

**PRACE NAUKOWE**

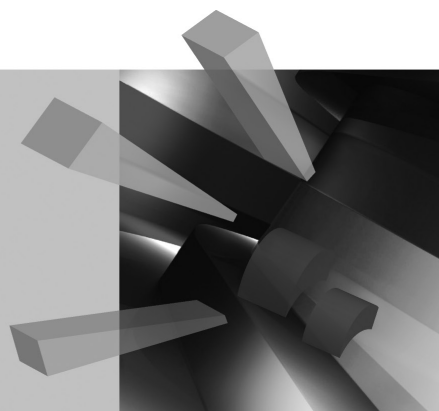
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**300**

# Innowacje w zarządzaniu



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Anna Zabłocka-Kluczka**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
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 978-83-7695-346-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> Wstępne rozważania nad istotą i pomiarem jakości rozwiązań controllingu .....	9
<b>Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska:</b> Evaluation of risk management practices in companies listed on the WSE .....	19
<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> Role przywódców w procesie zarządzania innowacjami .....	28
<b>Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska:</b> Analiza potencjalnego zapotrzebowania na nietoksyczne smary plastyczne z wykorzystaniem procedury badania tendencji rozwoju produktów .....	39
<b>Piotr Grajewski:</b> Dynamiczne zarządzanie procesami w organizacji.....	47
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Kształtowanie struktury organizacyjnej – lekcje futbolu.....	55
<b>Andrzej H. Jasiński:</b> Model procesowy innowacji: ramy teoretyczne.....	67
<b>Wioletta Kozłowska-Pęciak:</b> Stopień wirtualności przedsiębiorstw a ich efektywność .....	78
<b>Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla:</b> Innowacje w CRM jako droga do zwiększania wartości relacji .....	86
<b>Józef Puchalski:</b> Innowacyjność w procesie kształcenia w oparciu o doświadczenia Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu.....	94
<b>Katarzyna Rostek:</b> Model oceny potencjału komercyjnego projektów innowacyjnych.....	103
<b>Rozalia Sitkowska:</b> Zastosowanie metody badania tendencji rozwojowych produktów zaawansowanej techniki.....	111
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Poprzez walkę i współzawodnicstwo pracowników do innowacyjnej organizacji (w świetle wyników badań empirycznych) .....	119
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Zaufanie a innowacyjność organizacji .....	131
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Innowacyjne rozwiązania w gwarancji jakości.....	141

## Summaries

<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> Preliminary discussions on the essence and measurement of controlling solutions quality .....	18
<b>Marlena Ciechan-Kujawa, Marta Karska:</b> Ocena praktyk zarządzania ryzykiem w spółkach notowanych na GPW .....	27

<b>Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert:</b> The roles of leaders in the process of innovation management .....	38
<b>Jolanta Drabik, Rozalia Sitkowska:</b> Analysis of the potential demand of non-toxic greases with the use of research of the products development tendencies .....	46
<b>Piotr Grajewski:</b> Dynamic business process management .....	54
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Shaping of organizational structure – football lessons .....	66
<b>Andrzej H. Jasiński:</b> The process model of innovation: a theoretical framework .....	77
<b>Wioletta Kozłowska-Pęciak:</b> Connection between virtuality level and effectiveness of the company.....	85
<b>Milleniusz W. Nowak, Mieczysław Ciurla:</b> Innovations in CRM as a way to increase the value of relationships.....	93
<b>Józef Puchalski:</b> Innovation in the process of education based on the experience of University of Business in Wrocław.....	102
<b>Katarzyna Rostek:</b> Model of the commercial potential evaluation of innovative projects.....	110
<b>Rozalia Sitkowska:</b> The application of investigation method of the development tendencies of high-tech products .....	118
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Through the fight and rivalry of employees to innovative organization (in the light of the results of empirical research).....	130
<b>Katarzyna Walecka-Jankowska:</b> Trust vs. innovative character of an organization .....	140
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Innovative solutions in the quality guarantee.....	149

**Katarzyna Walecka-Jankowska**

Politechnika Wroclawska

---

## **ZAUFANIE A INNOWACYJNOŚĆ ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących determinant innowacyjności (przeprowadzonych w Polsce). Skoncentrowano się na jednym z czynników: zaufaniu. Celem artykułu jest pokazanie, jaki typ zaufania sprzyja tworzeniu innowacji wspierających kreowanie wartości organizacji.

