

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Chodorek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning .....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions .....	420
<b>Ester Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Luban.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study .....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Barbara Józefowicz**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

---

## **ZAUFIANIE JAKO DETERMINANTA ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTW**

---

**Streszczenie:** W artykule poruszono wątek wpływu zaufania na rozwój przedsiębiorstwa poprzez organizacyjne uczenie się. Na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego w czołowych polskich firmach wykazano silne korelacje między dzieleniem się wiedzą, jako przejawem zaufania, a innymi elementami pozytywnego potencjału organizacji. Zmierzając do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, należy więc w pierwszej kolejności zadbać o poczucie wiarygodności oraz wzajemnej życzliwości współpracowników i kierownictwa, gdyż zapewnia to efektywne uczenie się i wiele wynikających z tego korzyści. Ponadto autorka dowiodła, że zaufanie ma zdolność rozprzestrzeniania, a kluczową rolę w jego kształtowaniu odgrywają pozytywne postawy i kompetencje społeczne menedżerów średniego szczebla.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, organizacja ucząca się, Pozytywny Potencjał Organizacji.

### **1. Wstęp**

Zdobycie i utrzymanie w długim okresie silnej pozycji konkurencyjnej wymaga organizacyjnego uczenia się. Nie ma co do tego wątpliwości. Jednak dążenie do miana organizacji uczącej się przypomina proces ciągłego doskonalenia. Zawsze można znaleźć jeszcze coś, co należy ulepszyć, a nowo zdobyta wiedza uzmysławia, jak wiele jeszcze trzeba się nauczyć. Dążenie do rozwoju poprzez uczenie się oznacza „rozszerzanie swoich możliwości i tworzenie własnej przyszłości” [Senge 2006, s. 29].

W zarządzaniu przedsiębiorstwem jest to szczególnie ważne, gdyż konsekwencje wielu działań i decyzji pojawiają się z opóźnieniem, a żaden sukces nie trwa przecież wiecznie. Dynamika zmian przypomina chaos, z którym współczesne przedsiębiorstwa muszą sobie radzić w taki sposób, aby nie przekształcił się w nieład organizacyjny, a stał się źródłem innowacji [Kowalczyk, Nogalski 2007 s. 35]. Potrzebna jest umiejętność kreowania, nabywania i przekazywania wiedzy, jak również modyfikowania swoich zachowań tak, aby odzwierciedlały one nową wiedzę i sposoby jej pojmowania [Garvin 1993, s. 80]. W warunkach niepewności i ciągłych

zmian jedynym sposobem umożliwiającym pełną efektywność tych procesów jest zaufanie. Bez zaufania bowiem nie dojdzie do dobrowolnych przecież zachowań pracowników, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Nie da się zmusić pracownika, by, przykładowo, podzielił się informacjami z innymi, zwłaszcza gdy nikt nie wie, że ów pracownik informacje te w ogóle posiada.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiony wpływ zaufania na procesy wspomagające uczenie się w przedsiębiorstwie w oparciu zarówno o opublikowany dorobek innych naukowców, jak i o wyniki najnowszych własnych badań empirycznych. Celem rozważań jest w szczególności wykazanie zależności przejawów zaufania oraz silnie związanych z nim czynników z procesami transferu wiedzy, determinującymi jednocześnie organizacyjne uczenie się.

## 2. Zaufanie w przedsiębiorstwie

Zaufanie w organizacji może występować pod różnymi postaciami, jako zaufanie interpersonalne, jako wartość w kulturze organizacyjnej, czy też do samej firmy. Obszerny przegląd występujących w literaturze klasyfikacji zaufania przedstawiony został przez W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz [2009, s. 38-48].

Zaufanie bywa też różnie interpretowane, co może powodować nieporozumienia i zamieszanie. Znajomość tego zjawiska z codziennego życia każdego człowieka wywołuje określone skojarzenia, wynikające z własnych doświadczeń. Konotacje te uwarunkowane są kulturowo i osobowościowo. W Polsce znaczenie zaufania bywa pojmowane pejoratywnie i mylnie kojarzone z naiwnością. Może to wynikać z błędnego założenia że trzeba obdarzyć zaufaniem osoby na to niezasługujące. Powodem takiego stanu rzeczy jest doświadczanie różnych nieetycznych zachowań niektórych aktorów kapitalistycznej sceny rynkowej. Odnosi się to zwłaszcza do nieuczciwych przedsiębiorców, którzy wyzyskują i oszukują pracowników, nie wypłacając im należnego wynagrodzenia lub wcale nie podpisując umów. Z drugiej strony menedżerowie stosunkowo często narzekają na nieuczciwych podwładnych, szczególnie tych nisko wykwalifikowanych i – pozostałe po poprzednim systemie polityczno-gospodarczym – społeczne przyzwolenie na wykorzystywanie własności firmy do celów prywatnych, a nawet na kradzież.

