nieustających zmian system, porządkowany wartościami, normami, zasadami, procedurami lub prawem.

To ostatnie ujęcie – systemowe – jest typowe dla prezentowanego tu opracowania, ukazującego w różnych aspektach przygotowania przedsiębiorstw do przyszłości – *foresight* – jako odkrywanie mechanizmów oddziaływania na rzeczywistość.

W badaniach prowadzonych w ujęciu systemowym następuje zwykle identyfikowanie, analizowanie, a także projektowanie elementów całości oraz interakcji zachodzących między nimi. Istotne jest rozpoznawanie związków między składowymi systemu (subsystemami lub elementami), a także relacji całości, lub składowych, z otoczeniem. Ważny jest i szczegół (np. cecha elementu), i ogół (np. tendencja, moda). Takie ujęcie umożliwia wyznaczanie całościowej jakości oferowanej np. przez przedsiębiorstwo w postaci synergicznego efektu współdziałania indywidualnych elementów lub związków tworzonych przez składowe systemu¹.

W efekcie badań systemowych można podejmować działania optymalizacyjne odniesione do lokalnych warunków, ujawniając istnienie zależności bezpośrednich lub pośrednich, oddziałujących w różnym horyzoncie czasowym lub przestrzennym, uwzględniając przy tym dynamikę wzajemnych interakcji elementów (np. wzmacnianie impulsu, wytłumianie lub przekształcanie go w inny bodziec). To rozpoznanie sposobów reagowania poszczególnych elementów systemu i „wrażliwości” całości na różne oddziaływania jest najtrudniejszym zadaniem w analizach systemowych, wymaga bowiem nie tylko doświadczenia praktycznego, ale też umiejętności antycypacji wpływu bodźców, które są nowe lub dopiero zaistnieją i nie są do końca rozpoznane. Różnorodność dotyczy zarówno reakcji ludzi, indy-

¹ Można tu użyć porównania do występu orkiestry, której brzmienie zależy i od mistrzostwa pojedynczych wykonawców, i gotowości podporządkowania się grupie. Ważna jest jakość instrumentów oraz technika gry na nich. Podejmowanie wielu prób współbrzmienia i chęć współpracy z dyrygentem wydają się kwestiami kluczowymi. Powodzenie koncertu zależy od wyboru repertuaru, aranżacji poszczególnych utworów i od sali, w której się on odbywa, a także od kondycji muzyków (warunków ich życia i pracy). Aplauz widowni nie jest zagwarantowany, bo oczekiwania słuchaczy bywają rozmaite, dlatego trzeba dotrzeć z zaproszeniem do właściwego grona osób zainteresowanych tą właśnie muzyką bądź tymi konkretnie jej wykonawcami lub dyrygentem.

widualnych i grupowych (np. grup zawodowych), jak i zachowań przedsiębiorstwa, branży, gospodarki regionu, kraju, wspólnoty, globalnej – postrzeganych jako całości.

Takie holistyczne podejście zakłada, zgodnie z wykładnią P. Senge, że „rzeczy skomplikowane należy badać w ich skomplikowaniu” (2004, s. 13). Oznacza to, że sama lista czynników sukcesu może być niewystarczająca, jeśli zaniedba się szczególne wynikające z lokalnych oddziaływań i mechanizmów funkcjonowania elementów, systemów cząstkowych i tworzonych przez nie całości. Pojawia się też w związku z tym sugestia, by nie przenosić wyników badań systemowych z jednego obiektu na inny, bo każdy ma swoją specyfikę i rządzi się własnymi zasadami lub korzysta z innych procesów wspierających uzyskiwanie oczekiwanych efektów.

Ta różnorodność i dynamika zachowań systemów są traktowane jako symptomy współczesności. Warto jednak zauważyć, że już w 1985 roku H.I. Ansoff wskazywał cztery tendencje zwiastujące dynamiczne przemiany, a nawet turbulencje w otoczeniu gospodarczym. Były to: (1) radykalne, nowatorskie zmiany odbiegające od wydarzeń znanych z przeszłości, (2) wzrost intensywności interakcji między podmiotami gospodarczymi, wymuszający większą koncentrację na relacjach, (3) narastające tempo/presja wprowadzania zmian, (4) rosnąca komplikacja otoczenia, postrzeganego jako coraz bardziej złożony układ.

