

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

| | |
|--|----|
| Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw | 15 |
| Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców | 22 |
| Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych..... | 30 |
| Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw | 39 |
| Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych | 48 |
| Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> | 58 |
| Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości..... | 66 |
| Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia..... | 73 |

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

| | |
|--|-----|
| Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym | 83 |
| Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników | 90 |
| Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy | 99 |
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> | 107 |
| Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców.... | 117 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy | 126 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi | 135 |
| Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych | 147 |

| | |
|---|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników | 154 |
| Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej | 163 |

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

| | |
|---|-----|
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa..... | 173 |
| Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw | 183 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem..... | 191 |
| Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji | 199 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera | 211 |

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

| | |
|--|-----|
| Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji | 221 |
| Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji | 234 |
| Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi | 244 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników | 252 |
| Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera | 261 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi | 271 |
| Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu | 282 |
| Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X..... | 291 |
| Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji | 298 |

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

| | |
|--|-----|
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy..... | 313 |
| Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa..... | 322 |
| Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce..... | 334 |
| Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych.. | 341 |
| Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności | 350 |
| Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo... | 359 |

Summaries

| | |
|---|-----|
| Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises | 21 |
| Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests | 29 |
| Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research | 38 |
| Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions | 47 |
| Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes..... | 57 |
| Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment..... | 65 |
| Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency | 72 |
| Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector | 79 |
| Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment..... | 89 |
| Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement..... | 98 |
| Barbara Chomątowska, Health promotion in workplace..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> | 116 |
| Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment | 125 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image | 134 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance | 146 |
| Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research..... | 153 |
| Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment..... | 162 |
| Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work | 170 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context | 182 |
| Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences. | 190 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance | 198 |
| Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals | 210 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work | 217 |
| Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations..... | 233 |
| Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes | 243 |
| Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management..... | 251 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations | 260 |
| Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager | 270 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement | 281 |
| Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests..... | 290 |
| Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise..... | 297 |
| Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company..... | 309 |
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses | 321 |

| | |
|---|-----|
| Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors | 333 |
| Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland..... | 340 |
| Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment... | 349 |
| Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity | 358 |
| Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises..... | 366 |

Jacek Bendkowski

Politechnika Śląska

PRZESŁANKI ROZWOJU ZAUFANIA W ŚRODOWISKU WIRTUALNYM

Streszczenie: Badania wskazują, że kluczowym czynnikiem warunkującym współpracę w środowisku wirtualnym jest zaufanie. Szczególną rolę odgrywa przy tym tzw. szybkie zaufanie, uważane za jeden z najważniejszych rodzajów zaufania, bez którego jednostki nie byłyby w stanie nawiązywać skutecznie nowych relacji w środowisku wirtualnym. W niniejszym artykule przedstawiono proces powstawania oraz przesłanki rozwoju szybkiego zaufania w kontekście kierowania procesem tworzenia organizacyjnych rynków wiedzy na bazie wirtualnych wspólnot działań.

Słowa kluczowe: wirtualne wspólnoty działań, szybkie zaufanie, zespoły wirtualne, organizacja wirtualna.

1. Wstęp

Wymagania współczesnej gospodarki stawiają organizacje przed problemem zarządzania organizacją w środowisku wirtualnym. W organizacjach działających w warunkach nasilonej konkurencji i szybkich zmian innowacyjnych szczególnego znaczenia nabiera kwestia współpracy oraz tworzenia i dystrybucji wiedzy w środowisku rozproszonym. Rozwiązaniem pozwalającym na przełamanie ograniczeń związanych z czasem i przestrzenią jest koncepcja wirtualnej wspólnoty działań (*virtual community of practice*), przez to pojęcie rozumie się zaś grupę ekspertów zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy w środowisku wirtualnym [Wenger, Snyder, McDermott 2002, s. 113]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że kluczowym czynnikiem warunkującym współpracę w środowisku wirtualnym jest zaufanie [Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk 2002, s. 67]. Celem niniejszego artykułu jest (1) analiza rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym oraz (2) przedstawienie istoty i przesłanek procesu powstawania tzw. szybkiego zaufania (*swift trust*) w kontekście kierowania procesem tworzenia organizacyjnych rynków wiedzy w ramach wirtualnych wspólnot działań. Niniejszy artykuł stanowi podbudowę teoretyczną badań empirycznych poświęconych problematyce zaufania w środowisku wirtualnym.

