

Jakość informacji w przedsiębiorstwie a zmiany w kulturze organizacyjnej

Jan Stachowicz, Janusz Machulik

Artykuł ten zawiera tezy do dyskusji o wiedzy o jakości informacji jako kluczowego czynnika dającego szansę w osiągnięciu sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Brak standardów opisujących jakość informacji może być destruktywnym czynnikiem w przekształcaniu przedsiębiorstw i monitorowaniu ich sytuacji.

Wprowadzenie

W praktyce zarządzania coraz bardziej urzeczywistnia się orientacja kulturowa związana z wiedzą organizacyjną, kondycją intelektualną i kreatywnością pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Potencjał kulturowy przedsiębiorstwa stanowić będzie o jego wartości rynkowej. Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa w przyszłości, w dużej mierze zależeć będzie od przyjętych w nim wzorców jakości informacji, jako podstawy wiedzy o postawach i zachowaniach ludzi i „zachowaniach” organizacji. Zarządzanie przedsiębiorstwem, procedury wprowadzania zmian do systemu gospodarującego, w przedmiocie którego nie dysponujemy wiarygodną informacją, zmierzają do powstania mechanizmu gry akcji i reakcji, gry prowadzącej do zaniku dążenia do racjonalnych przekształceń. Im bardziej proaktywne (efektywność) a mniej reaktywne (opieszalność) są zachowania przedsiębiorstwa, tym większą rolę odgrywają w nim cechy kultury przedsiębiorczej i jakości informacji.

Profesor nauk społecznych i zarządzania w Claremont Graduate School w Kalifornii Peter Ferdinand Drucker [3], już w 1988 roku przewidywał, że *...za 20 lat typowe: wielkie przedsiębiorstwo w porównaniu z podobnym przedsiębiorstwem dzisiejszym będzie miało mniej niż połowę poziomów zarządzania, a także nie więcej niż jedną trzecią dyrektorów*. Typowe przedsiębiorstwo przyszłości, jego zdaniem, oparte będzie na wiedzy i złożone ze specjalistów o wysokich kwalifikacjach, kształtujących swą pracę we wzajemnych stosunkach koorientacji, opartych o tworzoną wiarygodną informację. Zmiany w przyszłości wymuszać będzie nie tylko technologia informatyczna, lecz również sam rozwój wiedzy organizacyjnej, metod i procedur oceny sytuacji w zarządzaniu, w kontekście wiodącej roli strategii innowacyjnych i znaczenia przedsiębiorczości w konkurencyjnym i zmiennym otoczeniu.

Zachowania przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe potwierdzają te przewidywania. Zasadnicze znaczenie mają:

