

TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETEK ÉRTÉKÍTÉLETE A BIZALOM GAZDASÁGI HATÁSÁIRÓL

A szerzők dolgozatukban speciális nézőpontból vizsgálják a szervezeti bizalmat, mivel feltételezéseik szerint a bizalomnak a tudásátadásban és megosztásban kritikus versenyképességi tényezőként kiemelkedő jelentősége van.

A szerzők a vizsgálatokat nemzetközi összehasonlításban végezték, és széles körű hipotézisrendszert állítottak fel, melynek egy részét mutatja be a tanulmány.

A kutatási kérdéseik megválaszolása érdekében először elméleti áttekintést adnak a nemzetközi szakirodalomban található, kapcsolódó kutatások eredményeiről, majd bemutatják a vizsgálati modellt, mely hipotéziseik összefüggéseit ábrázolja. Végül a kérdőíves felmérés eredményeit tárják az olvasók elé.

Kulcsszavak: bizalom, tudásmenedzsment-rendszer, vállalati stratégia

Évtizedek kutatásai rávilágítottak a bizalom központi szerepére a sikeres szervezeti működésben (Ellonen et al., 2008; Gilbert – Tang, 1998; Wech, 2002). A munkahelyi bizalom vizsgálatának kezdete a múlt század hatvanas éveinek elejére tehető, mely egyre népszerűbbé vált a tudományos kutatásokban (Tan – Lim, 2009; Paliszkiwicz et al., 2014).

A nemzetközi kutatások a bizalom és/vagy bizalmatlanság szervezeti következményei hatásának vizsgálata során elsősorban elméleti szinten kerültek górcső alá, összefüggésben a kommunikáció, etika, elkötelezettség, kultúra és/vagy egyéb vállalati sikertényezőkkel (Rahman et al., 2015; Azman et al., 2013; Ayoko – Pekerti, 2016). A kutatások mindegyike bizonyította, hogy a bizalmi légkör, a bizalomra épülő szervezeti kultúra erősíti a munkatársak közötti összetartást, segíti a tudásmegosztás sikerességét, az egymásra figyelést, hatékonyabb munkát és ősziinte kommunikációt eredményez. A kézzelfogható, számszerűsíthető eredmények szintjén ritkán találkozunk tudományos vizsgálatok eredményeivel, vagyis nem számítják ki a bizalom és/vagy bizalmatlanság, illetve a túlzott bizalom gazdasági hatását a szervezeti működésre.

Jelen tanulmány ily módon egyfajta hiány pótlása a fenti témakörben. Speciális nézőpontból vizsgáljuk a szervezeti bizalmat, mivel feltételezéseink szerint a bizalomnak a tudásátadásban és megosztásban kritikus versenyképességi tényezőként kiemelkedő jelentősége van. Leginkább érezhető a pozitív és/vagy negatív gazdasági következmény a tudásmenedzsment (TM) stratégiát preferáló és/vagy tudásmenedzsmentrendszer-építést (TMR) kezdeményező szervezetek esetében. Ezért a bizalom és/vagy bizalmatlanság következményeit olyan szervezetek példáján érdemes vizsgálni, melyek elsősorban a tudástőke jelentőségét hangsúlyozzák saját tevékenységük kapcsán. Ezeket a szervezeteket nevezhetjük tudásalapú/tudásorientált/tudástőkére épülő/tudásintenzív szervezeteknek. A későbbiekben az elnevezéseket mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatásokban szinonimaként használjuk. A tudásorientált szervezetek keretein belül működő tudásmenedzsment-modell építőköveinek végigkísérése során

tapasztalható bizalom és/vagy annak hiánya kapcsán felismerhető problémák, azok következményei, ellentmondások feltárása és hatásaik elemzése a kutatás fő célja.

A következő kutatási kérdések fogalmazódtak meg: Megtalálhatók-e a szervezetekben a tudásmenedzsment-rendszerek működésére utaló elemek, módszerek? Ha igen, támogatja-e a bizalomra épülő szervezeti kultúra e módszerek sikeres alkalmazását? Foglalkoznak-e és ha igen, milyen mértékben a szervezetek a munkahelyi környezetben, munkavégzés során megnyilvánuló, tudásmenedzsment-rendszer működés igényelte bizalom vagy bizalmatlanság bármilyen következményével? Ha foglalkoznak vele, eljutnak-e odáig a vezetők, hogy számszerűen is kalkuláljanak a bizalom okozta pozitív, illetve bizalmatlanság okozta negatív gazdasági következményekkel?

A vizsgálatokat nemzetközi összehasonlításban végeztük, és széles körű hipotézisrendszert állítottunk fel, melynek egy részét mutatja be a tanulmány.

A kutatási kérdéseink megválaszolása érdekében először elméleti áttekintést adunk a nemzetközi szakirodalomban található, kapcsolódó kutatások eredményeiről, majd bemutatjuk a vizsgálati modellt, mely a hipotéziseink összefüggéseit ábrázolja. Végül a kérdőíves felmérés eredményeit tárjuk az olvasók elé.

Elméleti alapok

A tudásmenedzsment és rendszere

„A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást mint a szervezet vagyont használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsmenteszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni” (Davenport – Prusak, 2001, p. 28.).

Prusak (1999), az IBM tudásmenedzsmentje szerint valójában magát a tudást nem menedzsmentelhetjük. Viszont létrehozhatunk és fenntarthatunk egy olyan környezetet, mely képes a szervezetben rejlő tudást termelőerővé alakítani. Ahhoz, hogy egy ilyen rendszer sikeresen mű-

ködjön, három egymáshoz kapcsolódó dolog szükséges: a technológia, a folyamatok és az emberek. Ezen elemek együttműködésének beindításához és mozgásban tartásához elengedhetetlen a tudásmegosztást támogató szervezeti kultúra és a felső vezetés folyamatos, hosszú távú támogatása. Valójában ez hozza működésbe egy szervezeti tudásmenedzsment-rendszerét.

A tudásmenedzsment-rendszerek kiépítésének igénye, illetve a tudásmenedzsment logikájának szervezeti működésbe integrálása a nyugati társadalmakban évtizedes múltra tekint vissza, míg a kevésbé sikeres gazdaságokban, így Kelet-Közép-Európában kevésbé preferált üzleti modell (Paliszkievicz – Koohang, 2013).

