

*Dagmara Lewicka**, *Katarzyna Krot***

ZAUFIANIE ORGANIZACYJNE JAKO CZYNNIK KREUJĄCY PROINNOWACYJNY KLIMAT W ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Zaufanie wydaje się być krytycznym czynnikiem sukcesu w większości relacji zewnątrz oraz wewnątrzorganizacyjnych. Potrzeba zaufania szczególnie nasila się w sytuacjach ryzykownych, do których niewątpliwie należy proces kreowania i wprowadzania innowacji. Ponadto działania proinnowacyjne wymagają zespołowego procesu uczenia się i trwałych relacji, które mogą kreować współzależność i zmianę wzajemnych oczekiwań, a niekiedy również konflikt interesów. Tym bardziej wówczas niezbędne jest zaufanie w dobre intencje i kompetencje pozostałych członków grupy (Krot, Lewicka 2012). Niniejszy artykuł przedstawia związki pomiędzy trzema wymiarami zaufania organizacyjnego: wertykalnym, instytucjonalnym i horyzontalnym, wskazując także ich wpływ na tworzenie proinnowacyjnego klimatu w firmie. Celem artykułu jest wskazanie roli zaufania organizacyjnego w procesie budowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Analizie poddane zostały poszczególne aspekty każdego z wymiarów zaufania i ich wpływ na wyznaczniki klimatu wspierającego innowacyjność.

2. ISTOTA I RODZAJE ZAUFIANIA ORGANIZACYJNEGO

Znaczenie zaufania jest nie do przecenienia w procesie zarządzania, gdyż jest ono punktem wyjścia dla implementacji metod i technik zarządzania. Niezwykle istotne jest więc zaufanie w relacjach przełożony – podwładny tzw. zaufanie wertykalne. Pracownicy są skłonni dużo bardziej angażować się w realizację swoich zadań, jeśli nawiązali pozytywne społeczne relacje ze swoim przełożonym (Zhang i in. 2005). Zaufanie instytucjonalne z kolei jest pokładane

* prof. nadzw. dr hab., profesor nadzwyczajny, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

** dr, adiunkt, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości, Politechnika Białostocka.

przez pracowników w sposób organizacji przedsiębiorstwa (procedury, technologie, system zarządzania, cele i wizję), kompetencje, politykę oraz sprawiedliwość (Ellonen i in. 2008).

Zaufanie horyzontalne występuje w relacjach pomiędzy współpracownikami. Warto zaznaczyć jego znaczenie w procesie powstawania i wdrażania innowacji, który w dużej mierze oparty jest na współpracy. Niektórzy autorzy wskazują że zaufanie jest zarówno warunkiem jak i rezultatem udanej współpracy. Warto jednak zaznaczyć, że wszystkie rodzaje zaufania wpływają na ostateczny efekt w postaci zaufania organizacyjnego.

Zaufanie organizacyjne jest mocno związane z zaufaniem do menedżerów, które powstaje na bazie oceny podejmowanych przez nich działań oraz jest pochodną akceptacji celów i wartości organizacyjnych (Perry, Mankin 2007). Zaufanie horyzontalne także wzbudza w pracownikach zaufanie do całej organizacji (Tan, Lim 2009). Większość badaczy zwraca uwagę na trzy główne czynniki zaufania: możliwości i kompetencje partnera, jego życzliwość oraz rzetelność i uczciwość. Każdy z tych czynników pojedynczo i wspólnie kształtują zaufanie, a ich znaczenie zależy od sytuacji (Tan, Lim 2009). Jako komponenty zaufania można wskazać między innymi także osobistą skłonność do ufania, zaufanie w odniesieniu do intencji oraz aspekt komunikacyjny zaufania, budowany poprzez otwartą komunikację.

