



Helena Bulińska-Stangrecka

Politechnika Warszawska
Wydział Administracji i Nauk Społecznych
h.bulinska-stangrecka@ans.pw.edu.pl

WPLYW ZAUFANIA ORGANIZACYJNEGO NA DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJACH IT

Streszczenie: Dzielenie się wiedzą stanowi ważny element sukcesu innowacyjnych przedsiębiorstw. Jednym z podstawowych warunków dzielenia się wiedzą jest zaufanie organizacyjne. Artykuł bada związki zaufania organizacyjnego z dzieleniem się wiedzą w przedsiębiorstwach informatycznych (IT) działających w Polsce. Analiza zjawiska została przeprowadzona w oparciu o dane uzyskane z badań ilościowych przeprowadzonych na 59 pracownikach przedsiębiorstw z branży IT. Wyniki badań wskazują na różnice w poziomie dzielenia się wiedzą w zależności od poziomu zaufania w organizacji. Rezultaty badania sugerują, że kształtowanie zaufania w organizacji jest istotnym aspektem zarządzania. Opisane zostały podstawowe elementy tworzące kulturę zaufania.

Słowa kluczowe: zaufanie, dzielenie się wiedzą, zarządzanie wiedzą, kultura organizacji.

JEL Classification: M12, M14.

Wprowadzenie

Gospodarka XXI w. jest gospodarką opartą na wiedzy. Sukces współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu bazuje na efektywnym wykorzystaniu informacji [Scott Holste, Fields, 2010]. Wiedza jest zasobem, który w miarę przetwarzania nie kurczy się, lecz wręcz przeciwnie – im więcej się nim zarządza i go transferuje, tym więcej go przybywa. Stąd też zarządzanie wiedzą stanowi istotny aspekt funkcjonowania współczesnych, innowacyjnych organizacji. Wydajne przetwarzanie wiedzy umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej [Halawi, Aronson, McCarthy, 2005]. Jedną z branż, w której zarządzanie informacjami w znacznym stopniu decyduje o wynikach przedsiębiorstwa jest branża informatyczna (IT) [Lee, Wen-Jung, 2005; Wang, Chang, 2005].

Kapitał ludzki wywiera znaczący wpływ na obieg informacji w organizacji. Postawy ludzi warunkują skuteczność zarządzania wiedzą [Zhang, Ng, 2012; Tohidinia, Mosakhani, 2010]. Jest to kluczowe zwłaszcza w przypadku dzielenia się wiedzą. Otwartość i gotowość do przekazywania informacji wpływa na efekty współpracy. Podstawą do wymiany wiedzy jest zaufanie członków organizacji [Gilmour, Coffey, O'Toole, 2015]. Zaufanie organizacyjne stanowi istotny element osiągania przewagi konkurencyjnej przez organizację, wpływając na jej funkcjonowanie [Cingano, Pinotti, 2016, s.1-13]. Celem niniejszego artykułu jest analiza związków zaufania z dzieleniem się wiedzą.

Ze względu na to, że branża informatyczna stanowi taki segment gospodarki, w którym istotne jest zarządzania wiedzą, a jednocześnie dostępne i wykorzystywane są narzędzia wspomagające obieg informacji, badania opisane w artykule przeprowadzone zostały na organizacjach IT.

1. Zaufanie

Zaufanie jest kluczowym pojęciem w opisywanych badaniach. Sztompka przyjmuje, że stanowi ono rodzaj założenia odnoszącego się do przyszłych zachowań innych ludzi [Sztompka, 2007, s. 69-70]. Obejmuje przewidywanie działań innych osób, ale równocześnie przyjęcie pewnych domniemań, które warunkują dalsze postępowanie jednostki.

Gambetta definiuje zaufanie jako subiektywne przewidywanie poziomu prawdopodobieństwa postawy drugiej strony, stanowiące o przedsięwzięciu określonych działań przez jednostkę lub grupę. Oznacza to, że zaufanie odnosi się do sytuacji, w której prawdopodobieństwo wykonania przez drugą stronę określonych działań jest na tyle wysokie, że dana jednostka lub grupa decyduje się nawiązać współpracę [Gambetta, 1988, s. 217].

Zaufanie może być rozumiane jako świadome działania bazujące na zależności od drugiej strony [Zand, 1972]. Oznacza również stopień indywidualnego przekonania odnoszącego się do postaw innych ludzi, stanowiącego podstawę procesów decyzyjnych [McAllister, 1995]. Zaufanie można interpretować jako pozytywne oczekiwania względem przewidywanych zachowań innej osoby w określonym kontekście [Lewicki, McAllister, Bies, 1998]. Może być też uznane za sposób radzenia sobie z wolnością wyboru innych ludzi [Luhmann, 1979]. Ufność oznacza przyjęcie, że działania innych będą korzystne dla danej osoby [Creed, Miles, 1996].

Definiując zaufanie, trzeba podkreślić występowanie dobrowolnego zdania się na drugą osobę poprzez antycypowanie pewnych jej działań i podjęcie dalszych kroków w oparciu o te przewidywania [Rosanas, 2009, s.14].