**Słowa kluczowe:** zaufanie, innowacyjność, organizacja, badanie.

### **1. Wstęp**

Innowacyjność organizacji jest, zarówno według teoretyków, jak i praktyków zarządzania, kluczem do przetrwania i rozwoju współczesnych organizacji (np. [Drucker 1992; Strategor 2004; Dobni 2010; Jaruzelski, Dehoff 2010; Walecka-Jankowska 2011; Gobble 2012]). Jednocześnie zaufanie jest wskazywane jako czynnik, który tworzy klimat sprzyjający innowacjom [Bleicher 1991; Sink i in. 1995; Lane 1998; Wilson, Kennedy 1999; Hacker, Willard 2002; Sztompka 2005; Sankowska 2007; Grudzewski i in. 2009]. Celem artykułu jest wskazanie, jaki typ zaufania sprzyja rozwijaniu innowacji oraz ich skutecznemu wykorzystaniu w rozwoju wartości organizacji.

### **2. Zaufanie**

Rola zaufania w społeczeństwie i organizacji jest coraz częściej podkreślana przez wielu autorów, m.in. takich, jak: Griffin [1996], Zand [1972], Gambetta [1988], Bleicher [1991], Misztal [1996], Fukuyama [1995; 1997], Doney, Cannon i Mullen [1998], Handy [1995], Robbins [1998], Keen [1999], Zimmewicz [2000], Zeffane, Connell [2001], Bednarczyk [2001], Grudzewski i Hejduk [2004], Watson [2005], Sztompka [2007], Bianchi i Brockner [2012], Bews [2012], Colquitt, LePine i Piccolo [2012].

Jednoznaczna definicja pojęcia jest jednak trudna ze względu na to, iż jest to stare pojęcie, mające ponadto interdyscyplinarny charakter – zagadnieniem zaufania

Tabela 1. Wybrane definicje zaufania

Autorzy	Definicja
<b>Psychologia i socjologia</b>	
Griffin 1967	Poleganie na zachowaniu osoby w celu osiągnięcia pożądanego, ale niepewnego celu w sytuacji ryzykownej.
Cook, Wall 1980	Stopień, do którego dana osoba jest skłonna przypisywać innym dobre intencje, wierzyć ich słowom i działaniom.
<b>Zarządzanie</b>	
Zand 1972	Działania: podnoszące wrażliwość, skierowane do kogoś, kto nie jest pod kontrolą, w sytuacji gdy kara ponoszona jest przez jedną stronę, kiedy nadużywa ona wrażliwości drugiej strony jest większa niż korzyść uzyskiwana przez stronę wykorzystującą tę wrażliwość.
Gambetta 1988	Prawdopodobieństwo, iż osoba, z którą współpracujemy, wykona odpowiednio powierzone zadania lub co najmniej jej działania nie będą na tyle szkodliwe, by wymagało to zerwania współpracy.
McAllister 1995	Poziom, do którego dana osoba jest pewna i chce działać na podstawie słów, działań oraz decyzji innych osób.
Fukuyama 1995	Oczekiwanie uczciwego, wzajemnego i powtarzalnego zachowania, oparte na powszechnie akceptowanych przez część członków środowiska normach.
Blomqvist 1997	Przekonanie, że druga strona wypełni to, do czego się zobowiązała.
Böhme 1998	Zaufanie ontologiczne polega na tym, że postrzeganie każdego człowieka bazuje na wykształconych przez niego (w ramach komunikacji lub podczas zdobywania doświadczenia) schematach myślowych, pomagających porządkować i interpretować otaczający go świat. Zaufanie ontologiczne występuje, kiedy można polegać na swoich schematach myślowych – dających wystarczającą orientację w rzeczywistości. Zaufanie instytucjonalne odnosi się z kolei do wiary w funkcjonowanie określonych instytucji, do których zaliczyć można system prawny, porządek społeczny (np. obowiązująca hierarchia) czy prawa natury (np. wschód i zachód słońca).
Doney, Cannon, Mullen 1998	Gotowość do polegania na drugiej stronie i działania w momencie, gdy działania drugiej strony są bardzo istotne.
<b>Zachowania organizacyjne</b>	
Zaheer, McEvily, Perrone 1998	Oczekiwanie, iż uczestnik spełni swoje obowiązki, jego działania będą przewidywalne oraz będzie działał i negocjował uczciwie, nawet jeśli będzie zachowywał się oportunistycznie.
Robbins 1998	To prawość, kompetencje, konsekwencja, lojalność oraz otwartość. Należy przy tym zaznaczyć, że dla tego, czy daną osobę obdarza się zaufaniem, czy nie, decydujące znaczenie mają prawość i kompetencja.
Szeloch 2001	Wyróżnia wymiar techniczny i moralny zaufania – wymiar techniczny zaufania tworzą kompetencje, umiejętności i zdolności, a wymiar moralny składa się z dwóch elementów: dobrej woli (chęć czynienia dobra) i prawości charakteru (uczciwość, sprawiedliwość, prawdomówność oraz wierność własnemu sumieniu).