Pojawiło się w związku z tym zalecenie elastycznego kształtowania systemu, jakim jest przedsiębiorstwo. Wnikliwe analizy tej kwestii wskazują, że umiejętność dostrzegania okazji i korzystania z nich lub celowego kształtowania standardowych rozwiązań jest przypisana człowiekowi – sprawczemu elementowi każdego systemu socjotechnicznego. Pokierowanie takim systemem wiąże się z elastycznym, dopasowanym do potrzeb przedsiębiorstwa, kształtowaniem jego polityki, wyznaczającej zasady i reguły podejmowania decyzji. Jest to tzw. miękka strona organizacji utożsamiana z kapitałem ludzkim, współtworzonym przez rozmaitych interesariuszy: pracowników, klientów, dostawców, właścicieli i kadrę menedżerską. Jeśli uda się ukierunkować ich myślenie i działania na rozwój przedsiębiorstwa, w którym pracują, i rozwój lokalnej gospodarki, będzie można już mówić o przygotowaniach do przyszłości.

Skuteczne działania kierownicze bazują na zrozumieniu potrzeb, pragnień, a nawet emocji osób, które mają dokonywać zmian. Mechanizmy, które funkcjonują w przedsiębiorstwie, i zakres sprawstwa można ocenić, stosując prezentowaną w tym opracowaniu metodykę myślenia sieciowego. Oferuje ona nie tylko analizę systemową rozważanych problemów, lecz także umożliwia opracowanie modelu kierowania i przygotowanie scenariuszy rozwoju sytuacji na przyszłość.

Zaprezentowane tu przykłady zastosowań metodyki myślenia sieciowego dotyczą trzech różnych przypadków: (1) dużej firmy transportowej, a w niej analizy możliwości intensyfikacji rozwoju dzięki zamówieniom publicznym, (2) przedsiębiorstwa z branży poligraficznej, w którym badano problem rozwoju kompetencji kadry, (3) małych i średnich przedsiębiorstw, a w nich możliwości kreowania

zmian rozwojowych z wykorzystaniem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) rozważanej tu w aspekcie bezpieczeństwa i ochrony pracy.

Wszystkie analizy wykazały użyteczność metodyki myślenia sieciowego dla tworzenia scenariuszy rozwoju przedsiębiorstw i potwierdziły możliwość korzystania z niej w badaniach *foresight*.

Magdalena K. Wyrwicka

Poznań, czerwiec 2013 r.

Bibliografia

1. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
2. Adamek J. (2009), *Branża poligraficzna*, <http://www.webshock.com.pl/branza-poligraficzna> (dostęp: 18.10.2012).
3. *Analiza skutków restrukturyzacji i modernizacji branży poligraficznej dla rynku pracy w Wielkopolsce* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
4. Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Armstrong M. (1998), *Zarządzanie ludźmi*, seria „Klasyka Biznesu”, nr 10/2010.
6. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
7. Baran K., Chleboś A., Czerniak M., Grzelczak A. (2011), *The forms and methods of training in the enterprise*, [w:] Grzybowska K., Wyrwicka M. (red.), *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
8. Baron-Puda M. (2012), *Projektowanie strategii rozwoju kompetencji pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 4.
9. Borkowska S. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
10. Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
11. Borodako K., Nowosielski M. (2012a), *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków*, Instytut Zachodni, Poznań.
12. Borodako K., Nowosielski M. (2012b), *Foresight w przedsiębiorstwach. Nauka – technologia – wdrożenie*, Instytut Zachodni, Poznań.
13. Borowiec A. (2009), *Zamówienia publiczne jako instrument wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
14. Brambert P. (2009), *Zróźnicowanie przestrzenne siły ekonomicznej wiodących przedsiębiorstw w regionie świętokrzyskim*, [w:] Ziolo Z., Rachwał T. (red.), *Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych*, Kraków-Warszawa.
15. Brown N., Rappert B., Webster A. (2010), *Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacją*, PARP, Warszawa.
16. Bryła R. (2011), *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, Wydawnictwo Elamed, Katowice.
17. Brzęczek T. (2010), *Perspektywy rozwoju gospodarczego Wielkopolski*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
18. Burnewicz J. (2010), *Prognoza zapotrzebowania na transport do 2020 r.*, ekspertyza przygotowana w ramach prac nad Narodową Strategią Rozwoju Transportu.
19. *Communication for Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee Implementing the Partnership for Growth and*

- Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility* (2006), Commission of the European Communities, COM (2006), 136 final, Brussels.
20. Czainska K., Odrakiewicz P., Sworowski T. (2009), *Evolute Polska. Projekt badawczy*, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań.
 21. Czubała A. (2010), *Znaczenie społecznej odpowiedzialności w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, [w:] *Wyzwania zarządcze w zmieniającym się otoczeniu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
 22. DeMarco T., Lister T. (2002), *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.
 23. Domańska-Szaruga B. (2010), *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
 24. Drucker P. (1954), *Praktyka zarządzania*, seria „Klasyka Biznesu”, nr 4/2010.
 25. Drucker P. (1999), *Zarządzanie XXI wieku - wyzwania*, seria „Klasyka Biznesu”, nr 1/2010.
 26. *Encyklopedia zarządzania*, www.mfiles.pl (dostęp: 6.04.2013).
 27. Fink A., Schlake O. (2000), *Scenario Management – An Approach for Strategic Foresight*, „Competitive Intelligence Review”, vol. 11.
 28. Gavigan J.P., Scapolo F., Keenan M., Miles I., Farhl F., Lecoq D., Capriati M., Di Bartolomeo T. (2001), *A Practical Guide to Regional Foresight*, European Commission Reserch Directorate General.
 29. Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 30. Górny A. (2009), *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 54.
 31. Górny A. (2010), *Ergonomia w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
 32. Górny A. (2011), *Zarządzanie ryzykiem zawodowym*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
 33. Górny A. (2012a), *Odpowiedzialność społeczna w MSP – wybrane aspekty realizacji wymagań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, seria „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 80 (695).
 34. Górny A. (2012b), *Znaczenie determinant bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnionych w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, [w:] Boro-dako K., Nowosielski M. (red.), *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków*, Instytut Zachodni, Poznań.
 35. Górny A. (2013), *Odpowiedzialność społeczna i ochrona pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Charytonowicz J. (red.), *Zastosowania ergonomii. Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2013 roku*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego, Wrocław.
 36. *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM (2002) 366, final, Brussels 2001.
 37. Grupka K.. (2010), *Identyfikacja istniejącego systemu transformacji wiedzy do gospodarki*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście trans-*

- formacji wiedzy w sieciach gospodarczych, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
38. Grzelczak A. (2010), *Lifelong Learning Programme, czyli o uczeniu się przez całe życie*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Tendencje rozwojowe Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
 39. Grzelczak A. (2012), *Perspektywy rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie branży poligraficznej w Wielkopolsce*, [w:] Borodako K., Nowosielski M. (2012), *Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Analizy i studia przypadków*, Instytut Zachodni, Poznań.
 40. Grzelczak A., Werner K. (2011), *Podstawy teoretyczne metodyki myślenia sieciowego*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
 41. Grzelczak A., Werner K. (2011), *Scenariusze rozwoju Innowacyjnej Wielkopolski*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
 42. Grzelczak A., Werner K., Wyrwicka M.K. (2011), *Syntetyczne scenariusze zmian czynników sktywnych i krytycznych* [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
 43. Heidema J.M., McKenzie C. (2006), *Budowanie zespołu z pasją*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
 44. Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
 45. Jasiński Z. (1999), *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
 46. Kaczmarek A. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 63 (638).
 47. Kaczmarek B. (2010), *Wybrane zagadnienia funkcjonowania MSP na współczesnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 50 (585).
 48. Karczewski J. T. (2000), *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
 49. Kaźmierczak M. (2009), *Bezpieczeństwo i higiena pracy a rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 5.
 50. Klimaszewska W. (2005), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 12.
 51. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r.; Dz. U. 1997 nr 78, poz. 483 ze zm.*
 52. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 53. Kuciński J. (2010), *Podręcznik metodyki foresight dla ekspertów projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademiczne Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa.