Tymczasem prawdziwe zaufanie jest powiązane z oceną wiarygodności w określonym zakresie. Autorka przyjmuje, iż zaufanie to przekonanie o wiarygodności i życzliwości obiektu zaufania oraz decyzja podjęcia ryzyka co do przyszłych zachowań innej osoby (osób) w sytuacji współzależności i braku kontroli. Oznacza to, że zaufanie okazujemy wtedy, gdy nie ma pewności, czy konsekwencje będą takie, jakich się spodziewamy. Ale w organizacji pożądany stan zaufania należy rozumieć, zdaniem autorki, jako głębokie i powszechne przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości współpracowników i kierownictwa oraz wynikającą z tego akceptację postaw, decyzji i zachowań. Do osiągnięcia biznesowych korzyści wy-

nikających z zaufania niezbędne jest jego symetria we wszystkich rodzajach relacji wewnątrzorganizacyjnych.

Na szczęście charakterystyczną cechą zaufania jest tendencja do odwzajemniania i rozprzestrzeniania się [Covey, Merrill 2009, s. 67]. Począwszy od zaufania do samego siebie, każdy człowiek może dać początek fali ogarniającej coraz to szersze kręgi relacji społecznych. Dzieje się tak nie tylko dzięki wykazywaniu się wiarygodnością, co z reguły tworzy silne podstawy zaufania opartego na wiedzy, ale także za sprawą reguły wzajemności. R.K. Sprenger nazywa to „zobowiązującą mocą zaufania” [Sprenger 2009, s. 117], polegającą na uruchomieniu silnej potrzeby zrewanżowania się za obdarzenie zaufaniem w sytuacji wysokiego ryzyka. Skutkuje to wywiązaniem się z zobowiązań wobec „darczyńcy”, gdyż pragniemy odwzajemnić się w ten sposób za otrzymany prezent w postaci dowodów zaufania. Szybkie wstępne obdarzanie zaufaniem, bez wcześniejszych doświadczeń wskazujących na racjonalność takiej decyzji, owocuje pozytywnymi następstwami. Poprzez takie interakcje przenosi się ono na całą organizację, następnie rozszerza na relacje przedsiębiorstwa z rynkiem, aby wreszcie objąć całe społeczeństwo.

Wiele już napisano o korzyściach z wysokiego poziomu zaufania. Aczkolwiek w praktyce gospodarczej ciągle wydaje się to niedoceniane. Być może wynika to stąd, że brakuje znajomości konkretnych i skutecznych sposobów budowania zaufania w przedsiębiorstwie. Dlatego wyzwaniem badawczym dla autorki jest dalsze zgłębianie wewnątrzorganizacyjnych przejawów i uwarunkowań zaufania.

### **3. Transfer wiedzy jako przejaw zaufania w świetle badań nad Pozytywnym Potencjałem Organizacji**

W literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą podkreśla się duże znaczenie zaufania w procesach uczenia się organizacji [Davenport, Prusak 1998, s. 34; Bibb, Kourdi 2004, s. 85; Lazaric, Lorenz 1998, s. 1; Dalkir 2005, s. 182]. Jednak zaufanie może odmiennie wpływać na poszczególne etapy zarządzania wiedzą. A. Sankowska w swoich szczegółowych badaniach wykazała silny związek klimatu zaufania z zarządzaniem wiedzą, z wyjątkiem etapu organizowania wiedzy, który w swej specyfice jest dość rutynowy i zmechanizowany [Sankowska 2011, s. 175]. Najsilniejszy okazał się wpływ na procesy kreacji wiedzy, a następnie na jej transfer i aplikację. Ponieważ te obszary w największym stopniu zależą od dobrowolnych zachowań ludzi, wynikających z interakcji społecznych w organizacji, można je świadomie kształtować poprzez odpowiednie zarządzanie.