3. KULTURA I KLIMAT INNOWACYJNY

Wśród badaczy panuje coraz większa zgodność odnośnie przekonania, że kreatywność i innowacje są kluczowymi czynnikami sukcesu, umożliwiającymi utrzymanie przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku (Wang, Cheng 2010; Subramanian, Youndt 2005). Uwaga badaczy koncentruje się między innymi na związkach tych procesów z kulturą organizacyjną (Bilton, Cummings 2010). Elementy kultury przedsiębiorstwa innowacyjnego to przede wszystkim: jasne komunikowanie wartości innowacji, nagradzanie i wspieranie innowacyjności, swobodny dostęp do wiedzy i dzielenie się nią, swobodny obieg informacji, zespołowość, swoboda działania, budowanie zaangażowania i partycypacji, wsparcie organizacyjne dla działań innowacyjnych (Krot, Lewicka 2011; Lewicka 2013). Niezbędnym jej elementem wydaje się być także klimat zaufania. Jest on uważany przez niektórych autorów, za jeden z wymiarów klimatu organizacyjnego (Spitzer 2007), który wyraźnie wpływa na zachowania członków organizacji. McEvily i in. (McEvily i in. 2003) podkreślają, że zaufanie jest elementem krytycznym dla organizacji o intensywnych procesach wiedzy. Relacje oparte na zaufaniu sprawiają, że pracownicy są w stanie zaoferować organizacji bardziej wartościowe zasoby, lepiej wykonywać swoje obowiązki oraz mają motywację do innowacyjnych zachowań

(Vidotto i in. 2008). Założono iż warunkiem kształtowania postaw proinnowacyjnych jest klimat wspierający innowacyjność. Klimat wspierający innowacyjność to jakby zewnętrzna warstwa kultury organizacyjnej silnie odczuwana przez pracowników, która wpływa na ich zachowanie i podejmowane decyzje.

4. CELE I METODA BADANIA

Celem głównym badania był określenie czy i w jaki sposób poszczególne rodzaje zaufania: horyzontalne, wertykalne i instytucjonalne wpływają na innowacyjną kulturę organizacyjną. Badania potwierdzają (Herting 2002) statystycznie istotną korelację pomiędzy zaufaniem i innowacjami organizacyjnymi, zaufanie stwarza warunki dla powstawiania innowacji stymulując proces dzielenia się wiedzą (Loon Hoe, 2002). Interesującym jest także, które składniki (aspekty) zaufania horyzontalnego, wertykalnego i instytucjonalnego wpływają w największym stopniu na kształtowanie kultury (klimatu) innowacyjności w organizacji. W obrębie zaufania wertykalnego wyodrębniono następujące jego aspekty: uogólnione zaufanie do kierownictwa i przekonanie, że działa kompetentnie i w dobrej wierze, zaufanie do kompetencji zarządczych i interpersonalnych przełożonego, dobre relacje z przełożonym, lojalność w stosunku do przełożonego, uzyskiwanie informacji od przełożonego dotyczące bieżących działań.

W obrębie zaufania horyzontalnego wyodrębniono następujące czynniki: życzliwość, czyli przekonanie o życzliwości współpracowników, pomoc – czyli przekonanie o możliwości liczenia na pomoc ze strony współpracowników w różnych sytuacjach, przekonanie o kompetencjach współpracowników, ich rzetelności, dobre relacje ze współpracownikami, dzielenie się wiedzą w zespole i dzielenie wspólnych celów.

W obrębie zaufania instytucjonalnego wyodrębniono następujące czynniki: efektywność komunikowania w firmie, akceptację kierunków rozwoju firmy, radzenie sobie z konfliktami wewnątrz firmy, warunki do rozwoju jakie stwarza firma, poczucie bezpieczeństwa w firmie oraz zaangażowanie pracowników obejmujące zarówno zaangażowanie własne jak i współpracowników oceniane przez respondenta.

Klimat innowacyjny został scharakteryzowany przez następujące czynniki: dostęp do wiedzy, organizację pracy sprzyjającą innowacyjności (elastyczność), skłonność do akceptacji ryzyka, orientację na klienta np. wykorzystywanie sugestii klientów dla doskonalenia produktu, myślenie w kategoriach strategicznych, zespołowość, motywowanie do innowacyjności, osoba lidera wspierająca innowacyjność, społeczny klimat dla innowacyjności

np. przekonaniu o wzroście uznania otoczenia w związku z aktywnością innowacyjną, przekonaniem, że innowacje są kluczową wartością w firmie.