54. Lemańska M. (2011), *Rośnie branża poligraficzna*, „Rzeczpospolita” z dnia 15 kwietnia 2011.
55. Listwan T. (1995), *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
56. Lotko M. (2010), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jako zbiór dobrych praktyk*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Etyczne aspekty zarządzania w warunkach nowej gospodarki*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
57. Ładoński W., Szołtysek K. (red.) (2005), *Zarządzanie jakością*, cz. 1: *Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
58. Łaguna M. (2008), *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
59. Łuczka T. (red.) (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
60. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.) (2009), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa.
61. MNiSW (2008), *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*, MNiSW, Warszawa.
62. Nazarko J., Ejdyś J., Dębkowska J. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: wzrost gospodarczy, innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw i rozwój lokalny. Pomiar I*, raport z realizacji projektu „Mazowieckie Centrum Informacji Gospodarczej”, Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza, Warszawa, marzec 2012.
63. Nazarko J., Wnorowski H., Kononiuk A. (red.) (2011), *Analiza strukturalna czynników rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim*, „Rozprawy Naukowe”, nr 215, Biblioteka Nauk o Zarządzaniu, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
64. Nogalski B., Rutka R., Wójcik-Karpacz A. (2007), *Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
65. Oblój K. (1998), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
66. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach* (2012), raport, PARP, MillwardBrown SMG/KRC, PwC, Warszawa 2012.
67. *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach* (2011), raport, PARP, MillwardBrown SMG/KRC, PwC, Warszawa.
68. Ocieszek W., Gajdzik B. (2010), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
69. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
70. Paliwoda-Matolińska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
71. Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
72. Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

73. Piekarczyk A., Zimniewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
74. Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
75. Pluta-Olearnik M. (2005), *Koncepcja Lifelong Learning – wyzwania dla kształcenia na poziomie wyższym*, [w:] Gołębiowski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B., *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
76. PN-ISO 26000:2012P, *Wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej*, PKN, Warszawa.
77. PN-N-02000:1994P, *Podstawy działalności normalizacyjnej. Normalizacja i dziedziny związane. Terminologia*, PKN, Warszawa.
78. PN-N-18001:2004P, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, Warszawa.
79. PN-N-18002:2011P, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*, PKN, Warszawa.
80. PN-N-18004:2001P, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, Warszawa.
81. Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
82. Puszczewicz B., Wosik E. (red.) (2007), *Zarządzanie cyklem projektu. Przewodnik metodyczny*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa.
83. Pyszka A. (2011), *Znaczenie CSR jako narzędzia pobudzania przedsiębiorstwa do poszukiwania innowacyjnego modelu działania*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4.
84. Ragin-Skorecka K. (2010), *Tryb zdobywania uprawnień zawodowych*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
85. Ragin-Skorecka K., Grzelczak A., Werner K. (2011), *Budowanie sieci zależności czynników oddziałujących na Innowacyjną Wielkopolskę*, [w:] Wyrwicka M.K. (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
86. *Raport z badania CATI wśród kadry zarządzającej firm z łańcucha wartości dodanej branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
87. *Raport z badania CATI wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw działających w branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
88. *Raport z badania wśród pracowników w branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
89. Richter M. (2006), *Systematisches Management. Mit vernetztem Denken die Zukunft gestalten*, „Pharmazeutische Zeitung”, Dezember.
90. Rosłon J. (2012), *Mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce – wybrane aspekty funkcjonowania i rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 81 (696).
91. Rostkowski T. (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
92. Rybak M. (2004), *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
93. *Rynek transportu i logistyki w Polsce*, Bank ING, Warszawa 2007.
94. Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
95. Senge P.M. (2004), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

96. Sierpińska M., Jachna T. (2006), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
97. Sokołowska A. (2011), *Znaczenie wiedzy w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, seria „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68 (651).
98. *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2011 roku*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa 2012.
99. *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 r.*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011.
100. Strojny M., Jankowski W., Gajdziński M., Kuśmierczyk J. (2011), *Rynek poligraficzny w Polsce. Badanie KPMG i PBKG*, KMPG Sp. z o.o. i Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, Warszawa.
101. Suchodolski A. (2010), *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
102. Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź.
103. Szalkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele i instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
104. Ślubowski S. (2007), *Badania rynku transportu i logistyki*, ING Bank.
105. Ulrich H., Probst G. (1990), *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart.
106. Urbaniak M. (2007), *Znaczenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w doskonaleniu działania organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 6.
107. Urbaniak M. (2010), *Doskonalenie organizacji poprzez wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
108. *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*; tekst jedn.: Dz. U. 2010 nr 220, poz. 1447, ze zm.
109. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*; tekst jedn.: Dz. U. 1998 nr 21, poz. 94, ze zm.
110. Wasilewski L. (1998), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSzPiZ, Warszawa.
111. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
112. Wyrwicka M.K. (2000), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.
113. Wyrwicka M.K. (red.) (2011), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
114. Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U. (2011), *Audyt personalny*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
115. Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A. (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
116. Zając C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
117. Zapłata S., Kaźmierczak M. (2011), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolter Kluwer Business, Warszawa.
118. Zimmiewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.