1. **Rozwój technologii informatycznej.** Zmiany w technologii i technice przetwarzania danych postępują najszybciej. Przetwarzanie danych w istotne informacje zmienia zakres analiz strategicznych z opinii w diagnozę, tworząc zestaw alternatywnych założeń do podjęcia decyzji. Używane są już obecnie komputerowe systemy wspomagania decyzji grupowych (*Group Support Systems – GSS*), których zadaniem jest wyzwalanie inicjatywy i efektów synergicznych w działaniach przedsiębiorczych.
2. **Decentralizacja decyzji.** Powszechny dostęp do danych zmienia strukturę organizacyjną, ulega ona spłaszczeniu, zredukowane są szczeble, które były tylko przekąźnikiem informacji, a nie służyły podejmowaniu istotnych decyzji. Wzrasta odpowiedzialność zespołów samodzielnie planujących i budżetujących swą działalność. Następuje decentralizacja odpowiedzialności i zapotrzebowanie na wiarygodną informację. Stwierdzono, że jednostki dokonują bardziej ryzykownych wyborów w sytuacji, kiedy wybór taki jest dokonywany z udziałem całego zespołu. Poziom ryzyka preferowanego przez grupę jest wyższy od średniego ryzyka akceptowanego przez jednostki (zjawisko przesunięcia ryzyka – *risky shift phenomenon*). W zespołach, w których istnieje więź emocjonalnej współpracy zaufania, lojalności, solidarności członkowie czują się rzeczywiście współodpowiedzialni za podjęte decyzje. Jednakże styl grupowego myślenia z jednej strony zwiększa spójność zespołu i społeczną orientację, lecz z drugiej może obniżać jakość decyzji [5]. Decyzje w przedsiębiorstwach muszą być szybkie i krótkie, a odpowiedzialność jest zwykle długotrwała.
3. **Odpowiedzialność za jakość informacji.** Informacja o wynikach działalności przedsiębiorstwa staje się powszechnie dostępna. Standardy jej tworzenia stają się również kryterium oceny sprawności zarządzania. Zmienia się odpowiedzialność nie tylko zespołowa lecz głównie indywidualna za tworzoną informację i rezultaty działań na niej oparte, jak też struktura procesów podejmowania decyzji. W zarządzaniu decydującym elementem stają się kompetencje i motywacja osiągnięć. Wzrasta rola profesjonalizmu, menedżerskich umiejętności organizatorskich i społecznego komunikowania się. Procedury podejmowania decyzji w zarządzaniu, w szybko zmieniającym się otoczeniu, wymagają coraz to doskonalszych metod analiz sytuacji strategicznej i gospodarczej przedsiębiorstwa. Wymagają elastycznych i optymalnych wyborów, opartych na wiarygodnych informacjach. Znaczenie jakości informacji rośnie wraz z rozwojem Internetu. Im właściwsze decyzje będą podejmowane na podstawie tworzonych informacji, tym większą wagę, większe zaufanie klienci będą przywiązywali do wizerunku i reputacji firmy. Komunikacja gwarantuje lepsze współdziałanie, należy być wiarygodnym dla klienta oraz innych interesariuszy.

- 4. Nasylenie organizacji ideą współdziałania.** Przedsiębiorstwo przyszłości będzie oparte na wiedzy, na zestrojeniu informacji w układzie kompetencji i wspólnie podzielanych wartości. Konieczna jest zmiana postaw i zachowań. Zrozumienie znaczenia odpowiedzialności informacyjnej wymaga spójnego systemu wartości organizacyjnych, gdzie każdy uczestnik organizacji będzie myślał, jaka informacja jest mu potrzebna do wykonania zadania, i jaka jest potrzebna innym, aby wspólnie mogli dokonywać samokontroli. Zadania powinny być tworzone „na ludzka miarę”, wymagające spojrzenia na całość firmy, skoncentrowane na kluczowych sprawach i nasycone wspólnymi wartościami.

Jakość informacji zasobem kultury organizacyjnej

Treścią kultury organizacyjnej jest zawsze, wyrażany poprzez systemy wartości w postawach i zachowaniach, stosunek indywidualnych intencji i dążeń uczestników organizacji do wspólnych celów i zadań przedsiębiorstwa. Forma kultury organizacyjnej odzwierciedla się w zorganizowaniu tych relacji, w ramach podstawowych elementów konstruujących w zarządzaniu sposoby realizacji podstawowych celów i zadań przedsiębiorstwa, w zespalananiu przez kulturę strategii, struktury i procedur działania. Zarówno z treścią jak i z formą kultury organizacyjnej związana jest informacja, której jakość ułatwia wzajemne rozumienie kontekstu kulturowego i wzajemną koorientację zachowań. Wszelkie „wytwory” kultury uzyskują w pełni swe znaczenie i wartość dopiero w adekwatnym rozumieniu interpretacji ludzkiej.

Spółeczność organizacyjna preferuje określony system wartości organizacyjnych i określoną ich hierarchię. Według preferowanego systemu wartości organizacyjnych kierownictwo przedsiębiorstwa kształtuje wizję przyszłości i misję przedsiębiorstwa oraz jego strategię przetrwania i rozwoju [10].

Konieczna jest zatem w przedsiębiorstwie wiarygodna informacja o potrzebach otoczenia. Elementem aktywizującym harmonizowanie zmian jest informacja, natomiast sposób zespolenia zmian, zależy od jakości tej informacji.

Informacje to dane obdarzone adekwatnością i celowością, sensem i znaczeniem. Winny być wiarygodne w komunikowaniu. Komunikowanie to ruch informacji budujący struktury więzi w stosunkach międzyludzkich. Jakość informacji stanowi zasób kulturowy. Jakość informacji to jej cechy skupiające się wokół wartości i wzorców kultury. O jakości informacji decydują głównie takie jej cechy jak: celowość, adekwatność i wiarygodność. Informacja jest celowa jeśli nakierowana jest na cel działania i służy spełnieniu zadania.