Wielokrotnie udowodniana silna zależność między zaufaniem a dzieleniem się wiedzą [np. Glińska-Noweś 2007, s. 223; Davenport, Prusak 1998, s. 34; Dirks i Ferrin 2001, s. 452], jako najczęściej dostrzegana w literaturze, spowodowała, iż w swoich badaniach autorka arbitralnie przyjęła chęć dzielenia się wiedzą za jeden z głównych przejawów zaufania w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia stały się wy-

niki badań, przeprowadzonych z udziałem autorki, dotyczących Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), oznaczającego specyficzną kombinację zasobów, która stanowi bazę dla rozwoju przedsiębiorstwa, za szczególnym pośrednictwem pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu organizacyjnego. Ogniwem pośrednim są prorozwojowe zachowania pracowników, charakteryzujące się dużym pozytywnym wpływem na pożądane efekty działalności przedsiębiorstwa, takie jak: wydajność, innowacyjność, jakość procesów i produktów, satysfakcja interesariuszy, renoma firmy, pozycja konkurencyjna, rentowność [Stankiewicz (red.) 2010, s. 10].

W oparciu o uzyskane w tym badaniu wyniki zidentyfikowano zaufanie jako jeden z tzw. kluczowych obszarów PPO, o szczególnym inicjującym znaczeniu, od którego uzależniona jest prorozwojowa aktywność pozostałych składników PPO. W związku z tym podjęto dalszą eksplorację w kierunku poszukiwania skutecznych sposobów strategicznego budowania zaufania. Na podstawie udowodnionych empirycznie związków oraz studiów literatury odnoszącej się do zaufania, a także wskutek dyskusji w zespole badawczym wyłonił się zbiór najbardziej charakterystycznych przejawów zaufania. Oprócz wspomnianego już dzielenia się wiedzą należą do nich:

- panująca w przedsiębiorstwie atmosfera życzliwości;
- możliwość otwartego i szczerego wyrażania swoich opinii oraz przyznawania się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) konsekwencje;
- uczciwe postępowanie pracowników względem siebie nawet podczas rywalizacji;
- delegowanie przez przełożonych swoich kompetencji podwładnym bez obaw o skutki;
- brak oporu pracowników wobec decyzji kierownictwa;
- zaangażowanie w wykonywaną pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych).

Aspekty te zostały poddane kolejnym badaniom empirycznym wraz z przejawami innych kluczowych obszarów PPO, pożądanymi z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Przeprowadzona wśród najlepszych firm w Polsce ankieta była jednym z etapów realizacji projektu badawczego pt. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr NCN, 2011/01/B/HS4/00835. Zespół z Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzaniu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pod kierunkiem prof. zw. Marka Jacka Stankiewicza w 2012 roku uzyskał 73 wypełnione kwestionariusze. Wynik ten osiągnięto, wykorzystując zarówno metodę tradycyjnej ankiety pocztowej, jak i ankiety internetowej, do której wybrane firmy zapraszane były za pośrednictwem poczty elektronicznej.

Czteroczęściowy kwestionariusz ankietowy obejmował przejawy 9 kluczowych obszarów Pozytywnego Potencjału Organizacji, w tym 5 dotyczących przywództwa,

7 – kierowników średniego szczebla i 7 – zaufania, a także 4 – nadzoru korporacyjnego, 7 – zarządzania talentami, 6 – relacji interpersonalnych, 6 – komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, 5 związanych z postawami obywatelskimi oraz 6 ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Druga część obejmowała wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju PPO podzielone na 11 grup dotyczących: zasobów materialnych (9 elementów), strategii (7 elementów), struktury organizacyjnej (7 elementów), komunikacji (6 elementów), innowacji (6 elementów), kontroli (6 elementów), zarządzania zasobami ludzkimi (13 elementów), władzy (17 elementów), integracji i identyfikacji z firmą (12 elementów) oraz przywództwa (8 elementów). Trzecia część odnosiła się do przejawów rozwoju przedsiębiorstwa (7 elementów), a czwarta do profilu przedsiębiorstwa.

Respondenci (menedżerowie) mieli za zadanie ustosunkować się do stwierdzeń opisujących kluczowe obszary PPO, odzwierciedlając stopień intensywności występowania badanych aspektów w ich przedsiębiorstwach w skali od 0-100%. Z zebranego w ten sposób materiału badawczego wybrano zaledwie cząstkę możliwą do zaprezentowania w tym krótkim opracowaniu.

Zaufanie jest trudno mierzalne, ponieważ stanowi zjawisko ukryte. Natomiast sama deklaracja respondentów może nie być rzeczywistym odzwierciedleniem poziomu jego występowania. Dlatego w celu pomiaru zaufania w przedsiębiorstwie posłużono się zmiennymi obserwowalnymi – konkretnymi przejawami, które są z nim silnie skorelowane. Uzyskane dane pozwoliły na określenie siły powiązań pomiędzy badanymi aspektami za pomocą współczynników korelacji Pearsona.

