

HELENA BULIŃSKA-STANGRECKA

ANALIZA ZWIĄZKU WIRTUALNOŚCI Z ZAUFANIEM INTRAORGANIZACYJNYM

1. WIRTUALNOŚĆ A ZAUFANIE W ORGANIZACJI

Współczesne organizacje przetwarzają ogromne ilości informacji i działają na podstawie wykorzystania technologii informatycznej, która umożliwia globalną ekspansję i uniezależnienie się od fizycznych wymiarów. Orientacja organizacji, która zwiększa elastyczność funkcjonowania i pozwala na wchodzenia w sieci partnerskie opierając się na narzędziach informatycznych, określana jest w naukach o organizacji i zarządzaniu mianem wirtualności. Taka specyficzna konfiguracja stanowi wyzwanie dla pracowników i liderów ze względu na ograniczenie tradycyjnej bezpośredniej komunikacji twarzą w twarz, zwiększenie niepewności poprzez swoją zmienność i elastyczność, jak również temporalność. Zaufanie stanowi podstawową płaszczyznę umożliwiającą efektywną współpracę w organizacji wirtualnej. Jednocześnie wydaje się, że opisane cechy sprzyjają zmniejszaniu się zaufania.

Celem tego artykułu jest weryfikacja związków wirtualności i zaufania. Problemem badawczym jest to, czy wysoki poziom wirtualności oznacza niski poziom zaufania w stosunku do nisko zwizualizowanych organizacji. Odpowiedź na to pytanie pozwoli zaplanować strategiczne działania dotyczące wzmocnienia zaufania w organizacjach wirtualnych.

Znaczenie słowa „wirtualny” odnosi się do istnienia czegoś nienamacalnego, niematerialnego¹. Gospodarka wirtualna wyrasta z przestrzeni zapoczątkowanej przez Internet². Zmiana perspektywy z lokalnej na globalną, otwarcie nowych kanałów komunikacji oraz skrócenie dystansu stanowią konsekwencje cyfryzacji. Wirtualność dotyczy szeregu zmian zainicjowanych funkcjonowaniem w przestrzeni cyfrowej.

W naukach o zarządzaniu wirtualność związana jest z nowym typem organizacji. Opisuje współpracę rozproszonych przestrzennie jednostek wchodzących w skład danej organizacji, opartej na mediach elektronicznych w celu optymalizacji procesu produkcji³.

Wirtualność organizacji określa stopień intensyfikacji cech związanych z zarządzaniem rozproszoną, partnerską organizacją na podstawie wykorzystania technologii informatycznej. Odnosi się do koordynacji kompetencjami, której efektem jest dostarczenie określonej usługi/dobra na rynek⁴. Wirtualność obejmuje szereg obszarów charakteryzujących funkcjonowanie organizacji wirtualnej. Tabela 1 zawiera przegląd koncepcji wirtualności w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania.

Kluczowe elementy składające się na wirtualność organizacji to: dyspersja czasowo-przestrzenna i elastyczna, zmienna struktura⁵. Przyczyny wirtualizacji organizacji związane są wykorzystaniem potencjału synergicznego organizacji, jak również adaptacji do zmiennych warunków i zwiększanie specjalizacji⁶.

Technologia informatyczna jest kluczowym elementem stymulującym formowanie się organizacji wirtualnej⁷. Fundamentem funkcjonowania organizacji wirtualnej jest wymiana wiedzy i zasobów, umożliwiona dzięki narzę-

¹ B. TRAVICA, *Virtual Organization and electronic commerce*, „The DATA BASE for Advances in Information Systems” 36(2005), nr 3, s. 45-68.

² A. GIDDENS, *Socjologia*, Warszawa: PWN 2004, s. 495.

³ B. TRAVICA, *Virtual organization and electronic commerce*.

⁴ N. VENKATRAMAN, C. HENDERSON, *The architecture of virtual organizing: leveraging three independent vectors. Discussion Paper*, „Systems Research Center. Boston University, School of Management” 1996, s. 4.

⁵ A. SANKOWSKA, *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2009, s. 27.

⁶ M. NAJDA-JANOSZKO, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Warszawa: Difin 2010, s. 43.

⁷ A. JURGA, S. TRZCIELIŃSKI, *Information technology in virtual enterprise*, Madison: IEA Press 2007.