Informacja obdarzona jest cechą adekwatności jeśli w sposób właściwy daje możliwość percepcji i przewidywania przyszłości ze względu na cele przedsiębiorstwa².

² Adekwatność informacji dla obranego celu wyraża miara adekwatności informacji (stopień adekwatności informacji):

SAI = informacja posiadana /informacja konieczna do podjęcia decyzji

Informacja jest wiarygodna jeśli w sposób prawdziwy odzwierciedla komunikat o istotnych potrzebach ludzi w procesach społecznego gospodarowania, jeśli w sposób niezakłamany oddaje sens więzi moralnych, powinnościową, pożądaną formę i treść relacji odnoszenia się do współpracowników w procesach pracy i zarządzania (zaufanie, lojalność, solidarność, odpowiedzialność) [11]. Szerokie kryterium spełniające wymagania normy-wzorca systemu jakości informacji w organizacji wymaga, aby informacje cechowały się: aktualnością, dokładnością, jawnością, prawdziwością-wiarygodnością, zwięzłością, pełnością oraz były zorientowane na odbiorcę i cel-zadanie.

Brak wiarygodności czy też niepełność informacji stwarza niepewność w podejmowaniu decyzji. Nadmiar zaś informacji, szkodzi więcej niż jej niedobór. Luka informacyjna zaś powoduje dryfowanie i osiadanie na mieliznach. Nasilająca się niepewność działań (dla przetrwania i rozwoju), związana z deficytem strategii skłania większość przedsiębiorstw do redukcji potencjału zdolności techniczno-produkcyjnych, jednak wymusza też konieczność wzmocnienia potencjału kulturowego. Obok doskonalenia infrastruktury technicznej, konieczne jest kształtowanie kultury organizacyjnej, aby powstała w przedsiębiorstwie zdolność do organizacyjnego uczenia się, zwiększania swych kompetencji oraz gotowość do przekazywania posiadanej wiedzy innym. Efektywność kierowania rozwojem przedsiębiorstwa związana ze sprawnością organizacyjnego uczenia się dla przyszłości, jest również rezultatem przyjętego systemu wartości organizacyjnych [1]. Tworzenie, adekwatnej i wiarygodnej informacji dla celów i zadań przedsiębiorstwa, wspomaga efektywność procesu organizacyjnych zmian zachowań strategicznych i operacyjnych.

Ciągle aktualnym problemem organizacyjnym jest mylenie efektywności ze skutecznością, a więc ze skuteczną realizacją zadań, których w ogóle nie powinno się podejmować. Realizacja zadań (działań) nieistotnych dla efektów jest nieproduktywna, pochłania zwykle 80–90% kosztów. Efekty i koszty takich działań pozostają ze sobą w odwrotnej relacji [2]. Zarówno przyczyną jak i skutkiem realizacji zadań nieistotnych jest deficyt strategii w wielu przedsiębiorstwach.

Efektywne są te zachowania (działania) organizacji (i jednostki), których skutki (efekty) oceniane są przez pryzmat systemu wartości i są adekwatne do możliwości rozwojowych pracowników i całej organizacji. Osiąganie stabilności efektywności w długim czasie, oznacza konieczność posiadania celowej, adekwatnej i wiarygodnej informacji, dla rozwoju zarówno kompetencji do wykonania zadań (możliwości), jak i koniecznej motywacji (system wartości). Właściwością organizacji efektywnej jest posiadanie przez nią wizji rozwojowej, opracowanej w kodzie hierarchii wartości organizacyjnych. Zdolność tworzenia właściwej strategii w oparciu o normy jakości informacji, warunkuje autonomię, pozwala na reorganizowanie zachowań (w przy-

Informację można uznać za adekwatną jeśli mianownik ilorazu równy jest licznikowi. Natomiast różnica między informacją posiadaną a informacją konieczną do podjęcia decyzji mówi o istnieniu luki informacyjnej [13].

padkach zmian istotnych parametrów sytuacji w otoczeniu), bez większych zabużeń w hierarchii systemu wartości i tożsamości organizacji.