Rozważanie pojęcia zaufania odbywa się w ramach nauk o organizacji i zarządzaniu z różnych perspektyw. Poniżej omówiono kilka najczęściej spotykanych orientacji.

Jedną z możliwości interpretowania zaufania jest perspektywa relacyjna reprezentowana przez Mayera [Mayer, Davis, Schoorman, 1995]. Według Mayera zaufanie to gotowość do zdania się na postępowanie drugiej strony, wynikająca z przekonaniu o korzystnym postępowaniu drugiej osoby [Mayer Davis, Schoorman, 1995, s. 712]. Model zaufania Mayera opisuje, że w procesie zaufania występują dwie strony: ufający (*trustor*) i ten, któremu zaufano (*trustee*) [Stranes, Truhon, McCarthy, 2015]. Wiarygodność osoby obdarzonej zaufaniem jest zdefiniowana trzema czynnikami: zdolnościami, życzliwością i integralnością [Parra, Nalda, Perles, 2011]. Zatem w tym relacyjnym podejściu centralną rolę ma przyjęcie jednostkowego lub grupowego założenia będącego podstawą decyzji ufającego.

Inne podejście zakłada koncentrację na ryzyku. Przyjmuje się, że ryzyko i niepewność to element nieodzowny dla relacji zaufania [Deutsch, 1958; Williamson, 1993]. Każdorazowe wchodzenie w sytuacje zaufania związane jest z niepewnością odnoszącą się do zachowania drugiej strony.

Kolejna perspektywa odnosi się do uogólnionego zaufania [Couch, 1994; Rotter, 1971; Wrightsman, 1974]. Taka forma zaufania jest kształtowana na podstawie przeszłych doświadczeń jednostki [Olson, Olson, 2012]. To, czy jednostka lub grupa jest ufna, wynika z jej ogólnej postawy względem społeczności. Kształtowanie tych predyspozycji do zaufania odbywa się w oparciu o empiryczne doświadczenia.

Zaufanie może być też rozumiane jako indywidualny wybór jednostki [Arrow, 1974; Kreps, 1990; Miller, 1992]. Możliwe staje się wyodrębnienie różnych perspektyw wyboru: społecznych, racjonalnych i relacyjnych [Olson, Olson, 2012].

Rozumienie zaufania w kontekście racjonalnego wyboru oznacza z kolei, że jednostka ufa, kiedy potencjalne korzyści są większe niż koszty wynikające z poniesionego ryzyka [Hindmoor, 1998; Warren, 1999]. Czyli jest to podejście koncentrujące się na kalkulacji ewentualnych zysków i strat przez jednostkę w odniesieniu do sytuacji zaufania.

Powyższe definicje oraz kategorie interpretacyjne zaufania prezentują różny sposób postrzegania tego pojęcia, jednak wspólny mianownik dotyczy zarówno

konieczności przyjmowania przypuszczeń, interakcyjności sytuacji zaufania, jak i elementu niepewności. Ufać można komuś, a zatem występuje tu obustronna relacja, wiąże się to z ryzykiem i uwarunkowane jest częściowo postawą ufającego.

Reasumując, zaufanie oznacza założenie dotyczące postawy innej osoby w sytuacji niepewnej, która prowadzi do określonych konsekwencji w wymiarze behawioralnym.

Ufność warunkuje podjęcie określonych działań przez jednostkę w oparciu o przyjęcie założeń względem potencjalnego zachowania się drugiej strony w przyszłości.

1.1. Zaufanie organizacyjne

Zaufanie jest czynnikiem warunkującym skuteczną współpracę w organizacji [Tyler, 2003, s. 556; Svensson, 2001]. Stanowi istotny mechanizm kontroli [Creed, Miles, 1996, s. 16]. Tylko partnerzy, którzy sobie ufają, są w stanie dzielić się wiedzą i podejmować działania prowadzące do osiągnięcia wspólnego celu. Zaufanie ułatwia nawiązywanie relacji stanowiących fundament skutecznego współdziałania [McKnight, Chervany, 2006, s. 29]. Dlatego badania wskazują, że zaufanie umacnia współpracę w organizacji [Gaur i in., 2011]. Przyjmuje się, że zaufanie organizacyjne w gospodarce wiedzy to ważny element funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wyróżnia się cztery podstawowe wymiary zaufania w organizacji: kompetencje, otwartość i uczciwość, troskę o pracownika oraz niezawodność [Mishra, 1996].

Dotychczasowe badania w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu wskazują, że poziom zaufania organizacyjnego wpływa na zachodzące wewnątrz danej organizacji procesy i kształtowanie jej struktur [Bromiley, Cummings, 1995].

Zaufanie organizacyjne kształtuje się poprzez wzajemne interakcje uczestników organizacji, komunikację, kompetencje pracowników i ich motywę [Nešić, Lalić, 2016, s. 27-34]. Jest istotne również w wymiarze współpracy sieciowej, międzyorganizacyjnej. Uczestnictwo w organizacji sieciowej oznacza konieczność nawiązywania nowych, czasowych relacji. Dodatkowo skuteczność współdziałania wymaga zaufania partnerom.