Skonstruowany dla celów badania kwestionariusz ankiety został stworzony w oparciu o skalę dp badania zaufania (Trust Assessment Scale) opracowanej przez zespół z Wichita State University (www.selfhelpnetwork.wichita.edu) oraz Tzafrir and Dolan's Trust Scale (Tzafrir, Gur 2007). Skonstruowana skala została dostosowana do polskich warunków (Krot, Lewicka 2012). Do pomiaru wykorzystano skalę Likerta, z pozytywnymi i negatywnymi twierdzeniami. W badaniu wzięło udział 259 osób, pracowników przedsiębiorstw innowacyjnych o co najmniej rocznym stażu pracy, z czego 63% stanowiły kobiety, a 37% mężczyźni. Największa grupa badanych 41% były to osoby w wieku 25-35 lat, 31% stanowiły osoby w przedziale wiekowym od 36-45%, a 18% powyżej 45 lat. Jeśli chodzi o wykształcenie, większość 55% legitymowało się wykształceniem wyższym, 39% średnim, a tylko 5% poniżej średnim. Firmy, z których rekrutują się badani reprezentują w zdecydowanej większości sektor prywatny (87%), pozostałe to firmy państwowe sfery budżetowej lub administracji samorządowej. Większość badanych przedsiębiorstw, bo aż 50% może poszczycić się powyżej 15 letnim okresem funkcjonowania na rynku. Spośród badanych przedsiębiorstw - 19% to podmioty małe, 20% to podmioty zatrudniające 50-200 osób, 28% zatrudniające od 201 do 500 osób, a 33% powyżej 500 osób. Wyniki badań zostały poddane analizie za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana.

5. UZYSKANE REZULTATY

Związki pomiędzy zaufaniem wertykalnym i klimatem innowacyjnym.

W pierwszej kolejności określono wpływ poszczególnych aspektów relacji z przełożonym na zaufanie wertykalne. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki wpływające na zaufanie wertykalne.

Czynniki wpływające na zaufanie wertykalne	R	P
Uogólnione zaufanie do kierownictwa	0,9	0,00
Informowanie	0,68	0,00
Kompetencje fachowe przełożonego	0,82	0,00
Kompetencje interpersonalne przełożonego	0,95	0,00
Dobre relacje z przełożonym	0,79	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że wszystkie badane czynniki mają istotny wpływ na zaufanie wertykalne jednak w największym stopniu wpływają na nie, kompetencje interpersonalne przełożonego i uogólnione zaufanie do kierownictwa, czyli przekonanie, że przełożonym w przedsiębiorstwie można zaufać oraz przekonanie o kompetencjach fachowych przełożonego. Msanjila and Afsarmanesh (Msanjila, Afsarmanesh 2008) wskazują, że kompetencje odnoszą się do umiejętności, wiedzy i doświadczenia partnera ważnych podczas wykonywania określonych zadań. Czynnikiem ten oznacza przekonanie, że partner w tym przypadku przełożony właściwie wykona powierzone mu zadanie jakim jest kierowanie podwładnymi. W kolejnym kroku badawczym sprawdzono relacje pomiędzy poszczególnymi aspektami zaufania wertykalnego, a aspektami klimatu wspierającego innowacyjność. Wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Związki pomiędzy zaufaniem wertykalnym a aspektami klimatu organizacyjnego (korelacja Spearmana).

Zaufanie wertykalne a kultura innowacyjna	R	P
Zaufanie do kierownictwa & Motywowanie do innowacyjności	0,69	0,00
Zaufanie do kierownictwa & Menedżer wspierający innowacyjność	0,62	0,00
Informowanie & Dostęp do wiedzy	0,60	0,00
Informowanie & Motywowanie do innowacyjności	0,59	0,00
Kompetencje interpersonalne & Organizacja sprzyjająca innowacyjności	0,63	0,00
Kompetencje interpersonalne & Zespołowość	0,61	0,00
Kompetencje interpersonalne & Motywowanie do innowacyjności	0,74	0,00
Kompetencje interpersonalne & Menedżer wspierający innowacyjność	0,60	0,00
Pozytywne relacje z przełożonym & Motywowanie do innowacyjności	0,62	0,00
Pozytywne relacje z przełożonym & Menedżer wspierający innowacyjność	0,57	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że istnieją istotne związki, ale o różnej sile pomiędzy czynnikami zaufania wertykalnego i klimatu wspierającego innowacyjność. Okazało się, że zaufanie do kierownictwa wpływa w największym stopniu na takie aspekty jak: motywowanie do innowacyjności oraz przekonanie, że przełożony wspiera działania innowacyjne. Dostępność