Zadania strategiczne i rozwojowe to takie, których realizacja zmusza przedsiębiorstwo do:

- zdobywania nowej wiedzy i nowych kompetencji, stwarzających nowe możliwości,
- wiązania ich z systemem wartości organizacji, wnoszących sens i znaczenie dla pracowników i kierownictwa,
- tworzenia standardów systemu jakości informacji gwarantującego wysoką zdolność podejmowania właściwych decyzji,
- długofalowej kalkulacji **co robić?, jak robić? i dlaczego?**

W procesie wykonywania zadań pracownicy podlegają zróżnicowanej elastycznej „motywacji sytuacyjnej”. Każdemu konkretnemu zadaniu realizowanemu „tu i teraz” odpowiada w organizacji zadanie o bardziej ogólnym charakterze, podporządkowane organizacyjnym celom – wartościom.

Człowiek racjonalnie działający w przedsiębiorstwie, w okresie zmian systemowych, zdaje sobie sprawę co i jak w danej sytuacji **może** zrobić oraz co i jak **warto** zrobić³. Motywowanie człowieka do pożądaných zachowań i efektywności wymaga troski o oba elementy. Zmiana w kierunku coraz bardziej elastycznych i złożonych form organizacyjnych wiąże się ze zwiększaniem stopnia zdolności przetwarzania większej liczby danych w znaczące informacje [4]. Zdolność do radzenia sobie z niepewnością przyszłości (kompetencje do zmian organizacyjnych) zależy głównie od przyjmowanego systemu wartości organizacyjnych oraz jakości systemu informacji warunkującego poziom kompetencji organizacyjnych.

W układzie wartości i możliwości organizacyjnych mogą wystąpić następujące modelowe sytuacje zachowań (w określonym miejscu i czasie – „tu i teraz”)[1, 12]:

1. **Defensywa: nie można i nie warto** – niezdolność do radzenia sobie z niepewnością, brak zarówno kompetencji jak i motywacji do zmian. Sytuacja ta może prowadzić do rezygnacji i wycofania się ze zmian, bądź realizowania zmian pozorowanych.

³ O sytuacji, jako układzie wartości i możliwości pisali: Kurt Lewin [6] oraz Tadeusz Tomaszewski [12]. Zachowania organizacyjne na szczeblu strategicznym i operacyjnym, w układzie wartości i możliwości, można przedstawić za pomocą formuły:

$$D_R = f(W \times M),$$

którą należy odczytać: określona działalność przy określonym stanie rzeczy (D_R) zależy (f) od układu (iloczynu) wartości i możliwości (W, M), gdzie:

- D – działalność (ze względu na którą istnieje zapotrzebowanie na informację),
- R – informacje o sytuacji (istniejącym stanie rzeczy, obraz sytuacji),
- W – ocena wartościująca daną sytuację (jak jest – jak powinno być),
- M – ocena możliwości zmiany sytuacji (istniejący stan – przyszły stan).

2. **Bierność lub adaptacja: można, ale nie warto** – mała zdolność do radzenia sobie z niepewnością, małe kompetencje przy braku motywacji do zmian. Sytuacja ta prowadzi do poczucia bezsensu i bierności, braku odpowiedzialności, przystosowywania się do istniejącej sytuacji i niechęci do zmian lub prób adaptacji do zmian wymuszanych odgórnie (**nie warto, ale można**).
3. **Podjęcie gry lub wyzwania: nie można, ale warto** – przeciętna zdolność radzenia sobie z niepewnością, małe kompetencje przy jednoczesnym występowaniu motywacji do zmian. Sytuacja ta, w zależności od przyjętego systemu wartości organizacyjnych, prowadzi do podjęcia gry przeciwdziałającej zmianom lub forsującej zmiany w pożądanym społecznie kierunku.
4. **Zaangażowanie: można i warto** – wysoka zdolność do radzenia sobie z niepewnością, równoczesne występowanie kompetencji i motywacji do zmian.