2. Wirtualna wspólnota działań a zaufanie

Termin „wspólnota działań” (*community of practice* – CoP), użyty po raz pierwszy przez E. Wengera [1998, s. 6] w odniesieniu do zarządzania wiedzą w organizacji, dotyczy procesu grupowego uczenia się ludzi zainteresowanych rozwiązaniem określonego problemu i w tym celu współpracujących ze sobą przez dłuższy czas w formie wymiany pomysłów, szukania rozwiązań i tworzenia nowej wiedzy. Zakłada się, że grupowe uczenie się jest procesem społecznym, w którym poszczególni członkowie wspólnoty uczestniczą w różnym zakresie, w zależności od posiadanej władzy lub stopnia starszeństwa, wynikającego ze stażu we wspólnocie. Proces uczenia się jest równoznaczny z wykształceniem się nowej tożsamości, ponieważ uczestnictwo we wspólnocie oznacza identyfikację z nią, stawanie się jedną z jej części [Lave, Wenger 1991, s. 44].

Postępujący proces wirtualizacji relacji wewnątrz- oraz międzyorganizacyjnych spowodował przeniesienie części interakcji członków wspólnoty w przestrzeń wirtualną [Hildreth, Wright, Kimble 2001, s. 228]. Wirtualizacja wspólnoty działań oznacza, że zasadniczej zmianie ulega charakter procesów kreowania i dyfuzji wiedzy w ramach wspólnoty. Wynika to głównie z odmienności kapitału społecznego wirtualnej wspólnoty działań od kapitału społecznego wspólnoty lokalnej, na co decydujący wpływ mają różnice w strukturze społecznej [von Wartburg, Rost, Teichert 2006, s. 461].

W odróżnieniu od innych wirtualnych sieci wiedzy wirtualne wspólnoty działań charakteryzuje wysoki stopień zaangażowania w jej prace, co jest równoznaczne z wykształceniem się silnych więzów pomiędzy członkami wspólnoty, umożliwiających procesy wymiany wiedzy i uczenia się. Z drugiej strony wykształcenie się silnych więzów wymaga odpowiednio wysokiego poziomu zaufania pomiędzy członkami wspólnoty. Wynika z tego, że powstanie (i rozwój) wirtualnej wspólnoty działań jest prymarnie uzależnione od powstania niezbędnego poziomu zaufania.

3. Rozwój zaufania w środowisku wirtualnym

W tradycyjnych zespołach roboczych zaufanie rozwija się w trakcie kontaktów dwustronnych na skutek procesów poznawczych, opartych na racjonalnej ocenie i kalkulacji stron (ufającego i powiernika) co do charakteru nowo powstałych relacji z punktu widzenia życzliwości, uczciwości, kompetencji i przewidywalności [Lettl, Zboralski, Gemünden 2006, s. 553]. Ten typ interakcji pozwala ufającemu na uzyskanie bogatej, niewerbalnej wiedzy na temat powiernika na podstawie szeregu zróżnicowanych sygnałów, takich jak wygląd, gesty, wyraz twarzy i zachowanie. Późniejsze kontakty i zdobyte w ich wyniku doświadczenie pozwalają na pogłębienie zaufania i przejście z poziomu kalkulacji i wiedzy na poziom identyfikacji, oparty na więzach o charakterze emocjonalnym [Raja, Huq, Rosenberg 2006, s. 453].