informacji związana jest z dostępnością wiedzy, a także wpływa - zdaniem badanych - na poziom motywacji do podejmowania innowacyjnych wyzwań.

Kompetencje interpersonalne przełożonego wpływają aż na cztery badane obszary: motywowanie do innowacyjności (zależność znacząca), zespołowość, spostrzeganie organizacji pracy jako sprzyjającej innowacyjności oraz przekonanie, że przełożony wspiera innowacyjność.

Pozytywne relacje z przełożonym (deklaracja o lubieniu przełożonego), związana jest z poziomem motywacji do działań innowacyjnych i przekonaniem, że menedżer wspiera innowacyjność.

Wszystkie analizowane aspekty zaufania wertykalnego wpływają na poziom w jakim pracownicy czują się zmotywowani do innowacyjności. Może więc jest to właśnie ten aspekt, największego wpływu na tworzenie proinnowacyjnego klimatu? Drugim pod względem znaczenia czynnikiem wydaje się być otrzymywanie różnego typu wsparcia od przełożonego w procesie tworzenia innowacji.

Związki pomiędzy zaufaniem instytucjonalnym a klimatem innowacyjnym.

Analizując obszar zaufania instytucjonalnego w pierwszej kolejności sprawdzono, które aspekty w największym stopniu wpływają na jego poziom. Wyniki analizy zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki wpływające na zaufanie instytucjonalne.

Czynniki wpływające na zaufanie instytucjonalne	R	P
Komunikacja- dostarczanie informacji pracownikom	0,88	0,00
Rozwiązywanie konfliktów w organizacji	0,64	0,00
Zaangażowanie pracowników	0,81	0,00
Poczucie bezpieczeństwa związanego z pracą	0,73	0,00
Przekonanie o słuszności kierunku rozwoju	0,71	0,00
Warunki rozwoju stwarzane pracownikom	0,64	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że komunikowanie i deklarowane przez badanych zaangażowanie są najbardziej związane z jego poziomem. Nie dziwi fakt, że przekonanie o skutecznym i szybkim przepływie informacji, poczucie, że jest się poinformowanym o wizji rozwoju firmy czy przekonanie, że o wszystkich ważnych sprawach związanych z firmą pracownik zostanie poinformowany, jest związane z poziomem zaufania instytucjonalnego. Także przekonanie o własnym zaangażowaniu, jak i o zaangażowaniu innych pracowników

związane jest silnie z poziomem zaufania. Interesujące jest jednak w tym przypadku, czy jednak zaufanie wpływa pierwotnie na poziom zaufania, czy też wysoki poziom zaangażowania powoduje wyższy poziom zaufania do organizacji. Zagadnienie to wymaga jednak dalszych pogłębionych badań. Zbadano także związki pomiędzy poszczególnymi aspektami zaufania instytucjonalnego, a czynnikami określającymi klimat sprzyjający innowacyjności. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Związki pomiędzy zaufaniem instytucjonalnym a aspektami klimatu organizacyjnego (korelacja Spearmana).