Źródło: [Walecka-Jankowska 2011].

zajmują się zarówno socjologowie, psychologowie, ekonomiści, jak i filozofowie. W konsekwencji w literaturze istnieje wiele definicji – wybrane zaprezentowano w tab. 1.

W definicjach zaufania kluczowe wydają się kwestie: życzliwości (troska i motywacja do działań w interesie drugiej strony – stanowi przeciwieństwo działań oportunistycznych) [Holmes 1991], uczciwości (zawieranie umów w dobrej wierze, mówienie prawdy, dotrzymywanie obietnic) [Bromiley, Cummings 1995], kompetencji (działania i/lub umiejętności niezbędne do wykonania tego, co jest potrzebne [Barber 1983], przewidywalności (dotyczy działań pożądaných i niepożądanych, które są wystarczająco konsekwentne, aby można je przewidzieć [Gabarro 1978; Grudzewski i in. 2009]). Zatem podsumowując, należy stwierdzić, że zaufanie związane jest z istnieniem pewnych oczekiwań<sup>1</sup> dotyczących przyszłości, mających swoje źródło w porządku społecznym, w którym funkcjonuje ufający. Zaufanie pojawia się w warunkach akceptacji zachowań drugiej strony i rozwija się w warunkach dobrowolności i niewymuszonej współpracy. Jednocześnie istnieje w warunkach niepewności i ryzyka, a osoba ufająca nie ma kontroli nad wynikami opartymi na zaufaniu [Grudzewski i in. 2009; Hosmer 1995; Whitener i in. 1998]. Co istotne – z natury jest pojęciem pozytywnym, ponadto przez jednych określane jako kruche [Sztompka 2007], zatem podatne na zmiany zwłaszcza pod wpływem negatywnych czynników, podczas gdy inni uważają je za trwałe, ponieważ narasta w miarę postępu [Zand 1972].

W literaturze przedmiotu przedstawione są różne typy zaufania, wybrane charakterystyki zaprezentowano w tab. 2.

**Tabela 2.** Typy zaufania

<b>Lewicki i Bunker</b>	
Oparte na czynniku odstraszającym	Oparte na kalkulacji i logicznym zachowaniu partnerów. Kara jest uznawana za czynnik negatywny, nagroda – za pozytywny i obliczalny skutek. Oparte na nagrodzie za wypełnienie zobowiązań, a nie na strachu przed karą.
Oparte na wiedzy	Oparte na predykcji zachowań wynikającej z doświadczeń zdobytych w trakcie współpracy w przeszłości.
Oparte na identyfikacji	Oparte na empatii, trosce, wspólnych wartościach partnerów. Koncentracja na wspólnych zadaniach, a nie na indywidualnych potrzebach.
<b>Barney i Hansen</b>	
Słabe	Przeświadczenie, iż druga strona nie wykorzysta bezradności; brak kontroli i kontraktu; pojawia się, gdy nie ma możliwości działania oportunistycznego.
Przeciętne	Opiera się na mechanizmach kontroli: reputacji, kontrakcie zabezpieczającym przed działaniami oportunistycznymi.
Silne	Pryncypialne, wynika z przyswojenia norm i zasad kierujących działaniami partnerów biznesowych i jest zależne od mechanizmów kontroli.