Ich analiza pozwoliła odpowiedzieć na pytanie: jaki jest wpływ badanych przejawów zaufania na rozwój przedsiębiorstwa, w tym jakość produktów, procesów i innowacyjność, będącą bezpośrednim wynikiem organizacyjnego uczenia się? Odpowiedzi należy szukać w tabeli 1. Przedstawia ona skalkulowane wskaźniki korelacji Pearsona pomiędzy szczegółowymi miernikami zaufania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Z analizy tabeli 1 wynika, że aspektem najsilniej oddziałującym na rozwój przedsiębiorstwa jest zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach. Taka lojalność pracowników, powodująca, że nawet wtedy zaangażowanie w pracę nie słabnie, jest wyrazem dużego zaufania w możliwości firmy, wpływającym szczególnie mocno na jakość procesów i produktów oraz na satysfakcję pracowników. Oczywiście zależność ta może mieć również odwrotny kierunek, bo taka jest właśnie istota zaufania, odgrywa rolę przyczyny i efektu. Jednocześnie ten pierwszy przejaw zaufania jest też czynnikiem najsilniej warunkującym innowacyjność.

W kontekście zarządzania wiedzą interesujący nas szczególnie objaw zaufania, mianowicie dzielenie się wiedzą, ma największy wpływ na satysfakcję klientów (współczynnik korelacji Pearsona wynosi 0,6). Wywnioskować więc można, że jest to cząstkowy dowód na rozprzestrzenianie się zaufania z przedsiębiorstwa na jego otoczenie.

**Tabela 1.** Wpływ przejawów zaufania na wskaźniki rozwojowe przedsiębiorstwa

Przejawy zaufania	Wskaźniki rozwoju przedsiębiorstwa	Rozwój przedsiębiorstwa ogółem	Wzrost wydajności pracy	Wzrost innowacyjności	Wzrost poziomu jakości procesów biznesowych	Wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Wzrost satysfakcji pracowników	Wzrost satysfakcji klientów	Wzrost renomy przedsiębiorstwa
Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)		0,68**	0,51**	0,56**	0,63**	0,60**	0,65**	0,60**	0,59**
Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników		0,60**	0,49**	0,42**	0,52**	0,55**	0,55**	0,60**	0,53**
Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują		0,54**	0,36**	0,37**	0,47**	0,51**	0,52**	0,60**	0,49**
Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą		0,51**	0,36**	0,43**	0,45**	0,43**	0,48**	0,54**	0,45**
Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje		0,43**	0,31**	0,32**	0,41**	0,37**	0,43**	0,37**	0,40**
W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości		0,42**	0,24*	0,37**	0,35**	0,40**	0,41**	0,38**	0,36**
Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerść oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje		0,26*	0,13	0,27*	0,19	0,21	0,31**	0,23	0,16

\*\* Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); \* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Nie wszystkie jednak zależności okazały się istotne statystycznie. Spośród wymienionych objawów zaufania najslabszy wpływ na rozwój organizacji ma to, że pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerść oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje. Tymczasem w literaturze podkreśla się rolę takiej atmosfery, która umożliwi bezpieczne komunikowanie, także złych informacji [Bennis, Goleman, O'Toole 2009, s. 101-104], gdyż to zapewnia konstruktywną krytykę, która zwiększa efektywność działań i przeciwdziała kryzysom wynikającym na przykład z syndromu grupowego myślenia. Brak stwierdzonych istotnych korelacji tej zmiennej z większością wskaźników rozwojowych oznaczać może, że wpływ tych aspektów na rozwój nie jest bezpośredni. Odbywa się on poprzez inne prorozwojowe zachowania pracowników, będące rezultatem pozytywnej kultury organizacyjnej i po-



zytywnego klimatu [Stankiewicz (red.) 2010, s. 190-199]. Należy zatem bardziej szczegółowo przyjrzeć się innym relacjom z transferem wiedzy, które w jeszcze większym stopniu determinowane są przez zaufanie.

#### 4. Dzielenie się wiedzą w świetle badań nad zaufaniem, jako kluczowym obszarem Pozytywnego Potencjału Organizacji

Zastosowana metodyka badawcza umożliwiła uchwycenie zależności między dzieleniem się wiedzą a innymi przejawami zaufania. W tabeli 2 zaprezentowane zostały relacje pomiędzy dzieleniem się wiedzą a pozostałymi zmiennymi opisującymi zaufanie w kolejności od najsilniejszej do najsłabszej.