Tabela 1. Koncepcje wirtualności

Interpretacja wirtualności	Rozumienie	Egzemplifikacja
Nierzeczywisty, ale wydający się realny	Wywodzi się z optyki. Polega na różnicy pomiędzy rzeczywistym a pozornym obrazem. Chociaż te dwa obrazy wyglądają identycznie, obraz wirtualny nie może zostać utrwalony na papierze fotograficznym	Rzeczywistość wirtualna
Niematerialny, wspierany przez technologię teleinformatyczną	Stosowany w odniesieniu do wirtualnej klasy czy wirtualnej biblioteki. Oznacza, że tradycyjnie role pełnione przez ludzi i zajmowane przez nich miejsca zostały zastąpione przez narzędzia teleinformatyczne	Wirtualne centrum handlowe
Potencjalnie egzystujący	Odnosi się tylko do sytuacji, w których pojawi się potencjalna możliwość. Uaktywnia się w efekcie zainicjowania projektów	Wirtualna pamięć
Istniejący, jednocześnie ulegający ciągłym zmianom	Forma istnieje, jednak jej struktura jest zmienna i codziennie ulega zmianom	Wirtualna korporacja

Źródło: R. BULTJE, J. van WIJK, *Taxonomy of Virtual Organisations, based on definitions, characteristics and typology*, „VoNet: The Newsletter” 1998, nr 2(3), s. 7-20.

dziom informatycznym⁸. Wykorzystanie technologii ma na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez skrócenie dystansu i ułatwienie obiegu informacji⁹. Rozwiązania informatyczne pozwalają na stosowanie nowych strategii¹⁰. Technologia głęboko ingeruje w struktury organizacyjne, stosunki pracy i relacje społeczne, zmieniając ich właściwości¹¹. W efekcie wirtualizacja dotyczy przekształceń nie tylko w obrębie struktury, lecz również w za-

⁸ F. BALDO, R.J. RABELO, R.V. VALLEJOS, *A framework for selecting performance indicators for virtual organization partners' search and selection*, „International Journal of Production Research” 47(2009), nr 17, s. 4737-4755.

⁹ C. LO, Y. CHANG, K. CHUNG, *A Multiple-Agent Joint Procurement Process Model for Virtual Organizations: A Simulation Study*, „International Journal of Management” 29(2012), nr 1, cz. 2, s. 353.

¹⁰ R. PERKOWSKI, *Life Cycle and the Efficiency of Virtual Enterprises Based on Research*, „Journal of Economics and Organization of Enterprise” 4(2009), nr 2, s. 52.

¹¹ J.F. COATES, *Managing scientists in the virtual corporation*, „Research-Technology Management” 37(1994), nr 6, s. 7-8.

kresie metod zarządzania uwzględniających nowe wyzwania wynikające z wdrożenia technologii informatycznych.

Reasumując, wirtualność łączona jest takimi cechami funkcjonowania organizacji, jak innowacyjność, plastyczność oraz partnerskie relacje¹². Konfiguracja w takiej organizacji jest spontaniczna i zmienna, a podstawę kooperacji stanowi zastosowanie narzędzi informatycznych.

W niniejszym artykule przyjęto, że wirtualność oznacza specyficzną cechę charakteryzującą konfigurację elementów/jednostek/departamentów współpracujących w organizacji, obejmującą: rozproszenie czasowe i przestrzenne, partnerstwo rozumiane jako współpraca z organizacjami zewnętrznymi, zmienność i plastyczność struktury organizacyjnej, mały dystans władzy oraz wykorzystanie narzędzi informatycznych do koordynowania współpracy i komunikacji.

Zaufanie stanowi warunek konieczny funkcjonowania organizacji wirtualnej. Zapewnia bowiem warunki niezbędne do dzielenia się wiedzą i zasobami oraz koordynowania wysiłków uczestników takiej organizacji¹³. Ryzyko jest nieodzownym elementem współpracy, a także wynikiem elastyczności oraz zmienności charakterystycznymi dla organizacji wirtualnej. Przyjęcie wyzwania, jakie stanowi nawiązanie współpracy wirtualnej, rodzi konieczność wzajemnego zaufania partnerów. Dlatego też przy nawiązywaniu współpracy wirtualnej potrzebny jest przynajmniej minimalny poziom zaufania¹⁴.

Powszechny jest pogląd przyjmujący zaufanie jako kluczowy aspekt organizacji wirtualnej¹⁵. Zaufanie stanowi centralny mechanizm kierowania organizacją wirtualną¹⁶. Wpływa na współpracę partnerów oraz wzajemną wiarygodność¹⁷.