Jednak, jak zauważa Gambetta, skuteczność współpracy zależy nie tylko od zaufania, ale też w dużej mierze od komunikacji pomiędzy stronami [Gambetta, 1998, s. 216]. Aby nawiązać kooperację potrzeba nie tylko zaufania, ale również

należy wiedzieć, że zostało się obdarzonym zaufaniem. Zatem nie tylko wiara w innych prowadzi do zachowań kooperacyjnych, także świadomość tego, że danej jednostce zaufano, aktywizuje postawy współdziałania. Trzeba nie tylko ufać, ale też zostać obdarzonym zaufaniem.

W artykule zaufanie organizacyjne jest rozpatrywane jako element warunkujący pożądane zachowania. Istotne jest zrozumienie czynników wspomagających zaufanie. Ważnym pojęciem jest w tym wypadku kultura zaufania określająca warunki czy okoliczności sprzyjające tworzeniu relacji zaufania w organizacji. Stanowi podwalinę kształtującą pożądaną atmosferę w organizacji i bazuje na wspólnocie doświadczeń [Sztompka, 2007, s. 266]. Tworzenie się kultury zaufania odbywa się wraz z kształtowaniem się struktury organizacyjnej. Proces formowania się płaszczyzny zaufania obejmuje: indywidualne jednostki, praktyczne wykorzystanie możliwości jednostek (powtarzalności wielu procesów) i wreszcie kształtowanie się tradycji w oparciu o doświadczenia i zwyczaje [Sztompka, 2007, s. 272-273]. Warunki sprzyjające budowaniu kultury zaufania to:

- normy i reguły organizacyjne sprzyjające i umacniające pożądane zachowania,
- trwałość społecznego porządku, a zwłaszcza stabilność i niezmienność organizacji pozwalające odnosić się do analogicznych sytuacji z przeszłości,
- transparentność oznaczająca, że jasny obieg informacji i przejrzysta komunikacja pozwalają zrozumieć zachodzące procesy,
- familiarność oznaczająca swojskość, stanowiącą podwalinę zaufania,
- odpowiedzialność nadająca poczucie bezpieczeństwa [Sztompka, 2007, s. 276].

Wszystkie wymienione warunki umacniają w organizacji postawy otwartości i zaufania poprzez kształtowanie klimatu wiarygodności. Stanowią one niezbędny czynnik formowania się trwałej kultury zaufania. Zatem procesy wzmacniające ufność w organizacji dotyczą komunikacji, odpowiedzialności, struktury, atmosfery i stabilności.

Kultura zaufania pełni istotną funkcję w organizacji. Zaobserwowano związki kultury i zaufania w przedsiębiorstwie [Welter, Smallbone, 2006]. Poprzez rytuały, normy i przekonania oraz mechanizmy stabilizacyjne wytwarza się w organizacji atmosferę stymulującą i wzmacniającą relacje zaufania. Efektem tego jest optymalizacja współpracy.

Podsumowując, zaufanie w organizacji stanowi mechanizm obustronnej koordynacji. Jest elementem alternatywnym dla tradycyjnej kontroli, koniecznym zwłaszcza w organizacjach sieciowych czy w przedsiębiorstwach, gdzie w dużym stopniu wykorzystuje się komunikację elektroniczną. Ufność zarówno organizacji jako całości, jak i zaufanie poszczególnym jej uczestnikom, jak rów-

niez poczucie bycia obdarzonym zaufaniem, sprzyja efektywnej współpracy zespołowej. Stanowi podwalinę otwartości na eksplorowanie nowych możliwości kooperacyjnych, ponieważ oznacza przyjęcie pozytywnych założeń względem wybranych osób czy organizacji. Zatem zaufanie stanowi istotny fundament współpracy organizacyjnej.

1.2. Dzielenie się wiedzą

Przedmiot dalszych analiz stanowi zagadnienie dotyczące wiedzy w organizacji. W tej części artykułu przedstawione zostaną sposoby interpretowania wiedzy w ramach nauk o organizacji i zarządzaniu.

Wiedza w organizacji jest zagadnieniem interdyscyplinarnym [Dalkir, 2005, s. 4]. Jest rozumiana jako uzasadnione przekonanie jednostki [King, 2009, s. 3]. Stanowi niematerialny zasób organizacji [Massingham, 2014]. Jednak trafne pojmowanie wiedzy w organizacji wymaga wyjścia od kompleksowego ujęcia tego terminu.

Wiedza w organizacji jest związana z informacją. Rozróżnia się cztery typy pojęć dotyczących tego obszaru pojęciowego: dane, informację, wiedzę oraz mądrość [Karaś, Piasecka-Głuszak, 2013, s. 47].

Dane oznaczają surowe fakty. To proste, obiektywne fakty, do których należą listy, liczby, spisy itd. [Bierly III, Kessler, Christensen, 2000].