Z założenia powyższego modelu wynika, że moc motywacyjna układu wartości i możliwości (zaangażowanie w aktywne działanie) maleje, gdy którykolwiek z jego składników zbliża się do zera. Obserwacje praktyki zarządzania skłaniają jednak do stwierdzenia, że istotny wpływ na zaangażowanie się kadry kierowniczej w zmiany, ma uznawany i dominujący w organizacji system wartości oraz determinacja lidera zmiany. Z oceny wartościującej daną sytuację, z dominujących orientacji kulturowych w przedsiębiorstwie wynika przekonanie o możliwości zmiany istniejącego stanu rzeczy na preferowany [10].

Jak potwierdzają nasze badania procesu restrukturyzacji oraz analizy zmian postaw i wzorców zachowań organizacyjnych kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych (górnictwo, hutnictwo), „zła jakość” informacji może prowadzić przedsiębiorstwo lub sektor działalności produkcyjnej do stanu kryzysu. Nie osiąga się wówczas celów założonych w programach restrukturyzacji.

Można postawić tezę, że błędy w kształtowaniu jakości informacji są jednym z głównych czynników sprawczych załamywania się realizacji programów restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw górniczych i hutniczych. Równocześnie – biorąc pod rozwagę pracę prof. Piotra Sztompki, jakość informacji – jako zasób kulturowy, stanowi istotnie znaczący czynnik przebudowy społeczeństwa polskiego, konieczny dla przewyciężenia obserwowanego w procesach transformacji społeczno-gospodarczej kryzysu więzi moralnej i odrodzenia kapitału podmiotowości społeczeństwa [11].

Jeśli ma się nawet małe możliwości, ale ma się chęci (determinacja, motywacja osiągnąć), to podejmuje się wysiłki nakierowane na realizację założonych istotnych celów–zadań. Drogą organizacyjnego uczenia się dla przyszłości, przedsiębiorstwa górnicze nabywają coraz to większych zdolności i pewności w przekształcaniu istniejącego stanu rzeczy. Istotne znaczenie w tym procesie ma jakość informacji, tworzonych i otrzymywanych wiadomości ułatwiających rozumienie sytuacji.

Gotowość do zmian jest cechą determinowaną kulturowo. Gotowość warunkująca zaangażowanie jest jednak uzależniona od rozpoznania sytuacji, którą tworzy

wzajemny układ wartości i możliwości organizacyjnych, zależy istotnie od jakości informacji, posiadanych wiadomości o stanie tego układu.

Zakończenie

Epoka gwałtownych zmian społecznych następuje wówczas, gdy społeczeństwo znajduje się na pograniczu dwóch kultur i przeciwstawnych technik. W takich okolicznościach świadomość ludzka nie przestaje przedkładać jednej kultury nad drugą [7].

Poziom wiedzy i potencjał intelektualny przedsiębiorstwa determinuje szybkość eliminowania barier, które stoją na drodze jego rozwoju. Od jakości informacji jako zasobu kulturowego zależy zaprogramowanie zdolności przedsiębiorstwa do ciągłych zmian. W miarę wzrostu stopnia adekwatności informacji dla celów strategicznych oraz zadań operacyjnych, przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej elastyczne, postawy gotowości do zmian prowadzą do zachowań zaangażowanych w działania przedsiębiorcze.

Wprowadzenie zmian nie uwzględniających w dostatecznym stopniu zamierzeń i celów strategicznych, istotnych dla przyszłości społeczeństwa, prowadzi do destabilizacji systemu społeczno-gospodarczego i niezrównoważenia struktury kulturowej (układ wartości) ze strukturą społeczną (układ możliwości). Niepewność towarzyszy wówczas złożoności i zmienności sytuacji wyborów na poziomie przedsiębiorstwa. Im więcej danych uzyskuje bowiem przedsiębiorstwo, tym bardziej liczy się ich selekcja, jak również kompetencje, intuicja i elastyczność kierowników w podejmowaniu właściwych decyzji. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw zależy od ich wewnętrznej struktury–formy, a efektywne – od treści komunikacji utrzymującej organizację w równowadze dynamicznej. Struktura motywacji oparta na systemie wartości i norm organizacyjnych jest główną determinantą zaangażowania i efektywnych działań w długim okresie czasu [1].