Zaufanie instytucjonalne a klimat innowacyjny	R	P
Komunikacja & Dostęp do wiedzy	0,70	0,00
Komunikacja & Organizacja pracy sprzyjająca innowacyjności	0,66	0,00
Komunikacja & Motywowanie do innowacyjności	0,69	0,00
Zaangażowanie & Motywowanie do innowacyjności	0,58	0,00
Zaangażowanie & Menedżer wspierający innowacyjność	0,58	0,00
Warunki rozwoju & Organizacja pracy sprzyjająca innowacyjności	0,55	0,00
Warunki rozwoju & Motywowanie do innowacyjności	0,55	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że większość rozpatrywanych aspektów zaufania instytucjonalnego: poczucie bycia doinformowanym, rozwiązywanie konfliktów wewnętrznych, zaangażowanie, akceptacja kierunku rozwoju oraz przekonanie, że firma stwarza pracownikom warunki do rozwoju wpływa na poczucie zmotywowania do innowacyjności. Ponadto wysoki poziom większości z wymienionych uprzednio czynników (za wyjątkiem rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie) jest silnie powiązany z przekonaniem, że elastyczna organizacja pracy w firmie sprzyja innowacyjności.

Relacje pomiędzy zaufaniem horyzontalnym a klimatem organizacyjnym.

Ponownie analizując obszar zaufania horyzontalnego w pierwszej kolejności sprawdzono, które aspekty w największym stopniu wpływają na jego poziom. Wyniki analizy zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Czynniki wpływające na zaufanie horyzontalne.

Czynniki wpływające na poziom zaufania horyzontalnego	R	P
Życzliwość	0,86	0,00
Pomoc	0,85	0,00
Dobre relacje	0,67	0,00
Kompetencje	0,76	0,00
Dzielenie się wiedzą	0,77	0,00
Cele zespołu	0,64	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że w największym stopniu na zaufanie horyzontalne wpływa życzliwość współpracowników oraz przekonanie badanych, że mogą uzyskać od współpracowników pomoc w trudnych sytuacjach. Autorzy zajmujący się zaufaniem wskazują, że zaufanie jest możliwe jeśli wystąpią m.in. lojalność, możliwość polegania na partnerze oraz fizyczna obecność, jeśli zaistnieje taka potrzeba (Gilson 2003; Aryee, Budhwar, Chen 2002; Mohseni, Lindstrom 2007). Zbadano także związki pomiędzy poszczególnymi aspektami zaufania horyzontalnego, a czynnikami określającymi klimat sprzyjający innowacyjności. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 6.

Tabela 6. Związki pomiędzy zaufaniem horyzontalnym, a aspektami klimatu organizacyjnego (korelacja Spearmana).

	R	P
Życzliwość & Zespołowość	0,56	0,00
Życzliwość & Motywowanie do innowacyjności	0,60	0,00
Pomoc & Zespołowość	0,56	0,00
Kompetencje & Motywowanie do innowacyjności	0,53	0,00
Dzielenie się wiedzą & Motywowanie do innowacyjności	0,56	0,00
Rzetelność & Motywowanie do innowacyjności	0,58	0,00
Życzliwość & Zespołowość	0,56	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki w obszarze zaufania horyzontalnego wskazują przede wszystkim, podobnie jak w przypadku pozostałych wymiarów zaufania, na jego wpływ, na poczucie bycia motywowanym do innowacyjności. Ponadto,

poszczególne aspekty zaufania horyzontalnego wpływają w znaczący sposób na to, że respondent spostrzega organizację pracy w firmie jako sprzyjającą innowacyjności oraz, że wyraża przekonanie o tym, że w firmie tworzone są efektywne zespoły, a problemy są rozwiązywane w oparciu o potencjał zespołów (zespołowość).

Związki pomiędzy wszystkimi badanymi obszarami.

Ostatnia analiza dotyczyła związków pomiędzy wszystkimi badanymi obszarami. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 7.