Informacje oznaczają zagregowane i zinterpretowane dane. Ich znaczenie odnosi się do konkretnego kontekstu [Knight, Silk, 1990, s. 22]. Mają subiektywny charakter, ponieważ powstają w efekcie analizy dostępnych faktów przy uwzględnieniu specyfiki danej sytuacji [Beynon-Davis, 1990, s. 16]. Informacje to dane, którym nadano znaczenie i które ukierunkowano na konkretny cel.

Wiedza obejmuje zinterpretowane informacje wraz z doświadczeniami jednostki i krytyczną oceną dotyczącą użyteczności informacji [Davenport, Prusak, 1998, s. 5]. Jest osobowa, wynika bowiem z zastosowania informacji będących efektem indywidualnych predyspozycji jednostki [Brooking, 1999, s. 5]. Wyznacza zrozumienie informacji w oparciu o doświadczenie, inteligencję i postawę, zatem podmiotowy charakter wiedzy wskazuje na jej twórczy, kreatywny rys. Wiedza dotyczy więc tworzenia, ale ma również charakter poznawczy [Clarke, Rollo, 2001, s. 207]. Jest związana z myśleniem, czyli analizowaniem informacji poprzez indywidualne doświadczenia w oparciu o wartości, oceny i przeczucia.

Mądrością, znajdującą się najwyżej w tej klasyfikacji, określa się skuteczne sposoby najlepszego wykorzystania wiedzy. Mądrość stanowi kluczowy element pozwalający wskazać najlepsze praktyki [Mazur, 2000, s. 105-128].

Reasumując tę kategorię, wiedza jest już przetworzoną i zinterpretowaną informacją gotową do wykorzystania.

W naukach o organizacji i zarządzaniu wyróżnia się dwa podstawowe typy wiedzy wyodrębnione przez Nonakę i Takeuchiego: wiedzę jawną (*Explicit*) i niejawną (*Tacit*) [Nonaka, Takeuchi, 1995]. Wiedza niejawna jest trudna do wyrażenia słowami i ciężko ją przekazać. Z kolei wiedza jawna może być z łatwością przekazywana innym. Zazwyczaj wiedza niejawna jest cenniejsza. Można tu mówić o swoistym paradoksie: im trudniej wiedzę wyartykułować, tym większe ma ona znaczenie [Dalkir, 2005, s. 8]. Nonaka i Takeuchi opisali dwie właściwości wiedzy niejawnej: poznawczą i techniczną. Wymiar poznawczy obejmuje wartości, przekonania, wierzenia, paradygmaty, wartości i modele myślowe. Zaś wymiar techniczny odnosi się do wiedzy praktycznej, tak zwanego know-how [Panahi, Watson, Partridge, 2013].

Współczesne organizacje funkcjonujące w gospodarce wiedzy w znacznym stopniu bazują na wiedzy, zwłaszcza wiedzy niejawnej [Smith, 2001, s. 311; Buckman, 2004; Mooradian, 2005]. Wyniki badań empirycznych wskazują, że wiedza w organizacjach jest wykorzystywana nieefektywnie. Aż 90% dostępnych informacji w przedsiębiorstwach wykorzystuje się tylko raz [Feldman, 2004]. Prowadzi to do problemów z niską efektywnością pracy wynikającą z konieczności odtwarzania informacji lub ich nowego poszukiwania, kiedy ich nie znaleziono. Dlatego też tak ważne jest dzielenie się wiedzą. Pozwala ono skutecznie zminimalizować marnowanie czasu.

Dzielenie się wiedzą to ciągła czynność polegająca na udostępnianiu wiedzy innym uczestnikom organizacji [Abzari, Teimouri, 2008]. Czynność ta obejmuje nie tylko sam akt transmitowania wiedzy, ale również identyfikowanie wiedzy i wybór optymalnej formy przekazu [Christensen, 2007]. Sam proces dzielenia się wiedzą zawiera identyfikację, odpływ, transmisję oraz przyływ informacji [Gupta, Govindarajan, 2000]. Dzielenie się wiedzą stanowi niezbędny warunek jej dalszego eksplorowania. Umożliwia także pełne wykorzystanie zasobów wiedzy w organizacji. Jest również procesem społecznym.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu przyjęto w niniejszym artykule, że proces dzielenia się wiedzą oznacza przekazywanie wiedzy innym członkom danej organizacji, jak również gotowość do wzajemnego uczenia się.

2. Metoda badawcza

Celem artykułu jest eksploracja występowania związków pomiędzy zaufaniem a zarządzaniem wiedzą w polskich organizacjach z branży informatycznej (IT). Pytanie badawcze, jakie zostało postawione, brzmi: Czy zaufanie wpływa na poziom dzielenia się wiedzą w organizacji? W oparciu o analizę literatury naukowej z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu wyprowadzono hipotezę badawczą:

H1: Wysoki poziom zaufania wpływa na dzielenie się wiedzą w organizacjach IT.

W ramach konceptualizacji wyodrębniono w badaniu dwie zmienne. Zmienna zależna (wyjaśniana) to dzielenie się wiedzą. Zmienna niezależna (wyjaśniająca) to poziom zaufania w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono schemat konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennych w badaniu.