Forma kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności oznacza: *dezaktualizację dotychczasowego podziału pracowników przedsiębiorstwa na tych, którzy zajęci są absorpcją niepewności i znacznie liczniejszą grupę tych, którzy dzięki temu zaspakajają swe poczucie pewności i bezpieczeństwa [9]*, wymaga wiedzy, profesjonalizmu i tworzenia wysokiej jakości informacji, nabywania zdolności angażowania się współpracowników w sprawy przedsiębiorstwa i w osiąganie wspólnych wartości.

Tymczasem w wielu jeszcze przedsiębiorstwach obserwuje się następujące zachowania [8]:

- Niewielu pracowników troszczy się o to, aby podejmowane w przedsiębiorstwie działania były efektywne.
- Część pracowników troszczy się o to, aby nic się nie działo. Wielu jest też takich, którzy lubią tylko oglądać co się dzieje; są zwykle najmniej twórczy, wykonują zadania powtarzalne i mają największe poczucie bezpieczeństwa.
- W większości są ci, którzy nie mają żadnego pojęcia o tym co się dzieje w przedsiębiorstwie i o tym, jak mogłoby być inaczej (*tyrania status quo*).

Tworzenie standardów jakości systemu informacji wymaga zmian w kulturze organizacyjnej, zmieniają się bowiem relacje między właścicielem, producentem

i konsumentem. Organizacje zaczynają funkcjonować w rzeczywistości wirtualnej. Technika wirtualna poprzez symulację rzeczywistości, zmniejsza koszty i ryzyko podejmowania niewłaściwych decyzji. Kultura oraz interesy są coraz bardziej ze sobą powiązane. Jakość informacji w procesie tworzenia wartości dla klienta i społeczności lokalnej kształtować będzie więzi zaufania, odpowiedzialności i lojalności wzajemnej.

Znaki napotkane w otoczeniu (informacje znaczące) nie zezwalają na ignorancję, należy być uzdolnionym, otwartym i wrażliwym na spotkanie znaków kultury determinujących przyszłość przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Do powstania nowej jakości dochodzi się wówczas, gdy panująca kultura zaczyna słabnąć, a nowa jej forma przejmuje inicjatywę w duchu nowych wartości instrumentalnych, opartych jednak na treści i hierarchii wartości ogólnoludzkich – podstawowych założeniach kształtujących więzi społeczne w procesach gospodarowania.

Bibliografia

- [1] Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. 1988: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Ossolineum, Wrocław
- [2] Drucker P.F. 1985: *Managing for Business Effectiveness*. „Harvard Business Review”
- [3] Drucker P.F. 1988: *Rodzi się nowy typ organizacji*. „Ameryka”, lato 1989, przedruk za „Harvard Business Review”, nr 1/2
- [4] Galbraith J. 1973: *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Massachusetts
- [5] Kozielecki J. 1977: *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN, Warszawa
- [6] Lewin K. 1946: *Behavior and Development as a Function of the Total Situation*. [w:] Carmichael L. (red.) „Manual of Child Psychology”, J. Wiley, New York
- [7] Mc Luhan M. 1975: *Wybór pism*, WAiF, Warszawa
- [8] Olech S. 2000: *Sprawozdawczość controllera*. VIII Kongres Controllerów, Gdańsk
- [9] Sikorski C 1988. *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*. [w:] M. Haffer (red.) „Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości”, materiały Szkoły Letniej Organizacji i Zarządzania, Toruń '98, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń
- [10] Stachowicz J. (kier.) 2000: *Badanie zmian postaw i wzorców zachowań organizacyjnych kadry zarządzającej w procesie strategicznej reorientacji górnictwa węgla kamiennego*. Projekty badawcze KBN, nr 1H02D01111, raport końcowy CBPiZ PAN Bytom 1997, nr 1H02D02315 pt.: „Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłu ciężkiego”, raport końcowy CBPiZ PAN Bytom 2000
- [11] Sztompka P. 1999: *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarniść*. [w:] „Imponderabilia wielkiej zmiany”. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków
- [12] Tomaszewski T. 1984: *Ślady i wzorce*. WSzIP, Warszawa
- [13] Zimmewicz K. 1990: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa–Poznań