

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoksy zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company).....	303
Maciej Mitrega: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market).....	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mail: m.stelmaszczyk@ujk.edu.pl

ZWIĄZEK MIĘDZY DZIELENIEM SIĘ WIEDZĄ A INNOWACJAMI MEDIOWANY ZAUFANIEM – POZIOM INDYWIDUALNY

RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE SHARING AND INNOVATIONS MEDIATED BY TRUST – INDIVIDUAL LEVEL

DOI: 10.15611/pn.2016.422.08

JEL Classification: D83, L21, L25, L29, O30, O31, O32

Streszczenie: Celem rozważań było zbadanie zależności pomiędzy dzieleniem się wiedzą a innowacjami w warunkach zaistnienia zmiennej pośredniczącej zakładanej relacji, tj. zaufania. Obiektem badań było duże przedsiębiorstwo specjalizujące się w produkcji wyrobów żeliwnych. Swoje produkty dostarcza ono na rynek zarówno krajowy, jak i zagraniczny. Stosuje innowacyjne technologie oraz regularnie wprowadza na rynek innowacyjne produkty. Na podstawie przeprowadzonych analiz potwierdzono, że wariacje w zakresie innowacji wyjaśniane są przez zmienność w zakresie dzielenia się wiedzą. Okazało się jednak, że to transmisja wiedzy jest silniejszym predyktorem niż absorpcja wiedzy, pozwalającym również z większą precyzją wyjaśnić zmienną objaśnianą. Natomiast zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem związku między dzieleniem się wiedzą a innowacjami.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, transmisja wiedzy, absorpcja wiedzy, innowacje, zaufanie, mediacja.

Summary: The study aimed to examine the relationship between knowledge sharing and the level of innovation intensity in case of the occurrence of the given relationship mediator i.e. trust. The object of the study was a large enterprise specialising in the production of cast iron goods, offering its products in the national as well as foreign markets, applying advanced technologies of production and regularly releasing innovative products into the markets. On the basis of the study it was confirmed that the variance in the area of innovation could be explained by the variance in the area of knowledge sharing. It was further concluded that knowledge donating is a stronger predictor variable (dependent variable) than knowledge collecting, which allows to predict the dependent variable more accurately. Trust, however, mediates significantly statistically the relationship between knowledge sharing and innovations.

Keywords: knowledge sharing, knowledge donating, knowledge collecting, innovation, trust, mediation.

1. Wstęp

Znaczenie innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej stale rośnie [Tsai, Hsieh, Hultink 2011, s. 184-200], ponieważ innowacje są motorem konkurencji i wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej w branży [Laperche, Lefebvre, Langlet 2011, s. 1319-1331]. Ze względu na złożony i dynamiczny charakter otoczenia trudno współcześnie znaleźć branżę, w której przedsiębiorstwa nie byłyby stale lub okresowo zorientowane na tworzenie i wprowadzanie innowacji [Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno, Verdu 2010, s. 1120-1127].

Badacze dowodzą, że skutecznie wdrażane innowacje są warunkiem koniecznym uzyskania i utrwalania przewagi konkurencyjnej w złożonym otoczeniu [Akman, Yilmaz 2008, s. 69-111]. W literaturze zidentyfikowano i sklasyfikowano kluczowe kierunki w zakresie poszukiwania innowacji; są nimi:

- rozwój radykalnie innowacyjnych produktów,
- wprowadzanie produktów lub technologii niszowych,
- usprawnianie procesu produkcji,
- utrzymywanie lub zwiększanie udziału w rynku,
- wchodzenie na nowe rynki krajowe i zagraniczne,
- poprawa jakości produkcji,
- poprawa istniejących technologii w celu zmniejszenia uzależnienia od importu, wyposażenia i technologii,
- zmniejszanie zużycia surowców i energii,
- poprawa warunków pracy,
- zmniejszanie kosztów produkcji [Guan i in. 2009, s. 802-812].