<sup>1</sup> Oczekiwania tego typu uwzględniają techniczne kompetencje osób uczestniczących w transakcji, ale także moralną poprawność [Grudzewski i in. 2009].

Tabela 2, cd.

<b>Sako</b>	
Kontraktowe	Wynika ze zdolności do przestrzegania uzgodnień kontraktowych – wspólne normy, uczciwość, wywiązywanie się z obietnic, wspólne rozumienie zasad i standardów.
Kompetencyjne	Wynika ze skłonności do postępowania zgodnie ze złożonymi obietnicami.
Dobrej woli	Wynika z zaangażowania i wzajemnych korzyści z niego wynikających, istnieje gdy pojawia się porozumienie dotyczące zasad uczciwości (uznawane jest za sprzyjające współpracy i biorące pod uwagę osiągnięcie satysfakcji).
<b>Harrison, Cummings i Chervany</b>	
Osobowościowe	Oparte na strukturze osobowości człowieka. Skupione jest wokół wrodzonych oraz nabytych cech osobowości jednostek wchodzących w skład organizacji. Zdolność do wczuwania się w sytuację innych, wrażliwość, odpowiedzialność oraz emocjonalna powściągliwość – to przykłady cech świadczących o dużej osobistej skłonności do zaufania.
Kalkulacyjne	Oparte na prostej kalkulacji kosztów i korzyści płynących z danej relacji. Dominacja tego wymiaru świadczy o dobrym systemie motywacyjnym, tożsamości organizacyjnej, zaangażowaniu jednostek w sprawy organizacji.
Instytucjonalne	Oparte na formalnych regulacjach. Polega na kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa na podstawie zabezpieczeń formalnych.
Percepcyjne	To proces postrzegania zachowań innych osób. Wymiar ten nawiązuje do poznawczych cech jednostek i opisuje zaufanie w kategoriach obserwacji wzajemnych zachowań, reakcji, sposobów postępowania.
Kumulacyjne – oparte na wiedzy	To najbardziej trwała kategoria zaufania, wymagająca jednak dość długiego czasu inicjacji. Rozwija się na podstawie zdobywanych oraz gromadzonych doświadczeń.

Źródło: [Walecka-Jankowska 2011].

Problem zaufania został doceniony przez nauki o zarządzaniu, które wiąże się z wieloma aspektami działania organizacji. Znaczenie zaufania dla podnoszenia efektywności organizacji, gdy szczegółowe planowanie i kontrola nie sprawdzają się, podkreślił Handy [1995], ponadto wskazuje się również, iż zaufanie redukuje koszty transakcyjne [Handy 1995; Covey, Merrill 2006]. Wielu autorów prezentuje stanowisko, iż zaufanie tworzy podstawę nowych typów relacji społecznych [Kouzes, Posner 1995; Lane 1998]. K. Zimniewicz [2000] uważa, iż brak zaufania dodaje około 50% do kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, a P. Dasgupta [1988], że jest centralnym czynnikiem dla wszystkich transakcji. Dzięki zaufaniu organizacje mogą dynamicznie reagować na zmiany w turbulentnym otoczeniu [Collis, Montgomery 1997]. Zaufanie wpływa na koordynację organizacji [Shapiro 1987] i motywuje pracowników do działania [McAllister 1995]. Inne korzyści wynikające z zaufania podają Grudzewski i in. [2009]: uruchamianie twórczego myślenia [Szulczewski 2003], promowanie wymiany informacji [Earleyp 1986], podtrzymywanie istnienia rynków [Akerlof 1970], zwiększanie zdolności organizacji (jako ze-



społu) do przetrwania sytuacji kryzysowych [Filek 2003], a także jest kluczowym czynnikiem przy budowaniu współpracy i spójności społecznej oraz buduje kulturę obywatelską i demokrację.