Tabela 1. Konceptualizacja zmiennych w badaniu

Zmienna	Wskaźnik
Z2. Zaufanie	Z.2.1. – zaufanie do współpracowników
	Z.2.2. – zaufanie do przełożonych
	Z.2.3. – przyjazna atmosfera
	Z.2.4. – konflikty
	Z.2.5. – rywalizacja
	Z.2.6. – klarowność struktur organizacyjnych
Z3. Dzielenie się wiedzą	Z.3.1. – dzielenie się wiedzą między pracownikami
	Z.3.2. – uczenie się nawzajem

Hipoteza badawcza została sprawdzona w oparciu o analizę statystyczną danych ilościowych (dane zebrano w oparciu o kwestionariusz ankiety).

2.1. Próba badawcza

Próba badawcza obejmuje organizacje działające w branży IT. Liczebność próby wynosiła $n = 59$. Uzasadnienie wyboru badanej populacji wynika ze specyfiki branży IT, w której to ze względu na obieg informacji w organizacji i obszar pracy, dzielenie się wiedzą stanowi podstawowy czynnik sukcesu. Zakres czasowy badań to listopad 2016 r. Badania zostały przeprowadzone samodzielnie przez autorkę. W rezultacie rozesłania kwestionariuszy uzyskano 61 odpowiedzi zwrotnych, jednak ze względu na braki danych dwa z nich zostały odrzucone. Ostateczna ilość kwestionariuszy uwzględnionych w analizach wynosi 59. Uzyskane dane zostały zakodowane w Excelu, a następnie przeniesione do programu

Statistica. Zakres terytorialny obejmuje obszar całej Polski, co oznacza, że w próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce (zarówno z kapitałem polskim, jak i zagranicznym).

Struktura badanej próby przedstawia się następująco: 76,3% (45) ankietowanych stanowili mężczyźni, a 23,7% (14) kobiety. Analiza próby ze względu na przedmiot działalności posiada następującą strukturę: spośród badanych przedsiębiorstw 59,3% (35) zajmuje się oprogramowaniem, 22% (13) usługami z branży IT, 6,8% (4) sprzętem, a 11,9% (7) inną działalnością. Większość respondentów pracuje na stanowisku specjalistycznym – 75,9% (44), 19% (11) na menedżerskim, a 5,2% (3) na innych stanowiskach.

Pod względem kapitału badanych organizacji 57,6% (34) spośród badanych organizacji IT ma kapitał krajowy (polski), a 42,4% (25) zagraniczny.

Struktura zespołów projektowych w badanych przedsiębiorstwach była zmienna. Połowa respondentów – 49,2% (29) – deklarowała, że do każdego projektu kompletowany jest nowy zespół, a 20,3% (12) badanych wskazywało, że zespoły są czasami zmieniane. Wskazuje to na dużą płynność struktur pracy, co stanowi podstawę dodatkowego uwiarygodnienia wyników badania, ponieważ zmienne zespoły przyczyniają się do zwiększania zapotrzebowania na zaufanie w organizacji.

Analiza danych uzyskanych w badaniu została wykonana w oparciu o test Kołmogorowa-Smirnowa oraz test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych. Test Kołmogorowa-Smirnowa stanowi narzędzie analizy statystycznej, które znajduje zastosowanie, kiedy bada się podobieństwa rozkładów danych w dwóch grupach [Francuz, Mackiewicz, 2005, s. 429-430]. Test U Manna-Whitneya jest narzędziem nieparametrycznym, które znajduje zastosowanie przy porównywaniu różnic między dwiema niezależnymi grupami badanych [Bedyńska, Brzezicka, 2007, s. 203].

3. Rezultaty badań empirycznych

Respondenci odpowiadając na pytania będące wskaźnikami zmiennej niezależnej Zaufanie, byli proszeni o wskazanie, czy ufają swoim współpracownikom w organizacji. Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 96,6% (57), zadeklarowała, że ufa swoim współpracownikom. Tylko 3,4% (2) osób stwierdziło, że nie ufa.

Większość badanych pracowników organizacji IT ufa również swojemu przełożonemu – 88,1% (52), a tylko 11,9% (7) nie ufa zwierzchnikom.

Kolejna weryfikowana kwestia dotyczyła zależności między płcią ankietowanych a zaufaniem organizacji. Spośród respondentów, którzy nie ufają swoim współpracownikom, wszyscy to mężczyźni.

Interpretacja tych dwóch pytań pozwala na stwierdzenie, że badani deklarują wysokie zaufanie do kolegów i przełożonych w pracy.

W 94,9% (56) badanych organizacji panuje przyjazna atmosfera. Konflikty zdarzają się rzadko w 55,9% organizacji, a często w 10% (6). Aż w 33,9% (20) przedsiębiorstw nie występują konflikty. W 25,4% (15) organizacji występuje rywalizacja między pracownikami, wobec 74,6% (44), gdzie nie ma współzawodnictwa. Klarowność wymagań jest opisywana przez 79,7% (47) przedsiębiorstw. Tylko w 20,3% (12) firm nie występują jasne wymagania względem zatrudnionym.