W grupach wirtualnych proces ten przebiega odmiennie, ponieważ w związku z brakiem bezpośrednich kontaktów ich członkowie nie dysponują tego typu wiedzą. Jak dowodzą badania, współpraca w przestrzeni wirtualnej zostaje nawiązana dzięki tzw. szybkiemu zaufaniu (*swift trust*), powstającemu nagle wraz z rozpoczęciem realizacji zadania [Jarvenpaa, Leidner 1999, s. 793]. Uważa się, że ma ono źródła w reputacji eksperckiej, którą członkowie zespołu cieszą się od początku współpracy, oraz w naturalnych skłonnościach człowieka i chęci do ufania w tę wiedzę [Meyerson, Weick, Kramer 1996, s. 166]. Szybkie zaufanie uważa się za jeden z najważniejszych rodzajów zaufania, bez którego jednostki nie byłyby w stanie nawiązywać skutecznie nowych relacji. Badania zespołów wirtualnych pokazały, że może ono stanowić ważny prognostyk przyszłej efektywności zespołu [Lipnack, Stamps 1997, s. 87]. Z tego względu kluczową kwestią dla efektywnego kierowania procesami tworzenia i rozwoju zespołów wirtualnych, w tym wirtualnych wspólnot działań, jest poznanie istoty oraz mechanizmów powstawania szybkiego zaufania.

Proces powstawania szybkiego zaufania wyjaśnia teoria poziomów oczekiwań (*expectations states theory*) dotycząca procesu krystalizowania się stratyfikacji porządkującej wzorce interakcji wewnątrz grupy [Berger, Wagner, Zelditch 1985, s. 5]. Teoria ta idealnie odwzorowuje procesy nawiązywania relacji w środowisku wirtualnym, ponieważ odnosi się do sytuacji, w której jednostki pozostające we wzajemnej interakcji, ale nie tworzące grupy społecznej, napotkają zbiorowe zadanie (stanowiące dla nich wartość), a cały proces przebiega w środowisku społecznie nieustrukturalizowanym i nieuporządkowanym, charakteryzującym się przewagą relacji współpracy. Zakłada się, że realizacja zadania w opisanych powyżej warunkach wymaga określonych kompetencji. Wobec braku dodatkowych informacji członkowie wnioskuje o zdolnościach do działania innych na podstawie uogólniania przypisywanych im kompetencji, nawet jeśli zadanie nie odpowiada jednoznacznie owym kompetencjom [Szmatka 2008, s. 134]. Powstaje wstępne zróżnicowanie społeczne, porządkujące wzajemne interakcje. Uruchamia ono proces powstawania poziomów oczekiwań, tj. oceny, czy dana jednostka posiada kompetencje do rozwiązania określonego zadania oraz jaki będzie jej wkład w jego rozwiązanie. Poziomy oczekiwań ze swej strony organizują i determinują zachowania jednostek wobec siebie. W związku z tym łatwo zaobserwować, że im wyższy status jednostki, tym większą będzie miała sposobność do działania, które może się przyczynić do realizacji zadania grupowego, jej działania będą oceniane pozytywnie oraz będzie miała większy wpływ na decyzje grupowe.

Odnosząc powyższe rozumowanie do procesów tworzenia się szybkiego zaufania w środowisku wirtualnym, należy stwierdzić, że szybkie zaufanie jest pochodną tworzenia się układu stratyfikacji grupowej, a jego poziom jest uzależniony od ukształtowanego poziomu oczekiwań, tj. przypisywanych jednostkom ocen kompetencji do wykonania danego zadania. Początkowo wysoki poziom zaufania zaobserwowany w odniesieniu do zespołów wirtualnych wynika zatem z wysokiego poziomu oczekiwań. Wraz z rozwojem wzajemnych interakcji i zdobywaniem wie-

dzy na temat pozostałych członków przypisywane jednostkom kompetencje zostają poddane ocenie w praktyce, co w konsekwencji prowadzi do wzmocnienia lub utraty zaufania.