Zaufanie jako czynnik wpływający na innowacyjność organizacji jest wskazywany m.in. przez takich badaczy, jak: Lane [1998], Sink, Morris i Johnston [1995], Hacker, Willard [2002]. Osoby i instytucje, które otrzymują kredyt zaufania (związany również z ich reputacją), są mniej nastawione na kontrolę, oznacza to także szerszy margines działań nonkonformistycznych, innowacyjnych czy nietypowych [Lane 1998; Wilson, Kennedy 1999]. Podobnego zdania jest P. Sztompka [2005], wskazując, iż poszczególne przypadki zagregowanego zaufania prowadzą do wzrostu mobilizacji, aktywności i innowacyjności. Organizacje cieszące się zaufaniem swoich nabywców mają szansę na sprzedaż większej liczby kategorii produktów, często również za wyższą cenę<sup>2</sup>. Wprowadzanie radykalnych innowacji oraz nowego asortymentu będzie obarczone mniejszym ryzykiem braku zainteresowania ze strony nabywców [Grudzewski i in. 2009].

Ponadto zaufanie jest postrzegane jako element kapitału społecznego [Coleman 1998; Fukuyama 1995], który wpływa na efektywniejsze realizowanie celów organizacyjnych dzięki umożliwieniu współpracy, podejmowaniu decyzji, motywowaniu i łączeniu ludzi [Grudzewski i in. 2009].

Zaufanie wewnątrz organizacji sprzyja innowacyjności również dzięki temu, iż umożliwia tworzenie i funkcjonowanie struktur organizacyjnych sprzyjających powstawaniu i wdrażaniu innowacji. K. Bleicher [1991] uważa, iż zaufanie, jakim obdarza się członków organizacji, tworzy organizację zaufania, której celem jest właśnie innowacyjność. Przeciwnieństwem jest organizacja nieufności, zwalczająca słabości związane z jednostką, dzięki mechanistyczno-technokratycznej strukturze, wykazując także cechy idealnej biurokracji. P. Bourdieu i J.D. Wacquant [1992, s. 119] wskazują, iż dla zaufania bardzo ważne jest budowanie trwałej sieci relacji mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych relacji wzajemnej znajomości i rozpoznawania się. P. Sztompka [2007] jednak zauważa, iż nie każda sieć relacji stanowi kapitał społeczny. Narzucona przez powiązania pozycji w organizacji biurokratycznej sieć nie tworzy warunków sprzyjających innowacyjności. Oznacza to, że jedynie powstała oddolnie, dobrowolnie i spontanicznie sieć relacji tworzy element organizacji zaufania, umożliwiając pracownikom dostęp do zasobów innych osób w organizacji<sup>3</sup>. Ostatecznie przyjęta w badaniach hipoteza brzmi następująco: im wyższy poziom zaufania w organizacji, tym wyższa jest jej innowacyjność.

---

<sup>2</sup> P. Sztompka [2007] opisuje zjawisko skrajnego snobizmu, które określa jako efekt *via Condotti* – ta rzymska ulica jest znana z najdroższych butików, w których klienci są gotowi zapłacić majątek za towary znanych i zaufanych marek.

<sup>3</sup> Według K. Bleichera [1991] tworzenie organizacji zaufania wymaga wdrożenia pewnych działań: odbiurokratyzowania struktur organizacyjnych i zorientowania ich na członków organizacji, co sprzyjać ma kreatywności, inicjatywie i uwolnieniu indywidualnego działania od nadmiaru krępujących przepisów oraz umożliwić rozwój personelu; tworzeniu przejrzystych, elastycznych jednostek biznesu (dywizji) szybko dostosowujących się do zmian rynkowych i technologicznych; tworzeniu

### 3. Badania

Celem weryfikacji hipotezy przeprowadzono badania empiryczne. Przebadano 105 organizacji funkcjonujących w Polsce – różnych ze względu na wielkość, branżę i formę własności. W każdej przebadanej organizacji wypełniana była jedna ankieta, skierowana do osoby mającej szerokie spojrzenie na całą organizację<sup>4</sup>. Oczywiście wyniki badań należy traktować jako swoisty pilotaż, gdyż próbka przebadanych organizacji była niereprezentatywna [Walecka-Jankowska 2011]. Sposób mierzenia zmiennych został zaprezentowany w tab. 3.