A rendszerépítés igénye a vezetés, a stratégia szintjén gyakran megfogalmazódik, de az operatív megvalósítás szintjére nagyon kevés cég jut el (Bencsik, 2013). A hazai és a környező országokbeli vizsgálatok eredményei azt igazolják, hogy elsősorban a tudásorientált szervezetek kerülnek leginkább közel az igénystratégiában történő megfogalmazásához. Elszigetelt eszközhasználat vagy módszerbeli megoldások gyakrabban felismerhetők a szervezeti működésben, de integrált működési modell szintjén nem jellemző a jelenlétük. Ezek a tények indítatták első hipotézisünket:

Hipotézis 1/a

A tudásalapú szervezetek esetében a tudásmenedzsmentrendszer-építés és működés igénye megfogalmazódik a stratégiában.

Hipotézis 1/b

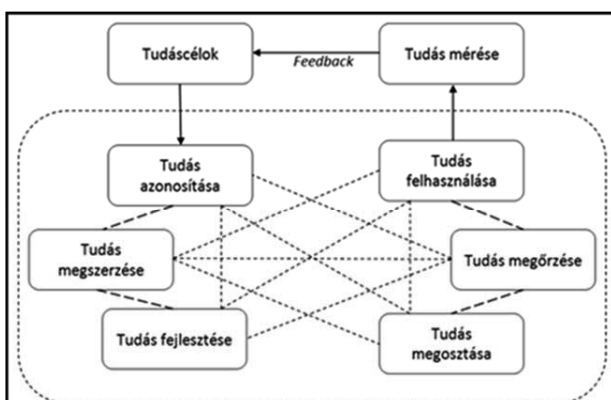
A stratégiai szinten megfogalmazódó tudásmenedzsmentrendszer-építés igénye magával hozza a rendszerépítés elemeinek megjelenését (Probst-modell elemei) az operatív működés szintjén is.

A tudásmenedzsment-folyamat modellje

A fenti definíció gyakorlatban is hasznosítható folyamatát támasztja alá az egyik legismertebb modell, mely Probst nevéhez fűződik. A logika nyolc lépésben járja végig a szervezeti feltételek közötti működtetés állomásait (Probst, 1998). A logika az 1. ábrán látható.

1. ábra

A Probst-modell (Probst, 1998, p. 19.)



A modell építőköveinek jelentőségét nem tárgyalja a tanulmány, (szakma körökben ismertnek tételezzük fel), de megjegyezzük, hogy valamennyi lépés során a bizalom komoly jelentőséggel bíró befolyásoló tényező. A tanulmány fókuszál a leginkább kritikus lépésre, mely megalapozza a további logikai kapcsolatokat. Ugyanis komoly kihívást jelent a vezetők számára a fenti modell lépései közül a szervezeti tudásmegosztás gyakorlatának kialakítása. A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem születhetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandóak legyenek tudásukat a többi munkatárssal megosztani. Ehhez a vállalati kultúrát át kell alakítani, és meg kell teremteni a bizalmi légkört, amelyben a dolgozók tudják, nem éri őket hátrány, ha megosztják egymással tudásukat és az a további közös célokat szolgálja.

Korábbi kutatások is igazolják (Kuburic – Kuburic, 2010; Lopez-Fresno – Savolainen, 2014) a bizalom és a tudásmegosztás közötti szoros összefüggést. A kutatási eredmények kellő súllyal történő értékeléséhez a továbbiakban részletesebben áttekintjük a bizalom jelentését, a munkahelyi közösségekben betöltött szerepét, a vállalati sikerhez való hozzájárulását.

A bizalom

A nemzetközi szakirodalomban a bizalmat úgy definiálják, mint a sikeres és hatékony szervezeti együttműködés eszközt (Zand, 1997; McAllister, 1995; Lane, 1998; Rousseau et al., 1998; Nooteboom, 2002). Segít a kapcsolatok kialakításában, megkönnyíti az üzleti tárgyalásokat (Olekalns – Smith, 2005), a vállalatok közti cserében csökkenti a tranzakciós költségeket (Bharadwaj – Matsuno, 2006), és megoldja a nemzetközi politikai konfliktusokat (Kelman, 2005).

A bizalom definíciójára számos megfogalmazás olvasható a szakirodalomban, de egységesen és nemzetközi szinten is elfogadott, ma még nem létezik. A tanulmánynak nem célja ezek mérlegre tétele vagy minősítése, különösen nem szociológiai és/vagy pszichológiai értelemben. A hazai feltételekre és nemzeti kultúrára tekintettel választva – a tanulmány menedzsmentszemléletét szem előtt tartva – az egyik legegyszerűbb és gyakran használt megfogalmazást preferáljuk, melyre a gyakorlati vizsgálatainkban is alapoztunk. Eszerint: a bizalom nem más, mint hajlandóság arra, hogy a többiek cselekedeteivel szemben pozitív hozzáállásunk legyen (Newman – Conrad, 1999), a bizalom egy attitűd, elvárás a másik irányába, a másik viselkedésére vonatkoztatva.

Mikroszinten a bizalom az alábbi tényezőkhöz kapcsolódik: alkalmazottak elégedettsége, teljesítmény, viselkedés, csapatmunka, vezetői hatékonyság, emberierőforrás-menedzsment felfogása, sikeres tárgyalások, kommunikáció, elkötelezettség, etikus viselkedés, vállalati partnerkapcsolatok stb. Ezek alapján alapvető befolyásoló tényezőnek számít a szervezetek belső működésében. Makroszinten a bizalom hajtóereje a szervezeti változár-

soknak és a túlélésnek, a vállalatok együttműködésének, stratégiai szövetségeknél és fúzióknál vagy felvásárlásoknál (Fulmer – Gelfand, 2012).

A tudásmenedzsment és bizalom fentiekben bemutatott jelentésére és az összefüggéseik nemzetközi kutatásokban megjelenő eredményeire építve, valamint ismerve a tudásmenedzsment-modell építőelemeit, fogalmaztuk meg következő hipotézisünket.