Badania dotyczące roli zaufania w organizacjach wirtualnych wskazują na następujące role zaufania:

- kompensowanie niepewności w relacjach z partnerami i klientami,
- zapewnienie różnorodności i przyczynienie się do innowacyjności,

¹² E. MASŁYK-MUSIAŁ, A. RAKOWSKA, E. KRAJEWSKA-BIŃCZYK, *Zarządzanie dla inżynierów*, Warszawa: PWE 2012, s. 150.

¹³ R. BAUER, S.T. KOESZEGI, *Measuring the degree of virtualization*, „eJov” 5(2003), nr 2, s. 26-46.

¹⁴ P. SZTOMPKA, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków: Znak 2007, s. 45-46.

¹⁵ A.C. SQUICCIARINI, F. PACI, E. BERTINO, *Trust establishment in the formation of Virtual Organizations*, „Computer Standards & Interfaces” 2010, nr 33(1), s. 13-23.

¹⁶ W.A. SHERMATA, *Centrifugal and centripetal forces In radical new product development under time pressure*, „Academy of Management Review” 2000, nr 25(2), s. 389-408.

¹⁷ A. SANKOWSKA, *Organizacja wirtualna*, s. 195.

- zapewnienie dostępu do klientów,
- kompensowanie sytuacji deficytu wiedzy (do których przyczynia się brak bezpośredniej komunikacji twarzą w twarz),
- kompensowanie deficytu koordynacyjnego¹⁸.

Zaufanie w organizacji wirtualnej obejmuje również funkcję kontrolną¹⁹. Umożliwia ono koordynowanie funkcjonowania organizacji wirtualnej w zakresie nadzoru i kontroli jakości oraz poprawiania błędów.

Podsumowując, zaufanie jest kluczowym aspektem organizacji wirtualnej. Odpowiada zarówno za nawiązywanie relacji, jak i koordynowanie współpracy i kontrolę przebiegu działania.

Obserwuje się paradoks w relacji wirtualności i zaufania. Pomimo istotnego znaczenia zaufania w organizacjach wirtualnych, wirtualność związana jest też z czynnikami obniżającymi zaufanie, takimi jak: zmniejszenie bezpośredniej komunikacji interpersonalnej (twarzą w twarz), dystans fizyczny, zmienność otoczenia i struktur samej organizacji oraz ograniczony horyzont czasowy.

Wyróżnia się dwie kategorie zaufania: zaufanie normatywne i zaufanie strategiczne. Zaufanie strategiczne oznacza przewidywanie zachowania partnera interakcji i dostosowywanie swoich działań do prognoz. Zaufanie normatywne jest postawą charakteryzującą się traktowaniem innych jako godnych zaufania. Jest niezależne od doświadczeń i strategicznych decyzji²⁰. Podstawą zaufania normatywnego jest relacja z innymi członkami grupy. Odnosząc powyższą typologię do wirtualnych organizacji, wydaje się, że zaufanie strategiczne stanowi podstawę podejmowania decyzji biznesowych, poszukiwania partnerów i nawiązywania współpracy. Jednak zaufanie normatywne jest optymalne w przypadku współdziałania i kooperacji, gdyż pozwala stworzyć płaszczyznę do wymiany wiedzy i kooperacji wewnątrz organizacji.

W ramach nauk o organizacji i zarządzaniu wyróżnia się trzy podstawowe ujęcia zaufania:

- Zaufanie interorganizacyjne – opisuje oczekiwania pomiędzy dwoma organizacjami.
- Zaufanie intraorganizacyjne – dotyczy relacji między pracownikiem a organizacją jako taką i/lub przełożonymi.

¹⁸ P. SIEBER, *Organizational Virtualness. The Case of Small IT Companies*, w: *Organizational Virtualness*, red. P. Sieber, J. Kriese, Berno: Simova Verlag 1998, s. 107-117.

¹⁹ W. GRUDZEWSKI, I. HEJDUK, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Warszawa: Difin 2002, s. 64.

²⁰ E. USLANER, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, w: *Socjologia codzienności*, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Kraków: Znak 2008, s. 184-187.

– Zaufanie interpersonalne – związane jest ze stosunkami międzyludzkimi w organizacji²¹.