**Tabela 3.** Zmienne

<b>Innowacyjność</b> była mierzona czterema wskaźnikami:
<p>Jednym subiektywnym wskaźnikiem: poziom innowacyjności<sup>5</sup>, który oznacza stopień, w jakim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjność organizacji jest wyższa niż u najważniejszego konkurenta;</li> <li>• w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia procedur organizacyjnych;</li> <li>• w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia procesu technologicznego;</li> <li>• w organizacji powstaje wiele pomysłów usprawnienia oferowanych produktów/usług;</li> <li>• pomysły, które pojawiają się w organizacji są często wdrażane.</li> </ul>
<p>Trzema wskaźnikami obiektywnymi (ocenianymi na skali 0-1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiadanie lub nie formalnych przejawów innowacyjności (np. zgłoszenia patentowe, przyznane patenty, przyznane wzory użytkowe, licencje, własne pomysły racjonalizatorskie);</li> <li>• zatrudnianie lub nie pracowników w dziale B+R;</li> <li>• ponoszenie lub nie wydatków na B+R.</li> </ul>
<b>Zaufanie</b> było mierzone przez siedem pozycji <sup>6</sup> :
<p>Był to stopień, w jakim:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• w organizacji funkcjonują normy, według których postępuje się z partnerami biznesowymi;</li> <li>• przepisy organizacyjne kształtują poczucie bezpieczeństwa we współpracy z innymi;</li> <li>• w kontaktach z innymi pracownikami panuje przeświadczenie, iż nie wykorzystają bezradności innych;</li> <li>• wspólne normy, uczciwość, wywiązywanie się z obietnic są podstawą współdziałania w organizacji;</li> <li>• pracownicy mają skłonność do postępowania zgodnie ze złożonymi obietnicami;</li> <li>• pracownicy angażują się we wspólne działania, ponieważ wiedzą, jakie wspólne korzyści z tego wynikają;</li> <li>• kalkulacja kosztów i korzyści płynących ze współpracy jest motywatorem do działania.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Walecka-Jankowska 2011].

małych, względnie autonomicznych, innowacyjnych jednostek organizacyjnych zajmujących się działaniami związanymi z danym produktem lub rynkiem, ale korzystających z usług centralnych działów produkcji lub logistyki (jednostki te rozwiązują się po zrealizowaniu zadań, do jakich zostały powołane); stosowaniu zasady subsydiarności, opierającej się na zaufaniu wyższego kierownictwa wobec działalności pracowników średnich i niższych szczebli hierarchii organizacyjnej [Kamiński 2001].

<sup>4</sup> Uznano, że taką osobą, oprócz prezesa i jego zastępcy, może być np. specjalista ds. organizacji, specjalista ds. jakości itp. Przy tym w 55 organizacjach badanie przeprowadzała przygotowana do tego osoba.

<sup>5</sup> Przeprowadzono analizę pozycji, opierając się na współczynniku dyskryminacji i parametrze  $\alpha$  Cronbacha. Współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,861, co świadczy o bardzo wysokiej wewnętrznej skali i rzetelności pomiaru.

<sup>6</sup> Początkowo przez osiem pozycji, po wykluczeniu jednej ze względu na wartość współczynnika dyskryminacji mniejszą od 0,2 w skali pozostało siedem, dla których parametr  $\alpha$  Cronbacha wyniósł 0,785.

Dla zbadania wpływu zaufania na subiektywny poziom innowacyjności przeprowadzono analizę regresji, w przypadku wskaźników obiektywnych przeprowadzono analizy wariancji porównujące średnie oceny zmiennej niezależnej zaufanie w grupach wyróżnionych kolejno ze względu na: posiadanie lub nie formalnych przejawów innowacyjności, zatrudnianie lub nie pracowników w dziale B+R oraz posiadanie lub nie wydatków na B+R. Wszelkie obliczenia były realizowane za pomocą pakietu SPSS for Windows. Przytaczane badania są częścią większego projektu badawczego<sup>7</sup>.

Przeprowadzono także dodatkową analizę, mającą na celu wskazanie typu zaufania zgodnie z typologią Lewickiego i Bunkera [1996]. W ten sposób powstały trzy dodatkowe zmienne: zaufanie oparte na czynniku odstrasającym, na wiedzy, a także na identyfikacji<sup>8</sup>.