W świetle powyższego organizacje, aby mogły uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w dynamicznym otoczeniu, powinny rozwijać swoje zdolności innowacyjne [Sharif, Huang 2012, s. 69-78]. Zainteresowanie innowacjami wpływające ze strony praktyki idzie w parze z rozwojem zainteresowań badaczy. Od co najmniej dwóch dekad rozpoznawane są kwestie dotyczące typologii innowacji, zależności między poziomem innowacji a efektywnością organizacji czy też różnorodnych źródeł przewagi innowacyjnej. Mimo wielu prac o charakterze zarówno teoretycznym, jak i empirycznym mechanizmy tworzenia innowacji nie zostały w pełni rozpoznane. Na szczególną uwagę zasługują czynniki, od których zależy tworzenie innowacji. Jednym z nich jest wiedza, a w szczególności dzielenie się nią przez członków organizacji.

Duża aktywność badawcza w tym obszarze zapewniła znaczący wkład do literatury z zakresu zarządzania strategicznego. Jednak efektem często wąskiego przedmiotu badań było pominięcie niektórych istotnych kwestii. Jedną z nich jest niedostatek badań pozwalających na rozpoznanie zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami w warunkach zaistnienia zmiennej mediującej w postaci zaufania. Stąd celem prowadzonych w opracowaniu rozważań jest rozpoznanie zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami z uwzględnieniem zaufania

w roli mediatora tej zależności. Identyfikacja tego związku może przyczynić się do odsłonięcia jednego z mechanizmów tworzenia innowacji, który będzie mógł być wykorzystany przez przedsiębiorstwo do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

2. Innowacje a dzielenie się wiedzą w kontekście zaufania

W pracach naukowych wyraźnie zauważalna jest dualność w postrzeganiu innowacji. Można je interpretować w szerokim lub wąskim znaczeniu. Innowacja w wąskim ujęciu jest wynalazkiem znajdującym określone zastosowanie. W szerszym znaczeniu jest kompleksowym procesem zarządzania, dzięki któremu tworzone są, rozwijane oraz wprowadzane nowe wartości w produktach, nowe połączenia zasobów, stanowiące nowość dla tworzącej lub wprowadzającej je jednostki.

Współcześnie istnieje wiele pojęciowych i operacyjnych definicji innowacji, przyjmowanych przez badaczy na potrzeby prowadzonych przez nich rozważań teoretycznych i empirycznych. W niniejszych analizach przyjęto, za M. Pichlak, że innowacja to pomysł, sposób, metoda, proces, produkt bądź usługa, która jest postrzegana przez jednostkę jako nowa, czyli stanowi nowość w skali organizacji, potencjalnego klienta, rynku [Pichlak 2011, s. 27]. Takie podejście jest zgodne z koncepcją zaprezentowaną w Podręczniku Oslo¹, w którym za innowację uznano wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu albo procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej, przy czym ów produkt, proces czy metoda są nowe przynajmniej z perspektywy wprowadzającego je przedsiębiorstwa [Podręcznik Oslo 2008, s. 48-49].

Innowacje oparte są na wiedzy. Jak wynika z dotychczasowych badań, wiedza jest silnie powiązana z innowacjami [Berry 2014, s. 869-890; Chatterji, Fabrizio 2014, s. 1427-1445]. Wspomaga tworzenie i wdrażanie innowacji.

Niektórzy badacze podkreślają jednak, że to nie tyle wiedza *per se*, ile raczej efektywne dzielenie się nią w organizacji wywiera znaczący wpływ na innowacje [Akhavan, Mahdi 2016, s. 96-113]. Na przykład S. Yesil i in. zwrócili uwagę na zależność między dzieleniem się wiedzą a zdolnością innowacyjną. Zmienna niezależna opisana została za pomocą pięciu czynników, z których część (wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa, nagrody organizacyjne, wykorzystywanie ICT, kultura adhokracji) jest pozytywnie powiązana ze zdolnością innowacyjną badanych podmiotów. Nie stwierdzono natomiast związku między pozostałymi czynnikami

¹ W Podręczniku Oslo zawarto wytyczne metodologiczne odnośnie do badań statystycznych nad innowacjami, które zostały opracowane przez ekspertów OECD i Komisji Europejskiej (Eurostatu), na podstawie wcześniejszych doświadczeń krajów skandynawskich, Niemiec, Włoch oraz Francji. Został on powszechnie przyjęty jako międzynarodowy standard metodologiczny stosowany we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne nad innowacjami. Zawarto w nim zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji w układzie zapewniającym ich międzynarodową porównywalność.