A zatem dla powstania zaufania kluczowe znaczenie mają poziomy oczekiwania stanowiące struktury relacjonalne, wiążące jednostki i organizujące ich zachowanie wobec siebie. Nie są one uzależnione od statusu jednostki, lecz od warunków sytuacyjnych [Szmatka 2008, s. 138]. Powstaje zatem pytanie, jakie czynniki sytuacyjne mają wpływ na rozwój szybkiego zaufania, a tym samym wirtualnych wspólnot działań.

4. Sytuacyjne czynniki rozwoju szybkiego zaufania w wirtualnej wspólnocie działań

Budowanie zaufania w środowisku wirtualnym można rozpatrywać jako jeden z trzech wariantów: (1) członkowie lokalnej wspólnoty rozszerzają swoje kontakty na środowisko wirtualne, (2) członkowie wspólnoty wirtualnej nawiązują bezpośrednie relacje oraz (3) członkowie wspólnoty utrzymują wyłącznie relacje wirtualne [Raja, Huq, Rosenberg 2006, s. 455]. W pierwszym wariacie zaufanie powstałe na podstawie bezpośrednich kontaktów zostaje przeniesione do środowiska wirtualnego. Główne spoiwo grupy stanowi w tej sytuacji zaufanie na poziomie identyfikacji. W drugim wariacie zaufanie opiera się początkowo na szybkim zaufaniu oraz zaufaniu opartym na wiedzy. Po przejściu do środowiska zlokalizowanego w wyniku pogłębionych i intensywnych interakcji bezpośrednich może wykształcić się zaufanie na poziomie identyfikacji. W tej sytuacji głównym spoiwem wirtualnej wspólnoty działań stanie się zaufanie oparte na identyfikacji. W trzecim wariacie podstawowe znaczenie dla rozwoju wspólnoty działań ma szybkie zaufanie, które wraz z postępującym procesem poznawania się członków wspólnoty może przekształcić się po pewnym czasie w zaufanie oparte na wiedzy. Szybkie zaufanie jest bardzo nietrwałe [Rempel, Holmes, Zanna 1985, s. 97], co oznacza, że nie stanowi wystarczającej podstawy do rozwoju wirtualnej wspólnoty działań. Wymaga zatem pojawienia się określonych czynników sytuacyjnych warunkowanych przesłankami w następujących wymiarach: organizacyjnym, wspólnotowym i technologicznym.

Wymiar organizacyjny obejmuje wszelkie czynniki wpływające na poziom zaufania we wspólnocie działań, na które organizacja ma wpływ, takie jak: domena, sposób powstania, środowisko oraz przywództwo. Organizacje tworzą wspólnoty, aby osiągnąć określony cel. Zaufanie rozwinie się szybciej wówczas, gdy domena stanowi określoną wartość dla członków wspólnoty. Podobnie jest w odniesieniu do sposobu powstania. Wyższy poziom zaufania powstanie w spontanicznie powstałych wspólnotach lub w sytuacji, gdy kluczowi członkowie zajmują centralne pozycje w sieci zaufania. Na rozwój zaufania we wspólnocie działań mają także wpływ elementy szerszego otoczenia organizacyjnego, w którym funkcjonuje,