W przypadku organizacji wirtualnych zaufanie może być rozpatrywane w dwóch aspektach: jako zaufanie intraorganizacyjne, sprzyjające wymianie informacji i współpracy, a także intraorganizacyjne przy wyborze odpowiednich partnerów i budowaniu własnego wizerunku rzetelnej organizacji.

Zaufanie stanowi konieczny komponent współpracy w organizacji. Wysokie zaufanie zwiększa satysfakcję z pracy oraz ułatwia współdziałanie²². Stanowi czynnik wzmacniający niezależność i samodzielność pracowników, który stymuluje inwencję twórczą²³. Badania empiryczne wskazują, że wysoki poziom zaufania jest związany z efektywnym osiąganiem celów przedsiębiorstwa i wypracowywaniem przewagi konkurencyjnej²⁴. Zaufanie stanowi istotny czynnik wspierający pracę z wykorzystaniem wiedzy²⁵.

Konkludując, zaufanie jest podstawą działania organizacji wirtualnej. Wzmacnianie zaufania zwiększa możliwości wykorzystania potencjału organizacyjnego i odniesienia sukcesu. Zaufanie w organizacji wirtualnej kształtuje warunki kooperacji. Niniejszy artykuł ma na celu odpowiedź na to, w jaki sposób wyglądają relacje zaufania i wirtualności organizacyjnej.

2. METODA BADAWCZA

Celem artykułu jest weryfikacja problemu badawczego dotyczącego wpływu, jaki wirtualność organizacji ma na zaufanie pomiędzy jej uczestnikami. Pytanie

²¹ B. STRANES, S. TRUHON, V. MCCARTHY, *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships*, „A Primer on Organizational Trust” 2015 [online] Available at: <https://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf> [dostęp: 10.09.2016].

²² Communication World, *More than a social virtue: Public trust among organizations' most valuable assets*. *Communication World* 2003, nr 20, s. 10-11.

²³ R.C. O'BRIEN, *Trust: Releasing the energy to succeed*, Chichester: Jossey-Bass, Wiley 2001.

²⁴ D. MCKNIGHT, V. CHOUDHURY, C. KACMAR, *Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce*, „Information Systems Research” 13(2002), nr 3, s. 334-359; T. TYLER, R. KRAMER, *Whither trust?*, w: *Trust in organizations*, red. R. Kramer, T. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1996, s. 1-16; D. GAMBETTA, *Can we trust?*, w: *Trust: Making and breaking cooperative relations*, red. D. Gambetta, New York: Basil Blackwell 1988, s. 213-217.

²⁵ V.M. RIBIERE, F.D. TUGGLE, *The role of organizational trust in knowledge management: Tool & technology use & success*, „International Journal of Knowledge Management” 2005, nr 1(1), s. 67-85.

badawcze związane jest z tym, czy wysoka wirtualność organizacji zmienia wzajemne zaufanie jej członków. Hipoteza badawcza przyjęta w tym badaniu brzmi:

Hipoteza 1. Wirtualność wpływa na zaufanie w organizacji.

Zmienna zależna to zaufanie (intarorganizacyjne), natomiast zmienna niezależna to wirtualność organizacji. W celu weryfikacji hipotezy badawczej przeprowadzone zostały badania dotyczące związku zwirtualizowania organizacji z zaufaniem jej uczestników.

Metoda badawcza to badania ilościowe. Dane zostały zebrane za pomocą kwestionariusza ankiety. Ankieta liczyła 31 pytań, z czego 1. pytanie miało charakter filtrujący, a 4 stanowiło metryczkę.

Zasięg badania obejmował terytorium całej Polski. Badanie przeprowadzono w listopadzie 2016 r.

Opis operacjonalizacji zmiennych został zilustrowany w tabeli 2.

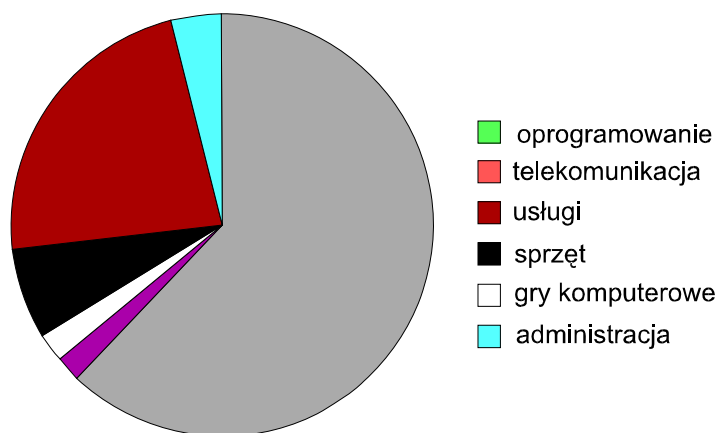
Tabela 2. Konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych w badaniu