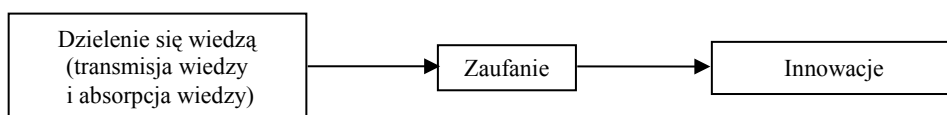
(satisfakcją z niesienia pomocy innym, świadomością własnej skuteczności) a zmienną zależną [Yeçil, Büyükbeşe, Koska 2013, s. 1-20]. K.Z. Zhou i C.B. Li, badając wpływ wiedzy na radykalne innowacje, pokazali, że związek dzielenia się wiedzą z innowacjami uzależniony jest od rodzaju wiedzy, jaką dysponują przedsiębiorstwa *high-tech*. Okazało się, że firmy bazujące na wiedzy ogólnej charakteryzują się większą zdolnością do wprowadzania radykalnych innowacji, dzieląc się wiedzą wewnętrzną, aniżeli zdobywając wiedzę na rynku zewnętrznym. Co się tyczy firm opierających się na wiedzy szczegółowej, ich zdolność do wprowadzania tego typu innowacji uzależniona jest w większym stopniu od pozyskiwanej wiedzy rynkowej, a nie od dzielenia się wiedzą wewnętrzną [Zhou, Li 2012, s. 1090-1102]. Natomiast S. Maccurtain wraz z zespołem poddali analizie związek dzielenia się wiedzą z innowacjami rynkowymi przy okazji badania wpływu działań podejmowanych przez najwyższą kadrę kierowniczą na innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach z branży komputerowej. W badaniach tych potwierdzono, że istnieje pozytywny związek między dzieleniem się wiedzą pomiędzy członkami naczelnego kierownictwa a innowacjami rynkowymi [Maccurtain i in. 2009, s. 1-6]. Niemniej jednak badania te przeprowadzane były w kontekście innego problemu badawczego lub dotyczyły ściśle określonych branż, w obrębie których funkcjonowały przedsiębiorstwa. Zatem mimo dużej aktywności badawczej w tym obszarze podjęte przez autorów niniejszego opracowania zagadnienie wydaje się nadal aktualne i zachęcające do dalszej eksploracji.

W niniejszych badaniach przyjęto, że dzielenie się wiedzą polega na rozpowszechnianiu wiedzy w obrębie danej grupy pracowników lub jest transferem tej kategorii zasobu pomiędzy określonymi osobami bądź zespołami pracowników [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 177]. Dzielenie się tym zasobem stanowi istotny element budowania przewagi konkurencyjnej. Realizując wytyczone cele, przedsiębiorstwo generuje wiedzę, która powinna być ponownie wykorzystana przez tę samą organizację do poprawy wyników kolejnych przedsięwzięć. Dzielenie się wiedzą pozyskaną podczas dotychczas realizowanych działań wpływa na efekty wykonania kolejnych, zwiększając ich wydajność lub zmniejszając ryzyko niepowodzenia [Almahamid, Awwad, McAdams 2010, s. 54-55].