tj. wymiar ekonomiczny, kultura organizacyjna oraz styl kierowania [McDermott, O'Dell 2001, s. 80]. Wymiary te oddziałują na siebie, tworząc środowisko, które może być wspierające, neutralne lub niesprzyjające procesom tworzenia i rozwoju szybkiego zaufania oraz, ogólnie rzecz biorąc, wspólnotom działań. Wspólnoty działań wykazują większą aktywność w branżach przemysłu charakteryzujących się niestabilnością i gwałtownymi zmianami [Cothrel, Williams 1999, s. 55], w których występuje większe zapotrzebowanie na informacje i wiedzę. Gdy dotychczas stosowane rozwiązania zawodzą, chętnie sięga się po wiedzę z zewnątrz, stanowiącą impuls do działania, wspiera się wymianę poglądów i oczekuje szerokiego uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą. Warunkiem powodzenia w tej sytuacji jest wybór odpowiedniego stylu kierowania oraz stworzenie kultury zaufania. Duże znaczenie dla poziomu zaufania ma również struktura przywództwa. Organizacja może stworzyć formalną strukturę kierowania, w której jednostkom przypisuje się określone role [Gongla, Rizzuto 2001, s. 851], lub uznać, że podział ról i struktura kierowania powinny powstać spontanicznie w wyniku interakcji członków wspólnoty wokół jej domeny [Enkel, Heinhold, Hofer-Alfeis, Wicki 2002, s. 108]. W sytuacji stale negocjowanego przywództwa odpowiedzialność i role podlegają ciągłym negocjacjom i są rozdzielane w zależności od potrzeb, co pociąga za sobą wzrost zaufania.

Wymiar wspólnotowy obejmuje wszelkie przesłanki na poziomie wspólnoty, które determinują procesy budowy szybkiego zaufania, takie jak: wielkość, rozproszenie geograficzne, członkostwo, sposób rekrutacji nowych członków, uprzednie doświadczenia członków wspólnoty, stabilność składu personalnego, biegłość w posługiwaniu się technologią oraz zróżnicowanie kulturowe. Za najważniejsze spośród nich należy uznać: wielkość, członkostwo, biegłość w posługiwaniu się technologią oraz zróżnicowanie kulturowe. Wspólnoty mogą liczyć od kilku do kilkuset członków [Wenger 1998, s. 8]. Z badań wynika, że duża wspólnota będzie obejmowała ludzi o przypadkowych, różnych i odległych od siebie zainteresowaniach, co spowoduje wytworzenie się nietrwałych więzów społecznych i spadek poziomu zaufania [von Krogh 2002, s. 85]. Otwarte członkostwo w wirtualnej wspólnocie działań wiąże się z problemem tzw. biernych obserwatorów (*lurkers*), tj. członków wspólnoty jedynie korzystających z wiedzy, nie biorących udziału w jej tworzeniu. Prowadzi to do osłabienia zaufania i wytworzenia się odrębnych wspólnot. Podobnie jest w sytuacji przymusowej rekrutacji nowych członków. Duże znaczenie dla rozwoju zaufania, przede wszystkim we wstępnej fazie tworzenia się wspólnoty, ma biegłość jej członków w posługiwaniu się technologią informacyjną. Jej brak może zaowocować wykluczeniem niektórych członków z prac wspólnoty lub znacznie utrudnić nawiązanie z nimi bliższych więzi [Jarvanpaa, Staples 2000, s. 150]. Ostatnim ważnym czynnikiem w wymiarze wspólnotowym jest zróżnicowanie kulturowe. Zbyt duże może utrudniać członkom wirtualnych wspólnot działań identyfikację i rozwinięcie wspólnych zainteresowań, a także stworzenie otwartej komunikacji, co automatycznie spowoduje spadek szybkiego zaufania i rozpad wspólnoty.

Wymiar technologiczny obejmuje wszelkie techniczne warunki związane z kreowaniem zaufania w wirtualnej wspólnocie działań, do których należy: stopień zróżnicowania wykorzystywanych technologii informacyjnych oraz zakres ich wykorzystania. Obydwa te czynniki wpływają bezpośrednio na poziom szybkiego zaufania.

5. Wnioski

Kluczowym czynnikiem warunkującym współpracę w środowisku wirtualnym jest szybkie zaufanie powstające na bazie wspólnego działania. Jest ono pochodną procesu tworzenia się stratyfikacji grupowej, w której główną rolę odgrywa poziom oczekiwań co do kompetencji jednostki i jej wkładu w rozwiązanie zadania grupowego. Ponieważ chodzi o potencjalne, a nie rzeczywiste kompetencje, poziom oczekiwań nie jest uzależniony od jednostki, lecz od czynników sytuacyjnych w wymiarze organizacyjnym, wspólnotowym i technologicznym. Wynika z tego, że organizacje mogą tworzyć warunki sprzyjające rozwojowi szybkiego zaufania, a w konsekwencji świadomie kierować procesami tworzenia i rozwoju wirtualnych wspólnot działań.