Hipotézis 2/a

A bizalom megnyilvánulása – a szervezet egésze szintjén – előfeltétel a tudásmenedzsment-modell elemeinek működéséhez (Probst-modell elemei).

Hipotézis 2/b

A szervezeti bizalom szükséges előfeltétel ahhoz, hogy a tudásmenedzsment kérdését stratégiai szinten kezeljék.

A szervezeten belül bizonyított, hogy a bizalomnak jelentős befolyásoló szerepe van a kooperativitásban (Zalabak – Winograd, 2000), a szervezet tagjainak egymás iránti viselkedésében (Van Dyne et al., 2000), a szervezet iránti elkötelezettségben (Aryee et al., 2002) és az alkalmazottai hűségében (Costigan et al., 1998).

A szervezeti bizalom a munkavállalók közti bizalom szintjén mutatkozik meg. A bizalmi légkör fokozza a csapatmunka, a vezetés, a célok elérésének hatékonyságát, a munkavállalók teljesítményét, az elégedettséget és az elkötelezettséget (Laschinger et al., 2001). A bizalom nemcsak a munkatársak elkötelezettségére, valamint a köztük lévő harmóniára hat pozitívan, de segíti az új ötletek kidolgozását is. Korábbi kutatások azt támasztják alá, hogy a szervezeti bizalom nagy hatással van a szervezet teljesítményére is (Hoy et al., 1992; Hartzler, 2003). Mivel a legtöbb esetben nem lehetünk biztosak a másik fél hozzáállásában, a bizalom mindig hordoz magában némi kockázatot (Tarnai, 2003).

A bizalom a vezetői képesség egy jellemzője, mely a vezetők és kollégák közötti kapcsolatot is minősíti (Dittmar et al., 2007). Azok az alkalmazottak, akik bíznak a vezetőikben és szervezetükben, kreatívak, kockázatvállalók és együttműködők (Dittmar et al., 2007). Ezt a kultúrát kialakítani, ápolni és megtartani sok odafigyelést és energiát igényel (Jármay – Csapai, 2015). Így kijelenthetjük, hogy a bizalom építése, ugyanakkor a bizalom hiánya egyaránt pénzügyi forrásokat igényel a szervezetek részéről. A fenti gondolatok segítettek az alábbi hipotézis megfogalmazását.

Hipotézis 3

Amennyiben általában érvényesül a bizalmi légkör a szervezetben, a szervezeti hierarchia vertikális szint-jei közötti bizalom erős.

A bizalom hatásai

Fukuyama (1996) és Kramer (1999) alapján a személyközi, illetve a gazdasági kapcsolatokban kiemelhetjük a bizalom költségsökkentő hatását. Képes közvetlenül csök-

kenteni a tranzakciós költségeket, hiszen feleslegessé teszi a kontrollt. A bizalom befolyásolja a beruházási döntéseket is. A szervezeten belüli bizalom szintje nem tekinthető statikus jelenségnek, hiszen folyamatosan változnak az emberi kapcsolatok és élethelyzetek. A személyközi kapcsolatokban a bizalom megléte csökkenti a konfliktusok számát és mértékét, ezáltal a munkahelyi stresszt. Nő az együttműködés hatékonysága, nincs szükség többszörös ellenőrzésre. Túlzott bizalom esetében azonban eltűnik a gyanakvás, mely lehetővé teszi a csalást, a másik kihasználását. Szervezeti szinten megfigyelték, hogy a túlzott bizalom is káros, ugyanis növeli a konfliktusok számát, hiszen a felek teljesen nyíltan vállalják egymás előtt véleményüket, mely gyakran konfliktusforrásként jelentkezik (Zaheer et al., 1998). Ezek a hatások a munkavégzés minőségét, hatékonyságát, az információ és tudás áramlását, az emberi kapcsolatokat erőteljesen befolyásolják. Számszerűsíthető gazdasági paraméterekben kifejezhetők pl. a stressz- és konfliktuskezelés, a többszörös ellenőrzések, a folyamatos egyeztetések, az elhúzódozó döntések stb. Tényként kezelte, hogy amennyiben egy csoporton belül javult a bizalom szintje, az javítja az egyén, a szervezet teljesítményét (Tarnai, 2003), de vigyázni kell a túlzásba vitt bizalom negatív következményeivel. Ez alapján megfogalmazott hipotéziseink:

Hipotézis 4

A tudásorientált szervezetek nem foglalkoznak a bizalom gazdasági hatásaival, függetlenül attól, hogy igényként jelentkezik-e a stratégiai szintű TMR-építés.

Hipotézis 5

Hiába fogalmazódik meg stratégiai szinten a TM igénye, a bizalom hiányát nem követik, és nem számolnak annak gazdasági hatásaival.

Az elmúlt években sok kutatás és azok eredményeit tárgyaló publikáció született a tudásmegosztás – mint a TM kritikus lépése – és a bizalom összefüggéseit érintően (Paliszkievicz – Koohang, 2013; Paliszkievicz et al., 2014; Abrams et al., 2003; Sankowska, 2013; Six, 2007). Kivétel nélkül valamennyi azt erősíti, hogy a bizalom befolyásolja a tudásmegosztás megtörténtét, annak minőségét, mélységét, így a szervezeti tudásmenedzsment (TM) rendszer építéssel és működéssel is szoros kapcsolatba hozható. Jelen tanulmány nem az említett összefüggéseket bizonyító tanulmányok sorát kívánja szaporítani, de a kutatás eredménye kétség kívül érinti ezt az összefüggést is.

A kutatási modell

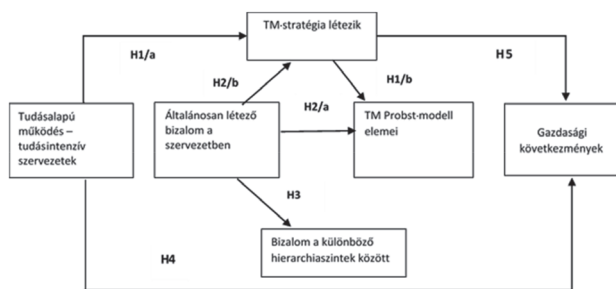
Korábbi kutatási eredmények és saját tapasztalataink alapján állítottuk fel a kutatási modellt, mely hipotéziseink összefüggéseit ábrázolja, egyúttal a gyakorlati vizsgálat, a kérdőív összeállításának alapját képezi és az eredmények kiértékelésének bázisa. A kiinduló modellt a tudásorientált szervezetek és a tudásmenedzsment szervezeti stratégiában történő megjelenését és operatív szinten történő működésének kapcsolatát teszi mérlegre a bizalom

szempontjából. A végső cél, hogy kiderítsük, a gazdasági következmények szerepet játszanak-e a szervezeti működés értékelése során a modellbeli összefüggések létezése, illetve hiánya esetén.