Z przeprowadzonych ankiet wynika, że badane przedsiębiorstwa IT cechuje przyjazna atmosfera i niski poziom konfliktów.

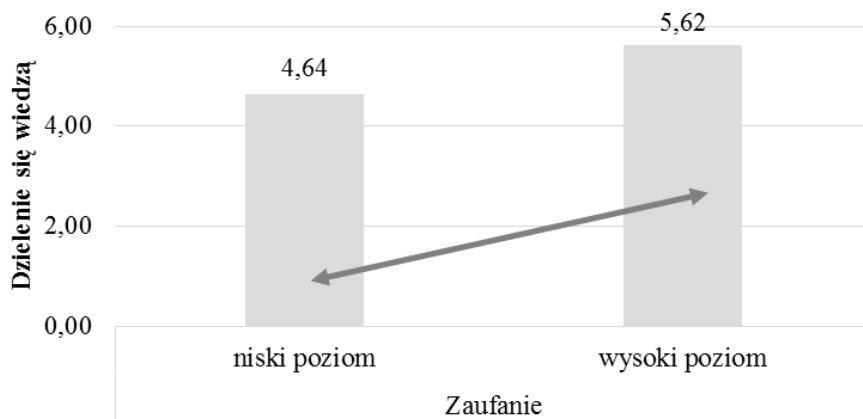
3.1. Weryfikacja hipotezy badawczej

Przed przystąpieniem do analiz statystycznych sprawdzono, czy testowane zmienne spełniają warunek normalności rozkładu. W tym celu przeprowadzono analizę testem Kołmogorowa-Smirnowa. Okazało się, że testowane zmienne nie spełniają tego założenia – zaufanie ($Z = 0,257$; $p < 0,001$), dzielenie się wiedzą ($Z = 0,360$; $p < 0,001$). W związku z tym nie mogą być testowane przy użyciu parametrycznych testów statystycznych. Dlatego też w dalszej części weryfikacja hipotezy badawczej odbyła się w oparciu o test nieparametryczny.

W celu weryfikacji hipotezy o wpływie zaufania na dzielenie się wiedzą podzielono badanych na dwie grupy – o niskim i wysokim poziomie zaufania.

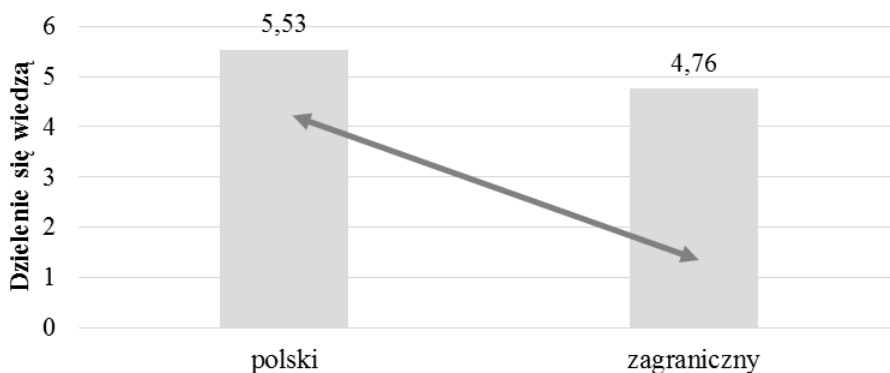
Hipoteza 1. Zaufanie wpływa na dzielenie się wiedzą w organizacjach IT.

W celu weryfikacji hipotezy 1 o wpływie zaufania na dzielenie się wiedzą przeprowadzono test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych. Okazało się, że dzielenie się wiedzą jest zależne od zaufania – $U = 650,00$; $p < 0,001$. Wykres średnich pokazuje, że osoby charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania mają wyższy poziom dzielenia się wiedzą ($M = 5,62$; $SD = 0,74$) niż ci, którzy mają poziom zaufania niski ($M = 4,64$; $SD = 0,91$).



Rys. 1. Wyniki wskaźnika Dzielenie się wiedzą w zależności od poziomu zaufania

Podczas dokonywania analiz okazało się, że również inny czynnik różnicuje na poziomie istotnym statystycznie dzielenie się wiedzą. Kapitał firmy ma wpływ na poziom dzielenia się wiedzą – $U = 245,00$; $p < 0,01$. Okazuje się, że osoby pracujące w polskich firmach wykazywały się wyższym poziomem dzielenia się wiedzą ($M = 5,53$; $SD = 0,83$) niż pracownicy w firmach zagranicznych ($M = 4,76$; $SD = 0,93$).



Rys. 2. Wyniki wskaźnika Dzielenie się wiedzą w zależności od kapitału firmy

Przeprowadzone testy pozwoliły wskazać związek zaufania i dzielenia się wiedzą w organizacjach IT. Wskazują na występowanie różnic w poziomie dzielenia się wiedzą w organizacjach charakteryzujących się wysokim i niskim poziomem zaufania.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań udało się zrealizować cel badawczy artykułu i wskazać na zależność dzielenia się wiedzą od poziomu zaufania w organizacji.