Zmienna	Wskaźniki	Opis wskaźnika	Nr pytania w kwestionariuszu
Wirtualność	Rozproszenie czasowo-przestrzenne	Dyspersja czasowa	Pyt. 5
		Dyspersja przestrzenna	Pyt. 6
	Elastyczność	Struktur Zmienność zespołów roboczych	Pyt. 7
	Dystans władzy	Dystans władzy w organizacji	Pyt. 8
	Komunikacja elektroniczna	Wykorzystanie w komunikacji mediów elektronicznych: mail	Pyt. 9
		komunikator	Pyt. 10
		ideokonferencja	Pyt. 11
telefon	Pyt. 12		
Współpraca	Partnerstwo (liczba współpracujących podmiotów)	Pyt. 13	
Zaufanie	Zaufanie do współpracowników	Zaufanie do współpracowników	Pyt. 14
	Zaufanie do przełożonych	Zaufanie do przełożonych	Pyt. 15
	Przyjazna a mosfera	Przyjazna atmosfera	Pyt. 16
	konflikty	Mało konfliktów	Pyt. 17
	Rywalizacja	Niski stopień rywalizacji	Pyt. 18
	Klarowność struktur	Jasność oczekiwań i zakresu odpowiedzialności	Pyt. 19

Źródło: Opracowanie własne

Badanie przeprowadzono na próbie 61 (n=61) organizacji z branży informatycznej działających w Polsce. Zdecydowano się na branżę informatyczną, ponieważ definicja wirtualności wiąże ją z wykorzystaniem technologii informatycznej. Dodatkowo badania organizacji wirtualnych sugerują, że duża część tego typu organizacji działa w branży informatycznej²⁶. Dobór próby miał charakter celowy. 57% (34) spośród badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy z kapitałem polskim, natomiast 43% (25) z zagranicznym. Struktura działalności organizacji została zilustrowana na wykresie 1.

struktura działalności organizacji IT



Wykres 1. Struktura próby badawczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Na pytania ankiety odpowiadali pracownicy tych przedsiębiorstw. 76% (45) respondentów stanowili mężczyźni, a 23% (14) kobiety. Ze względu na strukturę zajmowanych pozycji w organizacji próba charakteryzowała się tym, że 75,8% (44) badanych pracowało na stanowisku specjalistycznym, 19% (11) jako menedżerowie, a 5,2% (3) jako programiści.

Uzyskane dane zostały zebrane, a następnie przeanalizowane z wykorzystaniem testu Kruskala-Wallisa. Jest to metoda analizy statystycznej umożliwiająca porównanie stosunku sum rang badanych grup. Znajduje zastosowanie,

²⁶ R.M. KANTER, *Evolve! Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow*, Boston: Harvard Business School Press 2001.

kiedy analiza wariancji jest niemożliwa ze względu na brak normalności rozkładu badanych danych²⁷.

3. REZULTATY BADAŃ

W grupie badanych panuje wysokie zaufanie do współpracowników (96,6% - 57 osób). Deklarowane zaufanie do przełożonych jest mniejsze, natomiast wciąż wysokie i wynosi 88,1% (52) wskazań.

W badanych organizacjach zdarzają się konflikty – 94,9% (56) deklaracji. Tylko w 5,1% (3) organizacjach badani deklarują brak konfliktów. Jednak w aż 55,9% (33) badanych organizacji konflikty zdarzają się według respondentów rzadko.

W badanej próbie rywalizacja występuje w 1/4 organizacji, 25,4% (15) względem 74,6% (44), gdzie badani deklarują brak rywalizacji w zespołach.

Atmosfera w badanych jest przyjazna w 94,9% (56) przedsiębiorstwach względem 5,1% (3), kiedy to respondenci negatywnie ustosunkowali się to tego stwierdzenia.

Jasne oczekiwania wobec pracowników są deklarowane w 79,7% (47) badanych organizacji. Tylko w 20,3% (12) przedsiębiorstwach brak jest jasno wytyczonych wymagań.