A vizsgálat elméleti modellje, mely az összefüggéseket feltételezi a 2. ábrán látható. A nyilak a kapcsolatokat, egyúttal hipotéziseinket is reprezentálják.

2. ábra

A tudásorientált szervezeti gondolkodás és a bizalom összefüggérendszer



A kutatás módszertana

A szerzők 2016-ban kvantitatív felmérést végeztek. A vizsgálatok két szomszédos, de kultúrájában különböző országban, Szlovákiában és Magyarországon történtek. A kérdőívek mindkét ország esetében ugyanazokat a kérdéseket tartalmazták, kivéve természetesen a szervezetek elhelyezkedésére vonatkozóakat. A kérdőív kérdései alapvetően zárt jellegűek voltak, nominális és metrikus skálákra épültek. A próba elvégzését követően a véglegesített kérdőívek kitöltése interneten, anonim formában zajlott. A kérdőívek kitöltése bárki számára (munkahellyel rendelkező munkavállaló) elérhető volt. A kérdőív szerkezetét az 1. táblázat foglalja össze.

A mintagyűjtés és értékelés

A mintagyűjtés módszere a hólabdaeljárás volt, azaz a minta nem tekinthető reprezentatívnak. Mindkét országban közel hasonló mintaszámmal dolgoztak a kutatók, így 235 szlovák és 231 magyar szervezet töltötte ki a kérdőívet.

A kiértékelés módszerei egy- és többváltozós eljárásokból álltak, gyakorisági vizsgálatok, szórás és átlagelemzések, klaszter-, faktor- és korrelációs vizsgálatok történtek.

1. táblázat

A kérdőív szerkezete

1. kérdéskör	2. kérdéskör	3. kérdéskör	4. kérdéskör
Szervezeti specifikáció	Tudáskaraterizáció a szervezeten belül	Bizalom a szervezeti gyakorlatban	A bizalmi kultúra működése és gazdasági hatása.
Szervezet elhelyezkedése, mérete, iparági működése, tulajdonviszonyai	A tudás és annak használata, tudáskezelés jellege. Tudásmentrendszerek-építés és működés jellemzői a Probst-modell logikája alapján. A szervezeti tudás piaci értéke.	A bizalom megnyilvánulása a munkahelyi környezetben. A bizalmi rendszer jellemzői. A bizalom építésének eszközei.	Bizalom és bizalmatlanság okai a szervezetben. A bizalom létezésének előnyei. Bizalom és/vagy bizalmatlanság következményeinek mérése.

2. táblázat

A vizsgált minta jellemzői

	Vizsgált minta		Tudásigényes szervezetek	
	Magyar	Szlovák	Magyar	Szlovák
Vállalati méret				
Mikro	60	26	25	13
Kis	74	46	36	26
Közepes	53	53	22	29
Nagy	48	106	21	64
Összesen	231	235	104	132
Tulajdonviszonyok				
Kizárólag hazai	121	131	57	79
Vegyes	53	26	16	12
Kizárólag külföldi	61	74	31	41
Összesen	231	235	104	132
Tevékenységi kör				
Tudásigényes	104	132	104	132
Munkaigényes	106	86		
Tőkeigényes	21	17		
Összesen	231	235	236	

A kutatási eredmények

A vizsgálatok első részében a szervezeti jellemzőkön túl a tudás szerepét, jellegét és annak fontosságát elemeztük. A tudás fontosságáról szignifikánsan eltérő véleményen voltak a két ország szervezetei (Pearson-féle Khi-négyzet: 8,908 df: 2 szign.: ,012 $p < 0,05$). A magyar cégek több mint fele (57,6%) a tudásra épülő működést vallotta, míg a szlovák szervezetek többsége (46,4%) a munkaigénytiséget jelölte be (bár a tudásiigényes működést preferáló szervezetek a vizsgált mintában számosságukban kevésbé maradtak el).

Ezek után a szerzők kiszűrték azokat a szervezeteket, ahol kimondottan a tudásorientáltság volt jellemző, azaz az előbbi kategóriák alapján összesen 236 vállalat tartozott ide. A továbbiakban ezzel a mintaszámmal számoltak a kutatók és vizsgálták a hipotézisek érvényességét. A kutatásban szereplő szervezetek legfontosabb jellemzői a 2. táblázatban láthatók.

A hipotézisek vizsgálata

Hipotézis 1/a

A tudásalapú szervezetek esetében a tudásmenedzsmentrendszer-építés és működés igénye megfogalmazódik a stratégiában.

Hipotézis 1/b

A stratégiai szinten megfogalmazódó tudásmenedzsmentrendszer-építés igénye magával hozza a rendszerépítés elemeinek megjelenését (Probst-modell elemei) az operatív működés szintjén is.

A hipotézisek bizonyításához a kérdések a tudás szerepéről és stratégiai szintű megközelítéséről szóltak. A válaszadók saját szervezetüket minősítették egy ötfokozatú Likert-skála segítségével. Az 1-es az egyáltalán nem jellemzőt, míg az 5-ös a teljesen jellemzőt jelentette. A 3. táblázat az állításokra vonatkozó átlagokat és szórásokat mutatja.

A táblázat eredményei arra mutatnak rá, hogy a vizsgálatban szereplő tudásorientált cégek jellemzően stratégiai szinten kezelik a tudás fontosságát (H1/a) és a tudás menedzselésére számos megoldást alkalmaznak. A szervezetek jellemzően nyitottak a tudás bármilyen formájára, annak fejlesztésére és megőrzésére (H1/b). Ez a nyitottság a cégek minden szintjén többé-kevésbé megjelenik, azaz nem feltétlenül csak a vezetők nyomására lesz népszerű a tudásmenedzsment-szemlélet, de az alulról jövő, beosztottak szintjéről induló kezdeményezések is megjelennek. Nemcsak a stratégiában, de jellemzően az operatív feladatokban is megtestesül a tudásorientáltság (H1/b). Nem véletlen tehát, hogy ez a tudatos szemlélet a kultúrába beépülve jelenik meg és lesz hatékony, amely a munkatársak figyelmét nem kerüli el a mindennapi munka során sem (H1/a, H1/b).