Pozytywnie zweryfikowana została hipoteza dotycząca wpływu zaufania na dzielenie się wiedzą w organizacjach IT. Te spośród badanych organizacji, które cechuje wysoki poziom zaufania organizacyjnego, charakteryzują się wyższym dzieleniem się wiedzą.

Interesującym wynikiem okazał się wpływ kapitału organizacji na poziom dzielenia się wiedzą. Może to sugerować, że firmy z kapitałem krajowym są bardziej jednolite, z czego wynika wyższa gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą.

Przeprowadzone badania empiryczne implikują, że zaufanie stanowi istotny czynnik wzmacniający procesy przekazywania wiedzy i wzajemnego uczenia się pracowników.

Wskazuje to na istotny kierunek działań we współczesnych organizacjach wiedzy. Interpretując wyniki badań empirycznych, można wskazać na pewne elementy mające wpływ na dzielenie się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach: przyjazna atmosfera, klarowne oczekiwania (odpowiedzialność) czy niski poziom konfliktów oraz ufanie współpracownikom i wiara w przełożonych. Ilustruje to istotną rolę kierownika, jak również wagę społecznej strony pracy. Sugeruje to zasadność kształtowania kultury zaufania we współczesnych organizacjach. Poprzez umacnianie wzajemnego zaufania można zwiększać skuteczność pracy i usprawniać osiągnięcie celów. Tworzenie kulturowych warunków sprzyjających budowaniu zaufania organizacyjnego pozytywnie oddziałuje na procesy dzielenia się wiedzą.

Dalsze badania powinny dotyczyć konkretnych narzędzi wzmacniających zaufanie we współczesnych organizacjach. Zasadne jest też przeprowadzenie analiz w innych branżach.

Literatura

Abzari M., Teimouri H. (2008), *The Effective Factors on Knowledge Sharing in Organizations*, „The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management”, Vol. 8, No. 2, s. 105-113.

- Al-Busaidi K., Olfman L. (2017), *Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Knowledge Sharing Systems*, „VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems”, Vol. 47, No. 1, s. 110-136.
- Arrow K. (1974), *The Limits of Organization*, W.W. Norton, New York, NY.
- Bedyńska S., Brzezicka A. (2007), *Statystyczny drogowskaz*, Academia SWPS, Warszawa.
- Beynon-Davis P. (1999), *Inżynieria systemów informacyjnych*, WNT, Warszawa.
- Bierly III P.E., Kessler E.H., Christensen E.W. (2000), *Organizational Learning, Knowledge and Wisdom*, „Journal of Organizational Change”, Vol. 13, No. 6, s. 595-618.
- Brooking A. (1999), *Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management*, Thompson Business Press, London.
- Bromiley P., Cummings L.L. (1995), *Transactions Costs in Organizations with Trust* [w:] R. Bies, B. Sheppard, R. Lewicki (red.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 5, JAI Press Inc., Greenwich, s. 219-247.
- Buckman R.H. (2004), *Building a Knowledge-Driven Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Christensen P.H. (2007), *Knowledge Sharing: Moving Away from the Obsession with Best Practices*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 11, No. 1, s. 36-47.
- Cingano F., Pinotti P. (2016), *Trust, Firm Organization, and the Pattern of Comparative Advantage*, „Journal of International Economics”, Vol. 100, s. 1-13.
- Couch L.L. (1994), *The Development of the Trust Inventory*, University of Tennessee, Knoxville, TN.
- Creed W.E., Miles R.E. (1996), *Trust in Organisations: A Conceptual Framework Linking Organisational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Control* [w:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 16-38.
- Dalkir K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Burlington, MA.
- Davenport T., Prusak L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Deutsch M. (1958), *Trust and Suspicion*, „Journal of Conflict Resolution”, Vol. 2, s. 265-279.
- Feldman S. (2004), *The High Cost of Not Finding Information* [w:] „KMWorld”, Vol. 13, Issue 3.
- Frnacuz P., Mackiewicz R. (2005), *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Gambetta D. (1998), *Can We Trust Trust?* [w:] D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, New York, NY.