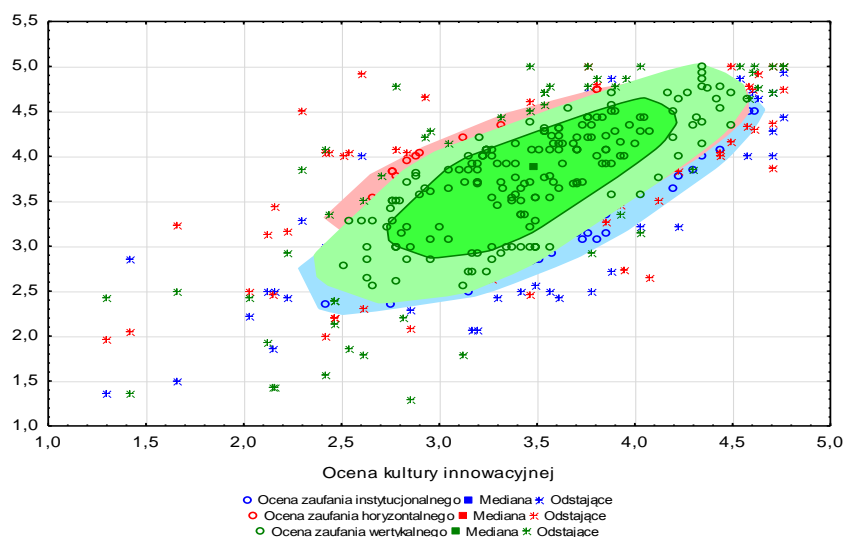
Tabela 7. Korelacja rang Spearmana pomiędzy oceną poszczególnych obszarów.

	Ocena zaufania instytucjonal.	Ocena zaufania horyzontalnego	Ocena zaufania wertykalnego	Ocena kultury innowacyjnej
Ocena zaufania instytucjonalnego	1,00	0,64	0,70	0,72
Ocena zaufania horyzontalnego	0,64	1,00	0,63	0,58
Ocena zaufania wertykalnego	0,70	0,63	1,00	0,74
Ocena kultury innowacyjnej	0,72	0,58	0,74	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że zaufanie wertykalne najsilniej wpływa na powstawanie klimatu wspierającego innowacyjność. Niemal równie silny jest wpływ zaufania instytucjonalnego i nieco mniejszy zaufania horyzontalnego. Wyniki wskazują, że kultura innowacyjna wspierana jest przez wszystkie rodzaje zaufania (rys. 1).

Okazało się także, że wszystkie badane wymiary zaufania wpływają na siebie w sposób wprost proporcjonalny, czyli wraz ze wzrostem zaufania wertykalnego wzrasta również zaufanie instytucjonalne itd. Uzyskany rezultat jest zbieżny z rezultatami uzyskanymi przez innych badaczy.



Rysunek 1. Relacje pomiędzy wszystkimi rodzajami zaufania a kulturą innowacyjną.

6. PODSUMOWANIE

Wniki umożliwiły wyciągnięcie wniosku, że kultura innowacyjna jest wspierana głównie przez zaufanie do przełożonych. Wniosek ten jest zgodny z konkluzjami sformułowanymi przez innych autorów (Zhang i in. 2008; Tzafirir, Eitam-Meilik 2005). Ponadto, pozostałe rodzaje zaufania także wspierają klimat sprzyjający innowacyjności wpływając na postawy i zachowania pracowników. Wszystkie analizowane rodzaje zaufania silnie wpływają na motywowanie do innowacyjności. Zaufanie wertykalne ma wpływ na to, iż respondenci spostrzegają przełożonego jako wspierającego innowacyjność co prawdopodobnie wpływa także istotnie na podejmowane przez nich działania. Zaufanie instytucjonalne oprócz wpływu na motywowanie do innowacyjności, związane jest także z przekonaniem, że w firmie elastyczna organizacja pracy sprzyja innowacjom. Zaufanie horyzontalne wpływa natomiast (oprócz motywowania do innowacyjności i przekonania o elastycznej sprzyjającej innowacyjności organizacji pracy) na przekonanie o wysokich standardach zespołowego działania w firmie.

Rezultaty badań wykazały także opisywany w literaturze związek pomiędzy wszystkimi badanymi wymiarami zaufania. Wspomniane wymiary zaufania są zdaniem większości badaczy od siebie współzależne, ale też wzajemnie determinują istnienie pozostałych. (Tan, Lim 2009; Wong, Ngo, Wong 2003). Otrzymane wyniki nie są reprezentatywne pod względem statystycznym,

ale mogą stanowić bazę dla dalszych pogłębionych badań. Dostarczają także istotnych wskazówek dla menedżerów odnośnie budowania klimatu sprzyjającemu innowacjom.