Kérdés volt továbbá, hogy az adott változókról különbözően vélekednek-e a szlovák és a magyar szervezetek. Mivel a változók nem voltak normál eloszlásúak, így a vizsgálatok nonparametrikus eljárással történtek. A Mann-Whitney-teszt eredményei azt mutatták, hogy nem különböznek a szlovák és a magyar szervezetek abban, hogy mind a stratégiában, mind az operatív feladatokban a tudás igen nagy szerepet kap, a szervezet több szintjén is fontos elvárás (H1/a, H1/b). A tudásmenedzsmentrendszer-építés alapjaként és a stratégiában történő megjelenés

3. táblázat

A tudás szerepe és stratégiai szintű kezelése (átlag, szórás)

Megállapítás	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
A stratégia megfogalmazásában kiemelt szerepet kap.	236	0	3,77	,998
A stratégiából lebontva operatív feladatokban nyilvánul meg.	236	0	3,67	1,003
Nem fogalmazódik meg stratégiai szinten, de mindenki tudja, hogy ez a működésünk alapja.	236	0	2,79	1,266
Több módszert használunk a tudás kezelésére, átadására vagy megőrzésére.	236	0	3,86	,961
A vezetés erőlteti ezt a gondolkodást, de a munkatársak nem foglalkoznak vele.	236	0	2,16	1,034
A kultúra nem támogatja, hogy komolyan vegyük a vezetés próbálkozásait.	236	0	1,96	1,016
A munkatársak számára fontosabb, mint a vezetésnek.	236	0	2,30	1,063
A mindennapi küzdelem a piacon elveszi a figyelmet, és ez hátrébe szorul.	236	0	2,15	1,006

feltételeként is megfogalmazódott a bizalom szükségesége. Ez az igény a következő hipotézis igazolását is támogatja (H2). A szlovák cégeknél jellemzőbb volt, hogy a kultúra jellemzői ellentétesek a vezetés tudásmenedzsmentrendszer-építéssel kapcsolatos próbálkozásaival, illetve a magyar szervezeteknél jobban felismerhető volt, hogy több módszert alkalmaznak a tudás menedzselésére. Látható tehát, hogy ha tudásalapú a szervezet, akkor a TM stratégiai szinten domináns, (H1/a) és a rendszerszemléletű építés igénye megjelenik, azaz a Probst-modell elemei az operatív működésben is szerepet kapnak (H1/b).

A szerzők az adatok továbbértelmezése érdekében az adott változókat faktorokba redukálták. Egy változó kivételével (Nem fogalmazódik meg stratégiai szinten, de mindenki tudja, hogy ez a működésünk alapja.) alkalmaztak voltak a faktorképzésre. A KMO Bartlett-teszt:0,763, aprox. Khi-négyzet: 448,753 df: 21 szign.: ,000, a magyarázott varianciarány: 61,023% volt. A Varimax-módszerrel megvalósuló rotálással 2 faktort képeztek a szerzők. A skálák reliabilitásának vizsgálata Cronbach-alfával történt, amely alapján mindegyik elfogadható érték volt (Cronbach-alfa > 0,5):

1. a tudást nem stratégiai szinten kezelő szervezetek jellemzői (Cronbach alfa: ,780),
2. a tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek jellemzői (Cronbach alfa: ,679).

Az adott faktorok segítségével klasztereket hoztak létre a kutatók. Mind a hierarchikus, mind a nem hierarchikus módszerrel 3 klaszter kialakítása történt meg. A K-közép eljárással kapott klaszterközéppontokat a 4. táblázat foglalja össze.

Végleges klaszterközéppontok

	Cluster		
	1	2	3
a tudást nem stratégiai szinten kezelő szervezetek	1,05348	-,62089	-,38418
a tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek	-,03759	,56566	-1,58893

4. táblázat

A klaszterközéppontok alapján a következő elnevezéseket kapták a klaszterek:

1. klaszter: a vállalat nem nyitott a stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésére,
2. klaszter: a vállalat nyitott a stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésére,
3. klaszter: a vállalat nem foglalkozik stratégiai szemléletű tudásmenedzsment-rendszer építésével.

Az első klaszterben 82 szervezet, a másodikban 115 volt, míg az utolsónak 39 szervezet tartozott a vizsgálatok alapján (H1/a). Az elemzések során kiderült, hogy a szlovák és a magyar szervezetek szignifikánsan különböznek a klaszterbesorolás szerint (Pearson-féle Khi-négyzet:

11,134 df: 2 szign.: ,004 p<0,05), azaz, míg a magyar szervezetek többsége, 56,8%-a stratégiai szemléletű tudásmenedzsmentre fókuszál, addig a szlovák szervezetek inkább (46,2%-ban) elzárkóznak a kérdéstől. Összességében bizonyítást nyert, hogy a tudásalapon működő szervezetek a tudásmenedzsment kérdését többségében stratégiai szinten kezelik és a rendszerépítés elemei az operatív szinten is megjelennek. Fentiek alapján a H1/a és H1/b hipotézist elfogadták a szerzők.

Hipotézis 2/a

A bizalom megnyilvánulása – a szervezet egésze szintjén – előfeltétel a tudásmenedzsment-modell elemeinek működéséhez (Probst-modell elemei).

Hipotézis 2/b

A szervezeti bizalom szükséges előfeltétel ahhoz, hogy a tudásmenedzsment kérdését stratégiai szinten kezeljék.

A fenti hipotézisek bázisán az értékelés a továbbiakban a bizalom szükségességének megítélését vizsgálta. A vizsgálatban a válaszadóknak értékelniük kellett az általunk megfogalmazott definíciót, majd egy saját megfogalmazást adtak. A következő kérdésben pedig konkrétan meg kellett fogalmazniuk, hogy véleményük szerint milyen jellemzők várhatók el a szervezetben belül meglévő bizalom esetében. A következő kérdésben azt is kértük, hogy jelöljék, melyek léteznek a felsoroltakból a saját szervezetük esetében. A válaszokat értékelve az összevetés eredménye az 5. táblázatban látható.