- Gaur A., Mukherjee D., Gaur S., Schmid F. (2011), *Environmental and Firm Level Influences on Inter-Organizational Trust and SME Performance*, „Journal of Management Studies”, Vol. 48, Issue 8.
- Gilmour P., Coffey B., O’Toole K. (2015), *Trust and Knowledge Exchange in Coastal Settings*, „Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs”, Vol. 7, No. 1, s. 66-74.
- Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), *Knowledge Management’s Social Dimension: Lessons from Nucor Steel*, „Sloan Management Review”, Vol. 42, No. 1, s. 71-80.
- Halawi L., Aronson J., McCarthy R. (2005), *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*, „The Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 2, s. 75-86.
- Hindmoor A. (1998), *The Importance of Being Trusted: Transaction Costs and Policy Network Theory*, „Public Administration”, No. 76, s. 25-43.
- Karaś E., Piasecka-Głuszak A. (2013), *Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?* „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4(17), s. 45-60.
- King W.R. (2009), *Knowledge Management and Organizational Learning*, „Annals of Information Systems”, No. 4, s. 3-13.
- Knight A.V., Silk D.J. (1990), *Managing Information*, McGraw-Hill, London.
- Kreps D.M. (1990), *Corporate Culture and Economic Theory* [w:] J. Alt, K. Shepsle (red.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Lee C., Wen-Jung C. (2005), *The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry* [w:] „International Journal of Management”, Vol. 22, No. 4, s. 661-672.
- Lewicki R., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 3, s. 438-458.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Wiley, Chichester.
- Massingham P. (2014), *An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part I – Managing Knowledge Resources*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 18, No. 6, s. 1075-1100.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3, s. 709-34.
- Mazur A. (2000), *Bariery przepływu wiedzy w organizacjach gospodarczych. Dzielenie się wiedzą a kultura organizacyjna*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 35, s. 105-128.
- McAllister D.J. (1995), *Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organisations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 1, s. 24-59.
- McKnight D.H., Chervany N.L. (2006), *Reflection on an Initial Trust-Building Model* [w:] R. Bachmann, A. Zaheer (red.), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Miller G.J. (1992), *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchies*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Mishra A.K. (1996), *Organisational Responses to Crisis: The Centrality of Trust* [w:] R.M. Kramer, T.R. Tyler (red.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mooradian N. (2005), *Tacit Knowledge: Philosophical Roots and Role in KM*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 9, No. 6, s. 104-113.
- Nešić A., Lalić D. (2016), *The Impact of Trust on Job Performance*, „Organisations, Management”, No. 81, s. 27-34.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Olson J., Olson L. (2012), *Virtual Team Trust: Task, Communication and Sequence*, „Team Performance Management: An International Journal”, Vol. 18, No. 5/6, s. 256-276.
- Panahi S., Watson J., Partridge H. (2013), *Towards Tacit Knowledge Sharing Over Social Web Tools*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 17, No. 3, s. 379-397.
- Parra M., Nalda A. de, Perles G. (2011), *Towards a More Humanistic Understanding of Organizational Trust*, „Journal of Management Development”, Vol. 30, No. 6, s. 605-614.
- Rosanas J.M. (2009), *Una cuestión de principios*, „Revista IESE Insight”, Vol. III, s. 13-19.
- Rotter J.B. (1971), *Generalized Expectancies for Personal Trust*, „American Psychologist”, Vol. 26, s. 443-452.
- Scott Holste J., Fields D. (2010), *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 14, No. 1, s. 128-140.
- Smith E.A. (2001), *The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, No. 4, s. 311-321.
- Stranes B., Truhon S., McCarthy V. (2015), *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships, in a Primer on Organizational Trust*, <https://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf> (dostęp: 10.09.2016).
- Svensson G. (2001), *Extending Trust and Mutual Trust in Business Relationships Towards a Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, „Management Decision”, Vol. 39, No. 6, s. 431-440.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo ZNAK, Kraków.
- Clarke T., Rollo Ch. (2001), *Corporate Initiatives in Knowledge Management*, „Education + Training”, Vol. 43, No. 4/5, s. 206-214.
- Tohidinia Z., Mosakhani M. (2010), *Knowledge Sharing Behaviour and Its Predictors*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 110, No. 4, s. 611-631.
- Tyler T. (2003), *Trust Within Organisations*, „Personnel Review”, Vol. 32, No. 5, s. 556-568.

- Wang W., Chang C. (2005), *Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 6, No. 2, s. 222-236.
- Warren M.E. (1999), *Democratic Theory and Trust* [w:] M.E. Warren (red.), *Democracy and Trust*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Welter F., Smallbone D. (2006), *Exploring the Role of Trust in Entrepreneurial Activity*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, Issue 4, s. 465-475.
- Williamson O.E. (1993), *Calculativeness, Trust, and Economic Organization*, „Journal of Law and Economics”, No. 34, s. 453-502.
- Wrightsmann L.S. (1974), *Assumptions about Human Nature: A Social-Psychological Approach*, Brooks Cole, Monterey, CA.
- Zand D.E. (1972), *Trust and Managerial Problem Solving*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 17, s. 229-239.
- Zhang P., Ng F. (2012), *Attitude Toward Knowledge Sharing in Construction Teams*, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 112, No. 9, s. 1326-1347.

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON KNOWLEDGE SHARING IN IT ORGANIZATIONS

Summary: Knowledge sharing is an important success factor for innovative enterprises. One of the basic condition that enable knowledge sharing is an organizational trust. This paper aims to explore the links between trust levels and knowledge sharing in IT enterprises operating in Poland. The topic was examined trough the data provided by 59 specialist and managers. The results implicate that there is significant difference between knowledge sharing in organizations with low or high levels of trust. The paper describes basic elements that create e-culture.

Keywords: trust, knowledge sharing, knowledge management, organizational culture.