Literatura

- Berger J., Wagner D.G., Zelditch M. Jr., *Introduction, expectation states theory, review and assessment*, [w:] *Status, Rewards and Influence*, red. J. Berger, M. Zelditch Jr., Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Cothrel J., Williams R.L., *On-line communities: Helping them form and grow*, "Journal of Knowledge Management" 1999, vol. 3, no 1.
- Enkel E., Heinhold P., Hofer-Alfeis J., Wicki Y., *The power of communities: How to build knowledge management on a corporate level using a bottom-up approach*, [w:] *Knowledge Management Case Book*, red. T. Davenport, G.J. Probst, John Wiley & Sons, Inc., New York 2002.
- Gongla P., Rizzuto C.R., *Evolving communities of practice: IBM global services experience*, "IBM Systems Journal" 2001, vol. 40, no 3.
- Hildreth P., Wright P., Kimble C., *Communities of practice: Going virtual*, [w:] *Knowledge Management and Business Model Innovation*, red. K.-P. Mehdi, Idea Group Publishing, Hershey 2001.
- Jarvanpaa S.L., Leidner D.E., *Communication and trust in global virtual teams*, "Organization Science" 1999, vol. 10, no 6.
- Jarvanpaa S.L., Staples D.S., *The use of collaborative electronic media for information sharing: An exploratory study of determinants*, "Journal of Strategic Information Systems" 2000, vol. 9.
- Kirkman B.L., Rosen B., Gibson C., Tesluk P., *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.*, "Academy of Management Executive" 2002, vol. 16, no 3.
- Krogh G. von, *The communal resource and information systems*, "Journal of Strategic Information Systems" 2002, vol. 11.
- Lave J., Wenger E., *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge 1991.

- Lettl Ch., Zboralski K., Gemünden H.-G., *Trust in virtual teams*, [w:] *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, red. E. Coakes, S. Clarke, IDEA Group Reference, Hershey 2006.
- Lipnack J., Stamps J., *Virtual Teams: People working across boundaries with technology*, John Wiley-&Sons, Inc., New York 1997.
- McDermott R., O'Dell C., *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*, "Journal of Knowledge Management" 2001, vol. 5, no 1.
- Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M., *Swift trust and temporary groups*, [w:] *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, red. R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage Publications, New York 1996.
- Raja J.Z., Huq A., Rosenberg D., *The role of trust in virtual and co-located communities of practice*, [w:] *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, red. E. Coakes, S. Clarke, IDEA Group Reference, Hershey 2006.
- Rempel J.K., Holmes J.G., Zanna M.P., *Trust in close relationships*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 49.
- Szmatka J., *Male struktury społeczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Wartburg I. von, Rost K., Teichert T., *Shaping social structure in virtual communities of practice*, [w:] *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*, red. E. Coakes, S. Clarke, IDEA Group Reference, Hershey 2006.
- Wenger E., *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- Wenger E., Snyder W.M., McDermott R., *Cultivating Communities of Practice: A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

CONDITIONS FOR DEVELOPMENT OF TRUST IN VIRTUAL ENVIRONMENT

Summary: The research suggests that trust is a key factor for enabling cooperation in virtual environment. One of the most important types of trust is swift trust without which individuals would not be able to successfully establish new relationships in virtual environment. The aim of this paper is to discuss the phenomena of swift trust and conditions for its development in order to establish organizational KM-system based on virtual communities of practice.

Keywords: virtual communities of practice, swift trust, virtual teams, virtual organization.