Interpretując otrzymane dane opisujące zmienną „zaufanie”, w badanej próbie występuje bardzo wysoki poziom zaufania do współpracowników. Przełożeni również cieszą się zaufaniem. Badani wskazują, że choć w większości organizacji zdarzają się konflikty, to nie powodują one pogorszenia atmosfery współpracy, określanej przez zdecydowaną większość jako pozytywną. W organizacjach, gdzie nie ma przyjaznej atmosfery, występuje też brak zaufania do przełożonych, co może wskazywać na istotną rolę liderów w budowaniu klimatu zaufania.

Weryfikacja hipotezy badawczej

Przed przystąpieniem do analiz sprawdzono, czy testowane zmienne spełniają warunek normalności rozkładu. W tym celu przeprowadzono analizę testem Kołmogorowa-Smirnowa. Okazało się, że testowane wskaźniki nie

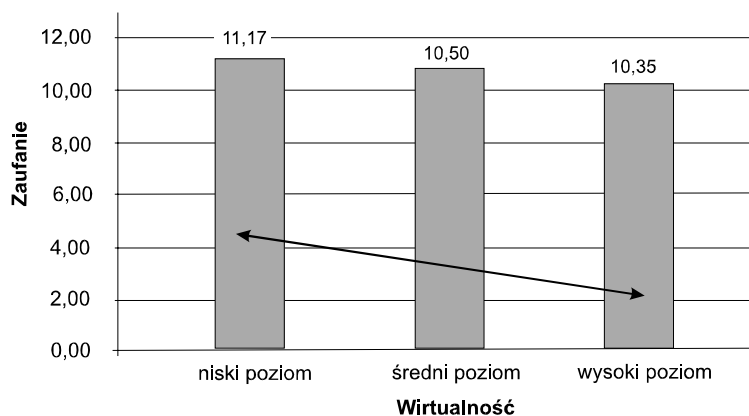
²⁷ P. FRANCUZ, R. MACKIEWICZ, *Liczby nie wiedzą skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Lublin: Wydawnictwo KUL 2005, s. 411.

spełniają tego założenia – Zaufanie ($Z = 0,257$; $p < 0,001$). W związku z tym nie mogą być testowane przy użyciu parametrycznych testów statystycznych.

W celu weryfikacji hipotezy 1. o wpływie zmiennej „wirtualność” na zmienną „zaufanie” podzielono badanych na trzy grupy – o niskim, średnim i wysokim poziomie wirtualności.

W celu weryfikacji hipotezy 1. o wpływie wirtualności na zaufanie przeprowadzono test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych. Okazało się, że w zależności od poziomu wirtualności zmienia się wynik wskaźnika zaufania – $H(2) = 6,53$; $p < 0,05$.

Przeprowadzone porównania parami ujawniły istotne różnice między grupami. Wykres średnich pokazuje, że organizacje charakteryzujące się niskim poziomem wirtualności mają wyższy poziom zaufania ($M = 11,17$; $SD = 1,04$) niż te, które mają wysoki poziom wirtualności ($M = 10,35$; $SD = 0,93$). Zaobserwowaną zależność ilustruje wykres 2.



Wykres 2. Wyniki wskaźnika zaufania w zależności od poziomu wirtualności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Uzyskane wyniki analizy wskazują, że wirtualność różnicuje poziom zaufania w badanych organizacjach. Pozwala to pozytywnie zweryfikować przyjętą w artykule hipotezę dotyczącą wpływu wirtualności na zaufanie. Dzięki zastosowaniu analizy statystycznej udało się potwierdzić przyjętą hipotezę H1.

4. DYSKUSJA

Przeprowadzone badania wskazują na związek wirtualności organizacji (niskiej, średniej, wysokiej) z zaufaniem w interorganizacyjnym. W badanej próbie udało się zaobserwować zależność: organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem wirtualności cechuje niski poziom zaufania, a organizacje z niskim poziomem wirtualności wysoki.

Zaufanie, co zostało opisane wcześniej, stanowi kluczowy element funkcjonowania organizacji wirtualnej ze względu na specyficzne czynniki, np.: ryzyko i niepewność. Jednocześnie uzyskane rezultaty wskazują, że w badanych organizacjach wysoka wirtualność oznacza mniejsze zaufanie. Stąd istotne jest kształtowanie i wzmacnianie poziomu zaufania organizacyjnego w organizacjach cechujących się wysokim stopniem zwirtualizowania.