BIBLIOGRAFIA:

- Aryee S., Budhwar P. S., Xiong Chen Z. (2002), *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model*, "Journal of Organizational Behaviour", 23, p. 267-285.
- Bilton, C., Cummings S. (2010), *Creative Strategy: reconnecting business and innovation*, Wiley.
- Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. (2008), *The role of trust in organisational innovativeness*, "European Journal of Innovation Management", 11 (2), p. 160-181.
- Gilson L. (2003), *Trust and the development of health care as a social institution*, "Social Science & Medicine", t. 56, p. 1453-1568.
- Herting S. R. (2002), *A curvilinear model of trust and innovation with implications for China's transition*, "Chinese Public Administration Review", 1 (2/4), p. 291-306.
- Krot K., Lewicka D. (2011), *Human side of innovation-individual and organisational environment-related aspects: the case of IBM*, "International Journal of Innovation and Learning", t. 9, 4, p. 353-371.
- Krot K., Lewicka D. (2012), *The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships*, "International Journal of Electronic Business Management", t. 10, 3, p. 224-233.
- Lewicka D. (2013), *Supporting innovation through HRM practices – importance of motivation*, "International Journal of Innovation and Learning", t. 14, 2, s. 217-240.
- Loon Hoe S. (2007), *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?*, "Journal of Organisational Transformation and Social Change", 4 (2), p. 149-156.
- McEvily B., Perrolne V., Zaheer A. (2003), *Trust as an Organizing Principle*, "Organization Science", 14 (1), p. 91-103.
- Mohseni M., Lindstrom M. (2007), *Social capital, trust in the health-care system and self-rated health: The role of access to health care in a population-based study*, "Social Science & Medicine", 64, p. 1373-1383.
- Msanjila S. S., Afsarmanesh H. (2008), *Trust analysis and assessment in virtual organization breeding environments*, "International Journal of Production Research", 46 (5), p. 1253-1295.
- Perry R. W., Mankin L. D. (2007), *Organizational trust, trust in the chief executives and work satisfaction*, "Public Personnel Management", 36 (2), p. 165-179.
- Spitzer D. R. (2007), *Transforming Performance Measurement: Rethinking the way we measure and driver organizational success*, New York, NY: AMACOM.
- Subramaniam M., Youndt M. A. (2005), *The influence of intellectual capital on the nature of innovative capabilities*, "Academy of Management Journal", 48 (3), p. 450-464.
- Tan H. H., Lim A. K. H. (2009), *Trust in Co-workers and Trust in Organizations*, "The Journal of Psychology", 143 (1), p. 45-66.
- Tzafirir S. S., Gur A. B. A. (2007), *HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator*, "Research and Practice in Human Resource Management", 15 (2), p. 1-20.
- Tzafirir S. S., Eitam-Meilik M. (2005), *The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis*, "Journal of High Technology Management Research", 16, p. 193-207.

- Vidotto G., Vicentini M., Argentero P., Bromiley P. (2008), *Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory*, "Social Indicators Research", 88, p. 563-575.
- Wang A., Cheng B. (2010), *When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy*, "Journal of Organizational Behavior", t. 31 (1), p. 106-121.
- Wong Y., Ngo H., Wong C. H. S. (2003), *Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures*, "Asia Pacific Journal of Management", 20, p. 481-499.
- Zhang A. Y., Tsui A. S., Song L. J., Li Ch., Jia L. (2008), *How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization*, "Human Resource Management", 47 (1), p. 111-132.

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia zagadnienia związane ze znaczeniem zaufania jako czynnika wspierającego postawy proinnowacyjne w organizacji. Wskazuje związki pomiędzy różnymi wymiarami zaufania, a kulturą wspierającą innowacyjność i klimatem innowacyjnym. W artykule przedstawiono wyniki badań ilościowych dotyczących związków między badanymi konstruktami.

ORGANISATIONAL TRUST AS A FACTOR CREATING INNOVATIVE CLIMATE IN ORGANIZATION

ABSTRACT

The paper presents the issues related to the importance of trust, as a factor which supports employees' proinnovative attitudes. It indicates connection between different dimensions of trust and innovative culture and innovative climate. Findings from quantitative research on relations between studied constructs are presented.