Analiza regresji wykonana dla zmiennej *zaufanie* jako całości wykazała jej istotny związek ze zmienną *innowacyjność* [ $F(1,103) = 19,065, p < 0,001$ ]. Zmienna *zaufanie w organizacji* wyjaśnia  $R^2 = 15,6\%$  zmiennej *innowacyjność*. Dodatkowa analiza uwzględniająca podział zaufania zgodnie z przyjętą typologią wykazała, że tylko zaufanie oparte na identyfikacji jest istotne (dla pozostałych dwóch typów  $p > 0,001$ ). Zatem istotne jest zaufanie wynikające z wysokiego poziomu empatii, troski, wspólnych dla partnerów wartości. Charakterystyczna dla tego typu zaufania jest także koncentracja na wspólnych zadaniach, a nie na indywidualnych potrzebach. Natomiast analiza na podstawie wskaźników obiektywnych dała następujące wyniki: dla wszystkich trzech zmiennych nie zaobserwowano różnic w zakresie: poziomu zaufania między organizacjami, które: ponosiły lub nie ponosiły wydatków na działania B+R, zatrudniały lub nie zatrudniały pracowników w działach B+R oraz posiadały i nie posiadały formalnych przejawów innowacyjności [Walecka-Jankowska 2011].

#### 4. Podsumowanie

„Gdy niepewność, zmienność i ryzyko rzucają cień na każdą decyzję, niezastąpionym panaceum pozwalającym dalej funkcjonować i szukać najlepszych rozwiązań jest zaufanie w relacjach” [Grudzewski i in. 2009, s. 163]. Innowacyjność organizacji jest kluczowym czynnikiem, pozwalającym organizacji się rozwijać, a także

<sup>7</sup> Celem badań było określenie wpływu zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw [Walecka-Jankowska 2011].

<sup>8</sup> Przeprowadzono analizę pozycji, opierając się na współczynniku dyskryminacji i parametrze  $\alpha$  Cronbacha: zaufanie oparte na czynniku odstrasającym: skala składa się z dwóch pozycji, a parametr  $\alpha$  Cronbacha jest niski, co świadczy przede wszystkim o niskiej spójności wewnętrznej tej skali, dwie pozycje, które wchodzą w jej skład, mierzą odrębne aspekty tego typu zaufania; zaufanie oparte na wiedzy: skala składa się z trzech pozycji, a współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,639, co świadczy o wysokiej spójności wewnętrznej skali i rzetelności pomiaru; zaufanie oparte na dyskryminacji: skala składa się z dwóch pozycji, a współczynnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,707, co świadczy o wysokiej spójności wewnętrznej skali i rzetelności pomiaru.

tworzyć przewagę konkurencyjną, wpływając tym samym na kreowanie wartości organizacji. W obliczu szybkich zmian zachodzących w otoczeniu zaufanie pozwala na zachowanie współpracy z partnerami biznesowymi, umożliwiając koncentrację na rozwoju i budowaniu wartości organizacji, a nie tylko na przetrwaniu. Jednocześnie, cytując badania przeprowadzone przez F. Bidaulta i A. Castello [2010], należy zwrócić uwagę na fakt, iż zbyt wysoki poziom zaufania również nie sprzyja podnoszeniu innowacyjności – autorzy mówią o pewnym optimum, po przekroczeniu którego innowacyjność zaczyna spadać (podobnie w przypadku kreatywności, która rośnie wraz ze wzrostem wzajemnego zaufania do punktu maksymalnego i spada). Wydaje się, że należałoby pogłębić wiedzę związaną właśnie z ustaleniem optymalnego punktu zaufania, który wpływałby na poziom innowacyjności.