Jednym z możliwych sposobów zwiększania zaufania może być wzmacnianie zorientowania na cele. Podkreślanie wspólnoty interesów może przyczynić się do tworzenia zaufania normatywnego na poziomie intraorganizacyjnym²⁸. Zachowanie oparte na postawie tego typu zaufania będzie stymulować klimat sprzyjający współpracy i wymianie informacji.

5. WNIOSKI

Przeprowadzone badania pozwoliły na realizację celu badania i uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące związków wirtualności z zaufaniem organizacyjnym. Na podstawie analizy danych uzyskanych z badań empirycznych pozytywnie zweryfikowano hipotezę, zgodnie z którą przyjęto, że wirtualność wpływa na poziom zaufania.

W badanych organizacjach informatycznych wysoki poziom wirtualności wiąże się z niskim poziomem zaufania, natomiast niski poziom wirtualności z wysokim zaufaniem. Implikuje to wniosek, że im bardziej zwirtualizowana jest organizacja, tym większa potrzeba budowania atmosfery zaufania.

Czynnikiem wspierającym wzrost zaufania, jaki zaobserwowano w tym badaniu, jest rola przywódcy. Kolejny wniosek zatem wskazuje na istotną rolę lidera w kształtowaniu klimatu zaufania w organizacji.

Kształtowanie jasnych oczekiwań wobec pracowników i budowanie przyjaznej atmosfery są składowymi poziomem zaufania w organizacji. Na podsta-

²⁸ E. USLANER, *Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne*, s. 185.

wie przeprowadzonych badań można przyjąć, że w wysoko zwirtualizowanych przedsiębiorstwach w celu stymulowania wzrostu zaufania intraorganizacyjnego należy kłaść nacisk na stwarzanie pozytywnego klimatu interpersonalnego w organizacji, definiowanie celów oraz wytyczanie klarownych wymagań wobec pracowników.

Perspektywy dalszych badań dotyczą zbadania przedsiębiorstw z różnych branż, jak również pogłębienia analiz z wykorzystaniem narzędzi jakościowych.

BIBLIOGRAFIA

- BALDO F., RABELO R.J., VALLEJOS R.V.: A framework for selecting performance indicators for virtual organization partners' search and selection, „International Journal of Production Research” 47(2009), nr 17, s. 4737-4755.
- BAUER R., KOESZEGI S.T.: Measuring the degree of virtualization, „eJov” 5(2003), nr 2, s. 26-46.
- BULTJE R., VAN WIJK J.: Taxonomy of Virtual Organisations, based on definitions, characteristics and typology, „VoNet: The Newsletter” 1998, nr 2(3), s. 7-20.
- COATES J.F.: Managing scientists in the virtual corporation, „Research-Technology Management” 37(1994), nr 6.
- Communication World, More than a social virtue: Public trust among organizations' most valuable assets. Communication World, 2003, nr 20, s. 10-11.
- FRANCUZ P., MACKIEWICZ R.: Liczby nie wiedzą skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów, Lublin: Wydawnictwo KUL 2005.
- GAMBETTA D.: Can we trust?, w: Trust: Making and breaking cooperative relations, red. D. Gambetta, New York: Basil Blackwell 1988, s. 213-217.
- GIDDENS A., Socjologia, Warszawa: PWN 2004, s. 495.
- GRUDZEWSKI W., HEJDUK I.: Przedsiębiorstwo wirtualne, Warszawa: Difin 2002.
- JURGA A., TRZCIELIŃSKI S.: Information technology in virtual enterprise, Madison: IEA Press 2007.
- KANTER R.M.: Evolve! Succeeding In the Digital Culture of Tomorrow, Boston: Harvard Business School Press 2001.
- LO C., CHANG Y., CHUNG K.: A Multiple-Agent Joint Procurement Process Model for Virtual Organizations: A Simulation Study, „International Journal of Management” 29(2012), nr 1, cz. 2.
- MASLYK-MUSIAŁ E., RAKOWSKA A., KRAJEWSKA-BIŃCZYK E.: Zarządzanie dla inżynierów, Warszawa: PWE 2012.
- MCKNIGHT D., CHOUDHURY V., KACMAR C.: Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce, „Information Systems Research” 13(2002), nr 3, s. 334-359.
- NAJDA-JANOSZKO M.: Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka, Warszawa: Difin 2010.
- O'BRIEN R.C.: Trust: Releasing the energy to succeed, Chichester: Jossey-Bass, Wiley 2001.
- PERKOWSKI R.: Life Cycle and the Efficiency of Virtual Enterprises Based on Research, „Journal of Economics and Organization of Enterprise” 4(2009), nr 2, s. 52-64.