A táblázatban az eredmények azt mutatják, hogy a bizalmi kultúra elvárt és meglévő jellemzői közel azonos

5. táblázat

A bizalom jellemzői

Bizalmi kultúra a vizsgált szervezeteknél	
Általánosan elvárt jellemzők	Meglévő jellemzők
<i>Csapatmunka</i>	<i>Nyílt kommunikáció</i>
<i>Kollegiális tisztelet</i>	<i>Felelősségvállalás</i>
<i>Nyílt kommunikáció</i>	Kölcsönös segítségnyújtás
<i>Felelősségvállalás</i>	<i>Munkatársi tisztelet</i>
Szabad véleménynyilvánítás	<i>Csapatmunka</i>

megítélést tükröznek, vagyis a vizsgált szervezetek esetében a bizalmi légkör, mint előfeltétel rendelkezésre áll (5 jellemzőből 4 egyezés). Az előző hipotézis vizsgálata során is említettük, hogy a tudásmenedzsmentrendszer-építés alapjaként és a stratégiában történő megjelenés feltételként is megfogalmazódott a bizalom szükségességének igénye.

A tudásorientált szervezetek esetében megvizsgáltuk, hogy a bizalom hiányában megvalósulhat-e a tudásmenedzsment rendszerszintű kezelése, azaz a Probst-modell elemei megjelennek-e a mindennapi gyakorlatban (H2/a). A tudásorientált szervezetek 61%-a vélte úgy, hogy a bizalom szükséges előfeltétel, 24,2% bizonytalan választ adott, míg 14,8% vallotta, hogy a bizalom nem szükséges. A szerzők összefüggéseket kerestek az előző hipotézis igazolása során kialakított klaszterbesorolások és a bizalom hiányában történő tudásmenedzsment megvalósulása között. Khi-négyzet próba alapján 47,672 df: 2 szign.: ,000 $p < 0,05$ a két változó között volt szignifikáns kapcsolat, azaz a tudásmenedzsmentet nem stratégiai szinten kezelő szervezetek (első klaszter) 45,1%-ban voltak bizonytalanok (igen is, és nem is választ adtak) abban, hogy a stratégiai szintű tudáskezelésnek előfeltétele a bizalom. A 2. klaszterben található cégek, akik stratégiai szinten kezelik a tudásmenedzsmentet, ők legnagyobb részt 79,1%-ban úgy ítélik meg, hogy a tudásmenedzsmentrendszer-építés stratégiában történő megfogalmazásának előfeltétele a bizalomra épülő kultúra (H2/b). Hasonlóan gondolkodtak a 3. klaszter vállalatai is (akik nem foglalkoznak stratégiai szinten a tudásmenedzsmentrendszer-építéssel, 61,0%). Ezen eredmények ismeretében a H2/a és H2/b. hipotézist a szerzők elfogadják.

Hipotézis 3

Amennyiben általában érvényesül a bizalmi légkör a szervezetben, a szervezeti hierarchia vertikális szintjei közötti bizalom erős.

A hipotézis bizonyításához a szerzők által vizsgált bizalmi jegyek a következők voltak: a nyílt konfliktusok felvállalása és korrekt kezelése, a többoldalú információáramlás vertikálisan és horizontálisan, a szabad véleménynyilvánítás, a kompromisszumkészség, a nyílt kommunikáció, a szabad tudástranszfer, a kollegiális tisztelet, a megtorlások helyett megoldások keresése. E változók megléte esetében elemeztük, hogy mennyire magyarázzák a szervezet horizontális szintjén megvalósuló bizalom erősségét. Van-e kapcsolat a változók között és milyen azok hatása?

Az ANOVA vizsgálatok azt mutatták, hogy a nyílt konfliktusok felvállalása a szervezetekben nincs szignifikáns hatással a vezetők és a beosztottak közötti bizalmi kapcsolat erősségére:

- a többoldalú információáramlás vertikálisan az alsó és a középszintű vezetők közötti bizalmat erősíti (F: 5,132 szign.: ,024 $p < 0,05$),
- a többoldalú információáramlás horizontálisan nem gyakorol szignifikáns hatást a különböző szintek közötti bizalomra,

- a szabad véleménynyilvánítás a beosztott és középszintű vezetők (F: 3,974 szign.: ,047 $p < 0,05$), a beosztott és felső szintű vezetők (F: 4,068 szign.: ,044 $p < 0,05$) közötti bizalomra van támogató hatással,
- a kompromisszumkészség a beosztott és a felső vezetők közötti (F: 4,571 szign.: ,033 $p < 0,05$) bizalmat befolyásolta pozitívan,
- a nyílt kommunikáció a beosztott és az alsó szintű vezetők között (F: 4,237 szign.: ,040 $p < 0,05$), az alsó szintű vezetők és a középszintű vezetők között (F: 4,074 szign.: ,044 $p < 0,05$), valamint a felső vezetők közötti (F: 4,711 szign.: ,030 $p < 0,05$), a bizalomra volt építő hatással,
- a szabad tudástranszfer és a kollegiális tisztelet a szervezet mind horizontális, mind vertikális szintjein is pozitív hatással van a bizalomra,
- míg a megtorlások helyett a megoldások keresése alapvetően a beosztott és az alsó szintű vezetők közötti (F: 2,346 szign.: ,018 $p < 0,05$) bizalomra van kedvező hatással.

A vizsgálatok tükrében elmondható, hogy a szervezeti bizalmi jegyek megléte erősítő hatással van az egyes szervezeti szintek közötti bizalomra.

Hipotézis 4

A tudásorientált szervezetek nem foglalkoznak a bizalom gazdasági hatásaival, függetlenül attól, hogy igényként jelentkezik-e a stratégiai szintű TMR-építés.

Hipotézis 5

Hiába fogalmazódik meg stratégiai szinten a TM igénye, a bizalom hiányát nem követik, és nem számolnak gazdasági hatásaival.