**Tabela 2.** Związek dzielenia się wiedzą z innymi przejawami zaufania w przedsiębiorstwie

Przejawy zaufania w przedsiębiorstwie	Wskaźnik korelacji Pearsona dla dzielenia się wiedzą
Pracownicy postępują uczciwie nawet wtedy, gdy ze sobą rywalizują	0,85
Pracownicy z zaangażowaniem wykonują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach (kryzysowych)	0,76
Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników	0,76
W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	0,65
Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerłość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne (lub niesprawiedliwe) dla nich konsekwencje	0,56
Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	0,52

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wszystkie widniejące w tabeli 2 zależności okazały się silne i istotne statystycznie na poziomie 0,01 (dwustronnie). W najsilniejszym związku z dzieleniem się wiedzą występuje uczciwe postępowanie pracowników nawet w sytuacjach wzajemnej rywalizacji. Wskaźnik korelacji Pearsona wynoszący 0,85 oznacza niewątpliwie bardzo ścisły związek, potwierdzający przyjęte założenia.

Również bardzo silną korelację, równą 0,76, wykazano względem dwóch kolejnych w tabeli 2 przejawów zaufania, mianowicie braku oporu wobec decyzji kierownictwa oraz zaangażowania w pracę nawet w sytuacjach kryzysowych. Choć nieco słabszy jest związek transferu wiedzy z atmosferą życzliwości oraz pozostałymi objawami zaufania, jednakże nawet najsłabszą z wymienionych w tabeli 2 relacji (współczynnik korelacji Pearsona 0,52) można uznać za zależność silną. Dlatego aby wpłynąć na chęć dzielenia się wiedzą wśród pracowników, zasadne jest delegowanie uprawnień przez przełożonych jako przejawu zaufania menedżerów do podwładnych. Podobnie jest w przypadku możliwości otwartego i szczerego wyrażania

**Tabela 3.** Przejawy Pozytywnego Potencjału Organizacji najsilniej oddziałujące na dzielenie się wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Kluczowy obszar PPO	Przejawy kluczowych obszarów PPO	Wskaźnik korelacji Pearsona
Przywództwo	prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	0,63
	prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	0,61
	prezes wzbudza zaufanie pracowników	0,60
Menedżerowie średniego szczebla	kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	0,72
	kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	0,67
	kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	0,66
	kierownicy pełnią w swoim zespole rolę coacha	0,65
	kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	0,63
	kierownicy swoim zachowaniem dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	0,62
	kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	0,60
Zarządzanie talentami	w przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzieli się nią ze współpracownikami w celu uzyskania perfekcyjnych rezultatów	0,65
Relacje interpersonalne	pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	0,78
	stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami (komórkami/jednostkami organizacyjnymi) w przedsiębiorstwie	0,71
	pracownicy okazują sobie zainteresowanie	0,69
Język komunikacji wewnętrz-organizacyjnej	komunikacja wewnętrzna sprzyja integracji pracowników	0,75
	komunikacja wewnętrzna wzmacnia motywację pracowników do pracy	0,74
	komunikacja wewnętrzna jest jednoznaczna i działa na czas	0,66
	funkcjonujący system komunikacji wewnętrznej dostarcza informacje do wszystkich stanowisk i zapewnia przesyłanie informacji zwrotnych	0,60
	komunikujący analizują emocje współpracowników, uwzględniając je w swoim sposobie przekazu	0,59
Postawy obywatelskie	pracownicy pomagają sobie wzajemnie w rozwiązywaniu istotnych problemów związanych z pracą w przedsiębiorstwie	0,69
	pracownicy są zainteresowani życiem przedsiębiorstwa i biorą w nim odpowiedzialny udział	0,67
	pracownicy w swoich zachowaniach znacznie wykraczają poza standardowe oczekiwania wobec pełnionych przez nich ról organizacyjnych	0,66
	pracownicy starają się nie stwarzać problemów (o podłożu związanym z pracą) swoim współpracownikom	0,61

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



swoich opinii oraz przyznawania się do popełnionych błędów bez obaw o negatywne dla pracownika konsekwencje (wskaźnik Pearsona 0,56). Jest to kolejne potwierdzenie tezy, że poczucie bezpieczeństwa i atmosfera przyzwolenia na popełnianie błędów sprzyja uczeniu się.