- RIBIERE V., TUGGLE F.D.: The role of organizational trust in knowledge management: Tool & technology use & success, „International Journal of Knowledge Management” 2005, nr 1(1), s. 67-85.
- SANKOWSKA A.: Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2009.
- SHERMATA W.A.: Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure, „Academy of Management Review” 2000, nr 25(2), s. 389-408.
- SIEBER P.: Organizational Virtualness. The Case of Small IT Companies, w: Organizational Virtualness, red. P. Sieber, J. Kriese, Bern: Simova Verlag 1998, s. 107-117.
- SQUICCIARINI A.C., PACI F., BERTINO E.: Trust establishment in the formation of Virtual Organizations, „Computer Standards & Interfaces” 2010, nr 33(1), s. 13-23.
- STRANES B., TRUHON S., MCCARTHY V.: Organizational Trust: Employee-Employer Relationships, „A Primer on Organizational Trust” 2015 [online] Available at: [https:// asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf](https://asq.org/hdl/2010/06/a-primer-on-organizational-trust.pdf) [dostęp: 10.09.2016].
- SZTOMPKA P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Kraków: Znak 2007.
- TRAVICA B.: Virtual Organization and electronic commerce, „The DATA BASE for Advances in Information Systems” 36(2005), nr 3, s. 45-68.
- TYLER T., KRAMER R.: Whither trust?, w: Trust in organizations, red. R. Kramer, T. Tyler, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1996, s. 1-16.
- USLANER E.: Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne, w: Socjologia codzienności, red. P. Sztompka, M. Boguni-Borowska, Kraków: Znak 2008, s. 184-187.
- VENKATRAMAN N., HENDERSON C.: The architecture of virtual organizing: leveraging three independent vectors. Discussion Paper, „Systems Research Center. Boston University, School of Management” 1996, s. 4.

ANALIZA ZWIĄZKU WIRTUALNOŚCI Z ZAUFANIEM INTRAORGANIZACYJNYM

S t r e s z c z e n i e

Wirtualność organizacji zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw. Wirtualność kojarzona jest z rozproszeniem czasowo-przestrzennym, komunikacją elektroniczną, zmienną strukturą, partnerstwem oraz wykorzystaniem technologii informatycznej do zarządzania. Zaufanie jest ważnym czynnikiem wspierającym funkcjonowanie organizacji wirtualnej. W organizacji wirtualnej obserwuje się zwiększone zapotrzebowania na zaufanie przy jednoczesnym aktywowaniu czynników, które sprzyjają jego obniżeniu. Zaufanie sprzyja osiąganiu przewagi konkurencyjnej i efektywnemu funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł analizuje wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w celu weryfikacji hipotezy dotyczącej wpływu wirtualności na poziom zaufania w organizacji. Przeprowadzone zostało badanie ilościowe, podczas którego uzyskano dane za pomocą kwestionariusza ankiety. Na podstawie danych uzyskanych z próby $n=61$ organizacji informatycznych przeprowadzono analizę statystyczną, która pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie hipotezy badawczej. Artykuł zamykają wnioski dotyczące kształtowania zaufania w zwirtualizowanych organizacjach.

Słowa kluczowe: wirtualność; zaufanie; zarządzanie wiedzą; zarządzanie kapitałem ludzkim.

AN ANALYSIS OF THE RELATIONS BETWEEN VIRTUALITY
AND INTRAORGANIZATIONAL TRUST

S u m m a r y

Virtuality of an organization is a factor that enables to increase its competitiveness. Virtuality is related to time and space dispersion, electronic communication, instable and changeable structure, partnership and usage of IT technology to manage a company. Trust is an important element enhancing functioning of virtual organization. One can observe that in a virtual organization there is increased demand for trust, however at the same time there are more components presents stimulating its decline. Trust fosters achieving competitive advantage and effective functioning of an enterprise. This paper analyses research results conducted on the links between virtuality and intraorganizational trust in order to verify the hypothesis stating that level of virtuality impacts trust. The quantitative research based on the questionnaire. The received data from a research sample of 61 IT organization allows to investigate this relation. The results enable to analyze it based on statistical methods and verify the main hypothesis. The papers ends with conclusion.

Key words: virtuality; trust; intraorganizational trust; knowledge management; human capital management.