A kutatás a továbbiakban többek között azt is vizsgálta, hogy a bizalom hiányát és annak gazdasági következményeit figyelembe veszik-e a kutatásban részt vevő, tudásorientált szervezetek (H4). A cégek 69,5%-a alapvetően nem ügyelt erre, 22,0%-uk igen is, és nem is, míg mindösszesen 8,5%-uk, akik tudatosan odafigyelnek erre a kérdésre. E tekintetben a szlovák és a magyar szervezetek nem különböztek egymástól (Pearson-féle Khi-négyzet: 1,008, df: 2 szign.: ,604 $p > 0,05$).

Az egyszempontú ANOVA elemzések azt igazolták, hogy azoknál a tudásorientált szervezeteknél, ahol számolnak a bizalom hiányából eredő veszteséggel, a stratégia megfogalmazásában a tudáskezelésnek fontos szerepe a jellemző (átlag 3,46). Érdekes azonban az az eredmény, hogy a stratégiai szintű tudásmenedzsment fontossága megfigyelhető (átlag 3,9) azoknál a szervezeteknél is, ahol nem fordítanak figyelmet a bizalom hiányából eredő tudásvesztés gazdasági következményeire.

A fentiekben kialakított három klaszterben található szervezetek nem különböztek abban, hogy vizsgálják-e a bizalom hiányának következményeit. A tudást stratégiai szinten kezelő szervezetek voltak legnagyobb arányban

(12,2%), ahol ez az odafigyelés megvolt, míg a tudást nem stratégiai szemlélettel kezelő vállalatok esetében ez az arány kevesebb, mint 5% volt, és ezeknek a cégeknek mintegy háromnegyede nem is számolt az ebből eredő gazdasági veszteség lehetőségével.

A fentiek figyelembevételével a szerzők által megfogalmazott 4. és 5. hipotézis elfogadást nyert.

Az egész mintára visszavetítve ez azt jelenti, hogy ha a vizsgálatba bevont tudásorientált szervezetek száma 236, ebből a tudásmenedzsmentet stratégiai szinten kezelők számossága 115, ennek a 12,2 %-a foglalkozik *elvi* szinten a bizalom hiányából eredő veszteség következményeivel, de nem számszerűsítik azt. Ez mindösszesen 14 szervezetet jelent. Ez az eredetileg vizsgált minta kb. 6 %-a. Az eredmény önmagáért beszél.

Diszkusszió és összegzés

Az eredményeink alapján több érdekes tényre szeretnénk ráirányítani a figyelmet. Az 1/a hipotézisünk igazolódott, ami azt jelenti, hogy azok a szervezetek, melyek a tudásalapú működést preferálják, már alapvető elvárásként fogalmazzák meg a tudásmenedzsmentrendszer-építést a stratégiában. A legtöbb szervezet, amelynek a tudás kevésbé fontos, vagyis inkább tőke vagy munkaigényes a tevékenységük, egyáltalán nem foglalkozik ezzel a lehetőséggel, és a tudáskezelés, -megosztás és -megőrzés nincs azon a szinten, hogy a figyelem középpontjában a gazdálkodás meghatározó tényezőjeként kezeljék.

Ugyanakkor kimutatható volt (az 1/b hipotézis elfogadása mellett is), hogy a tudásorientált szervezetek sem egységesek abban a tekintetben, hogy stratégiai szinten kezeljék a tudásmenedzsment kérdéskörét. A vizsgált szervezetek közel fele nyilatkozott pozitívan ebben a kérdésben. A stratégiai szinttől kiindulva, a tudásmenedzsment-rendszer elemeinek működésére vonatkozó kérdéseinkre szintén vegyes válaszok érkeztek. A többségben lebontják és operatív szinten is megjelennek a Probst-modell lépései, de az egységes gondolkodás érdekében még sok teendője van mind a két ország szervezeteinek.

A gondolkodásmódbeli hiányosság megerősítését kaptuk az 2/a és 2/b hipotézis igazolása során is. A kutatási eredmények alapján azt tudtuk kimutatni, hogy a tudásorientált szervezetek nem egységesen tartják fontosnak a bizalmi kultúra jelenlétét ahhoz, hogy a TM stratégiai szinten kezelt fontosságot kapjon a szervezeti működésben, és a rendszer elemei is kellő sikerrel működjenek. Ez az eredmény jól mintázza azt a helyzetet, ami a magyar és szlovák kultúrában (hasonlóan a többi kelet-közép-európai országhoz) jellemző. Vagyis a gondolkodás odáig jutott csak, hogy a tudásorientált vállalatok megértették a tudásgazdálkodás szükségességét, és beépül a stratégiába az elvárás, de ennek kidolgozása, működése a feltételek oldaláról egyáltalán nem biztosított. Az még nem jellemző, hogy a bizalmat olyan fontos kritériumként kezeljék, mely elengedhetetlen feltétele egy tudásmegosztó kultúrának, a tudás megfelelő kezelése előfeltételeként. Ezt igazolja a 4. és 5. hipotézis eredménye is.

A 3. hipotézis vizsgálata bizonyította, hogy a tudásintenzív szervezetek esetében a bizalom mint általában jellemző szervezeti jellemző erősíti a hierarchia vertikális szintjei közötti bizalmat mind a beosztottnál és vezetőknél, mind a különböző vezetői szinteknél. Evidenciának is lehetne tekintetni, hiszen a tudásintenzív szervezetek esetében a bizalom létezése a működés előfeltétele és az együttműködés záloga. A kérdés, hogy valójában igaz-e ez az elvárás a mindennapi működés során is?

Amennyiben általában jellemző a bizalmi légkör, érvényesül a kölcsönös tisztelet, a szabad véleménynyilvánítás, a beosztottak bármilyen problémával, javaslattal fordulhatnak vezetőikhez, akik meghallgatják és válaszolnak munkatársaiknak és a tisztelet, a nyílt kommunikáció kölcsönös. A vezetők minden megfogalmazott feladat esetében bízhatnak munkatársaikban a feladat teljesítésének teljességében, határidejében, minőségében és színvonalában. Azon paraméterek jelenléte a szervezetben, melyek elvárásként fogalmazódtak meg a válaszadók részéről, mint a bizalmi kultúra jellemzői, a hipotézisünk érvényességét igazolták.