Wszystkie więc przyjęte w badaniu przejawy zaufania potwierdzają duży pozytywny wpływ tego zjawiska na proces transferu wiedzy.

Uzyskane wyniki badań w przedsiębiorstwach skłaniają do dalszej analizy współzależności dzielenia się wiedzą z przejawami innych kluczowych obszarów Pozytywnego Potencjału Organizacji. Najsilniejsze związki w tym zakresie, na podstawie wskaźnika korelacji Pearsona, wynoszącego co najmniej 0,6 dwustronnie istotnego statystycznie na poziomie 0,01, zaobserwowano w następujących obszarach: zarządzanie talentami – 1 przejaw, przywództwo – 3 przejawy, relacje interpersonalne – 3 przejawy, język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej – 4 przejawy, postawy obywatelskie – 4 przejawy, menedżerowie średniego szczebla – wszystkie 7 badanych przejawów.

Nie jest dużym zaskoczeniem fakt, że pozytywne postawy i zachowania kierowników średniego szczebla są najliczniej reprezentowanym obszarem i mają silniejszy wpływ na te procesy niż pozytywne oddziaływanie prezesa. Wynika to z oczywistości z różnej intensywności i częstotliwości relacji tych przełożonych z pracownikami, a także z odmienności ról, jakie pełnią w przedsiębiorstwie.

Wyselekcjonowano więc te konkretne przejawy, które są najsilniej związane z transferem wiedzy. Zaslugują one na szczególne zainteresowanie, ze względu na ich przydatność w procesie zarządzania. Zostały one zaprezentowane w tabeli 3 wraz ze szczegółowymi wskaźnikami korelacji Pearsona.

Wśród kluczowych obszarów PPO najsilniejszy związek z dzieleniem się wiedzą mają następujące elementy, wymienione w kolejności malejącej: pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem, komunikacja wewnętrzna sprzyja integracji pracowników, komunikacja wewnętrzna wzmacnia motywację pracowników do pracy, kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy oraz stan relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami (komórkami/jednostkami organizacyjnymi) w przedsiębiorstwie. Wszystkie ze współczynnikami korelacji powyżej 0,7. Wraz z ich wzrostem rośnie też chęć do dzielenia się wiedzą.

## 5. Podsumowanie

W procesie organizacyjnego uczenia się dużą rolę odgrywa zaufanie, którego przejawy pośrednio lub bezpośrednio wpływają na rozwój przedsiębiorstw. Silne zależności, wykazane na podstawie badań, powinny stanowić punkt wyjścia do zarządzania współczesną firmą, dla której rozwój w oparciu o wiedzę jest nieodzownym warunkiem przetrwania. Zapewnienie prawdziwej atmosfery zaufania popartej dowodami pobudza dobrowolne, rozwojowe zachowania pracowników, w tym dzielenie się wiedzą.

## Literatura

- Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Bibb S., Kourdi J., *Trust Matters – for Organizational and Personal Success*, Palgrave, New York 2004.
- Covey S.M.R., Merrill R.R., *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford 2005.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Dirks K.T., Ferrin D.L., *The role of trust in organizational settings*, „Organizational Science” 2001, Vol. 12, No. 4, s. 450-467.
- Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, No. 4 (July-August), s. 78-91.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie – koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Hoe S.L., *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?*, „Journal of Organisational Transformation & Social Change” 2007, Vol. 4, Issue 2, s. 149-156.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Lazaric N., Lorenz E., *Introduction: The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence*, [w:] *Trust and Economic Learning*, red. N. Lazaric, E. Lorenz, Edward Elgar, Cheltenham 1998.
- Sankowska A., *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Difin, Warszawa 2011.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sprenger R.K., *Zaufanie #1. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010.

### TRUST AS A DETERMINANT OF ENTERPRISES' ORGANIZATIONAL LEARNING

**Summary:** This article concerns the effect of trust on company's development through organizational learning. Data presented in this paper come from questionnaire survey, conducted in outstanding Polish enterprises. The results demonstrate strong significant relationships between knowledge sharing, as a trust symptom, and other elements of Positive Organizational Potential. Firm aiming towards competitive advantage should, in the first place, ensure the perceptions of trustworthiness and benevolence among all employees and managers because it supports effective organizational learning and numerous desired outcomes. Moreover, the study provides evidence for a trust diffusion and shows the crucial role in trust building process is played by positive attitudes and social competences of mid-level managers.

**Keywords:** trust, organizational trust, learning organization, Positive Organizational Potential.