## Literatura

- Akerlof G., *The market for lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism*, "Quarterly Journal of Economics" 1970, 84, s. 488-500.
- Awad E.M., Ghaziri H.M., *Knowledge Management*, Pearson Education International, New Jersey 2004.
- Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa-Kraków 2001.
- Bidault F., Castello A., *Why too much trust is death to innovation*, "MIT Sloan Management Review" 2010, vol. 51, no. 4.
- Bleicher K., *Organisation. Strategie – Strukturen – Kulturen*, Gabler, Wiesbaden 1991.
- Bourdieu P., Wacquant J.D., *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago and London 1992, s. 119.
- Bromiley P., Cummings L.L., *Transaction costs in organizations with trust*, [w:] R. Bies, B. Shepard, R. Lewicki (eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, vol. 5. JAI, Greenwich 1995, s. 219-247.
- Coleman J., *Social capital in the creation of human capital*, "American Journal of Sociology" 1988, vol. 94.
- Collis D.J., Montgomery C., *Corporate Strategy: Resources and Scope of the Firm*, Irwin, McGraw-Hill, London 1997.
- Covey S.M.R., Merrill R.R., *The Speed of Trust – The One Thing That Changes Everything*, Free Press, New York 2006.
- Dasgupta P., *Making and Breaking Cooperative Relations*, B. Blackwell, New York 1988.
- Doney P.M., Cannon J.P., Mullen M.R., *Understanding the influence of national culture on the development of trust, special topic forum on trust and between organizations*, "Academy of Management Review" 1998, vol. 23, no 3, s. 1-17.
- Earleyp C., *Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the U.S. and England*, "Journal of Management" 1986, vol. 12, no. 4, s. 457-473.
- Filek J., *O zaufaniu i pseudozaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 59-72.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Fukuyama F., *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York 1995.

- Gabarro J.J., *The Development of Trust, Influence and Expectations. In Interpersonal Behavior*, A. Athos, J.J. Gabarro (eds.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1978.
- Gambetta D., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford 1998.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, WoltersKluwer, Kraków 2009.
- Handy C., *Trust and the virtual organization*, "Harvard Business Review" 1995, vol. 73, no. 3, s. 40-50.
- Holmes J., *Trust and the appraisal process in close relationships*, [w:] W. Jones, D. Perlman (eds.), *Advances in personal relationships: A research annual*, Vol. 2, Jessica Kingsley, London, 1991, s. 57-104.
- Hosmer L.T., *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, "Academy of Management Review" 1995, no. 20(2), s. 379-403.
- Kamiński R., *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2001.
- Keen P.G.W., *Transforming intellectual property into intellectual capital competing in the trust economy*, [w:] *Capital for our time: The economic, legal and management challenges of intellectual capital*, Nicolas Imperato, Hoover Institution Press, 1999, s. 3-35.
- Kouzes J., Posner B., *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco 1995.
- Lane C., *Introduction: Theories and issues in the study of trust*, [w:] C. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, New York 1998.
- McAllister D.J., *Affect – and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, "Academy of Management Journal" 1995, no. 38, s. 24-59.
- Misztal B., *Trust in Modern Societies*, Polity Press, Cambridge 1996.
- Shapiro S.P., *The social control of impersonal trust*, "American Journal of Sociology" 1987, no. 93, s. 623-658.
- Sztompka P., *Zaufanie, fundament społeczeństwa*, Znak, Warszawa 2007.
- Szulczewski G., *Zaufanie z perspektywy pragmatyczno-transcendentalnej koncepcji porozumienia*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 141-151.
- Walecka-Jankowska K., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, Politechnika Wroclawska, Wrocław 2011.
- Watson M.L., *Can there be just one trust? A cross-disciplinary identification of trust definitions and measurement*, The Institute for Public Relations, www.instituteforpr.com, 19.04.2005.
- Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M., *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, "Academy of Management Review" 1998, no. 23, s. 513-530.
- Wilson P., Kennedy A., *Trustworthiness as an Economic Asset*, "International Food and Agribusiness Management Review" 1999, vol. 2, no. 2, s. 179-193.
- Zand D.E., *Trust and managerial problem solving*, "Administrative Science Quarterly" 1972, no. 17, s. 229-239.
- Zeffane R., Connell J., *Trust and HRM in the new millennium*, "International Journal of HRM" 2003, no. 14 (1), s. 3-11.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

## TRUST VS. INNOVATIVE CHARACTER OF AN ORGANIZATION

**Summary:** The article presents the results of empirical research conducted in Poland concerning determinants of innovation. The paper concentrates on one factor of trust. The aim of the article is to show what kind of trust favours the creation of innovations which support shaping the organization value.

**Keywords:** trust, innovation, organization, research.