A fentiekben közzétett kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti bizalom ma még nem elég fontos a szervezetek számára, így fel sem merül az a kérdés, hogy a túlzott bizalom vagy a bizalom hiányának következményeit úgy tartásák számon mint az eredményességet befolyásoló tényező (lásd a 4. és 5. hipotézis).

A kutatás korlátaiként kell megemlíteni, hogy nem állt rendelkezésre semmilyen támogatás (pénzügyi, fizikai és szellemi), így szűkös saját erőforrással kellett megoldani azt. Ebből erednek a minta számosságának és mintavételi módszerének hiányosságai, melyeket a megfelelő forrás rendelkezésre állása esetén további elemzéssel, illetve további nemzetközi összehasonlítást lehetővé tevő országok mintáinak begyűjtésével lehet kiküszöbölni.

Felhasznált irodalom

- Abrams, L. C. – Cross, R. – Lesser, E. – Levin, D. Z.* (2003): Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17, p. 64-77.
- Aryee, S. A. – Budhwar, P. – Chen, Z.* (2002): Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 267–285.
- Ayoko, O. B. – Pekerti, A. A.* (2016): The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 9, p. 297–318.
- Azman, I. – Afiqah, F. N. – Madi, A. M. – Huda, M. M. N.* (2013): A Study of the Correlation between Training Administration and Training Motivation. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8, p. 95-108.
- Bencsik A.* (2013): Best practice a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében. London: Pearson

- Bharadwaj, N. – Matsuno, K. (2006): Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Savings in a Supply Chain Relationship. *Journal of Business Research*, 59, p. 62–72.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge MA: Harvard Business School Press
- Dittmar, J. – Jennings, K. – Stahl-Wert, J. (2007): Trust and Engagement. *Leadership Excellence*, 24, p. 8.
- Ellonen, R. – Blomqvist, K. – Puumalainen, K. (2008): The Role of Trust in Organizational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11, p. 162.
- Fulmer, C. A. – Gelfand, M. J. (2012): At What Level (and in Whom) We Trust – Trust Across Multiple organizational Levels. *Journal of Management*, 38, p. 1167–1230.
- Fukuyama, F. (1996): *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Penguin
- Gilbert, J. – Tang, T. (1998): An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27, p. 321–328.
- Hartzler, K. D. (2003): *Study of School Collaboration and Trust*. Oklahoma: Oklahoma State University
- Hoy, W. K. – Tarter, C. J. – Witkoskie, L. (1992): Faculty Trust in Colleagues: Linking the Principal with School Effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, p. 38–45.
- Jármai, E. M. – Csapai, E. (2015): Emotional factors affecting the activity of knowledge managers in education. In: Csata A. et al. (szerk.): 12th Annual International Conference on Economics and Business: Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin. Konferencia helye, ideje: Csíkszereda, Románia, 2015.06.05-2015.06.06. Kolozsvár: Editura Risoprint, 2015. p. 272-287.
- Kelman, H. C. (2005): Building Trust among Enemies: The Central Challenge for International Conflict Resolution. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, p. 639–650.
- Kramer, R. M. (1999): Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, p. 569-598.
- Kuburic, Z. – Kuburic, A. (2010): Degree of Trust in the Western Balkans and Bulgaria. *Balkan Journal of Philosophy*, 2, 1, p. 79-94.
- Lane, C. (1998): Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: Lan, C. – Bachman, R. (eds.) (1998): *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-30.
- Laschinger, H. K. P. – Shamian, J. – Thompson, D. (2001): Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction. *Nurse Economics*, 19, p. 209-219.
- Lopez-Fresno, P. – Savolainen, T. (2014): Working Meetings – a Tool for Building or Destroying Trust in Knowledge Creation and Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12, 2, p. 137-143.
- McAllister, D. J. (1995): Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, p. 24–59.
- Newman, B. – Conrad, K.W. (1999): A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. *Characterizing Knowledge Management Tools*, Toronto: Documation '99
- Nooteboom, B. (2002): *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edgar Elgar
- Olekalns, M. – Smith, P. L. (2005): Moments in Time: Metacognition, Trust, and Outcomes in Dyadic Negotiations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, p. 1696–1707.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. (2013): Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1, p. 116-127.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. – Nord, J. H. (2014): Management trust, organizational trust, and organizational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2, p. 28-39.
- Paliszkievicz, J. – Koohang, A. – Goluchowski, J. – Nord, J. H. (2014): Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Advancing and Measuring a Theoretical Model. *Management and Production Engineering Review*, 5, p. 32–41.
- Probst, G. J. B. (1998): *Practical Knowledge Management: A Model that Works*. in: Arthur D. Little: Prism/Second Quarter, p. 17-29. o.
- Prusak, L. (1999): What's up with knowledge management? A personal view. in: Cortada, J. W. – Woods, J. A. (eds.): *The knowledge management yearbook 1999-2000*, 3-7. Boston MA: Butterworth Heinemann
- Rahman, M. S. – Osman-Gani, A. M. – Momen, M. A. – Islam, N. (2015): Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 10, p. 284-303.
- Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998): Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, p. 393 – 404.
- Sankowska, A. (2013): Relationships Between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation and Firm's Innovativeness. *Learning Organization*, 20, p. 85-100.
- Six, F. (2007): Building interpersonal trust within organizations: a relational signaling perspective. *Journal of Management of Governance*, 11, p. 285-309.
- Tan, H. H. – Lim, A. K. H. (2009): Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143, p. 45–66.
- Tarnai M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Hunyady Gy. – Székely, M. (eds.) (2003): *Gazdaságszociológia*. Budapest: Osiris, p. 676–715.

Van Dyne, L. – Vandewalle, D. – Kostova, T. – Latham, M. E. – Cummings, L. L. (2000): Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. Journal of Organizational Behavior, 21, p. 3–23.

Wech, B. (2002): Trust Context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. Business and Society, 41, p. 353–360.

Zaheer, A. – McEvily, B. – Perrone, V. (1998): Does Trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, 9, p. 141-159.

Zalabak, P. S. – Winograd, E. K.G. (2000): Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. Organization Developmental Journal, 18, p. 35–49.

Zand, D. E. (1997): The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power. New York: Oxford University Press