Zgodnie z koncepcją dzielenia się wiedzą na proces ten składają się transmisja i absorpcja wiedzy. Transmisja dotyczy pobrania wiedzy z jej bazy lub innego źródła a następnie przekazania jej odbiorcy [Wuryaningrat 2013, s. 64-65]. Potem występuje akceptacja otrzymanej wiedzy, jej przyswojenie i wykorzystanie, czyli absorpcja [van den Hooff, de Leeuw van Weenen 2004, s. 14]. Jednak wielu badaczy pomija ten aspekt, zapominając o tym, że bez absorpcji transmitowanej wiedzy nie będzie mógł być zrealizowany proces dzielenia się nią. Analogicznie nigdy nie nastąpi przyswojenie i wykorzystanie tego zasobu, jeżeli pominięty zostanie etap transmisji. W przedsiębiorstwach wiedza bardzo często nie jest rozpowszechniana między pracownikami w celu ponownego jej wykorzystania [Sharma, Singh 2012, s. 36-49; Alhaji, Amiruddin, Abdullah 2013, s. 387-401]. Prowadzi to do jej utraty, w efekcie

czego wzrasta prawdopodobieństwo, że problemy i błędy, które wystąpiły podczas realizacji jednego przedsięwzięcia, mogą być powielane podczas wykonywania kolejnych zadań.

W niektórych publikacjach autorzy zalecają, żeby badania dotyczące dzielenia się wiedzą prowadzone były przy uwzględnieniu transmisji i absorpcji [van den Hooff, de Leeuw van Weenen 2004, s. 13-24; de Vries, van den Hooff, de Ridder 2006, s. 115-135; Wuryaningrat 2013, s. 61-77]. Zwiększa to dokładność subiektywnych pomiarów. Oddzielenie procesów składowych jest istotne, ponieważ każdy z nich wymaga odmiennych czynników je kształtujących oraz różnych procesów w przedsiębiorstwie. Takie rozdzielenie pozwoli także uwzględnić ich budowę oraz przyczyny. Dlatego za B. van den Hooff i J.A. Ridder przyjęto, że proces dzielenia się wiedzą składa się z dwóch etapów: transmisji wiedzy, tj. umiejętności przekazywania wiedzy, oraz absorpcji wiedzy, czyli umiejętności identyfikacji, przyswojenia i wykorzystania tego zasobu [van den Hooff, de Ridder 2004, s. 117-130].



Rys. 1. Model opisujący cel główny pracy

Źródło: opracowanie własne.

W niektórych badaniach empirycznych podjęto również próbę wyjaśnienia zależności między innowacjami a zaufaniem kształtującym się między pracownikami danej organizacji. Ta dodatkowa zmienna ma realną wartość, na co zwrócił uwagę między innymi F. Fukuyama [Fukuyama 1997, s. 179]. Zaufanie jest skorelowane z innowacjami, o czym świadczą wyniki badań X.F. Molina-Moralesa i in. na temat pozytywnych i negatywnych zależności między tymi zmiennymi. Rozpatrując zaufanie jako integralny element procesu formułowania strategii, autorzy stwierdzili, że jest ono pożądane, jednak do pewnego poziomu. Zaufanie pomaga w podejmowaniu decyzji obarczonych ryzykiem. Jednak przesadna inwestycja w budowanie zaufania lub dbanie o relacje mające niewielką wartość dla organizacji równoznaczne mogą być z marnotrawieniem cennych zasobów, podejmowaniem zbędnego ryzyka. Te z kolei mają negatywny wpływ na innowacje w przedsiębiorstwach [Molina-Morales, Martínez-Fernández, Vanina 2011, s. 118-133]. Zaufanie między pracownikami jest zmienną uwzględnianą w niewielu modelach badawczych, w których testowane są hipotezy dotyczące dzielenia się wiedzą i innowacji. R.A.M. Shamah i S.M.M. Elsayaby podjęli tego typu badania. Na ich podstawie wyjaśnili zależności między zaufaniem a otwartymi innowacjami w egipskim przemyśle samochodowym z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych oraz wewnątrzorganizacyjnych. Dla realizacji celu głównego zweryfikowali także cztery hipotezy pomocnicze. Jedna z nich dotyczyła istotnej statystycznie korelacji między innowacjami a dzieleniem

się wiedzą między pracownikami w obrębie poszczególnych organizacji [Shamah, Elsayaby 2014, s. 110-127]. Natomiast M.H. Meng-Lei i in. zbadali wpływ dzielenia się wiedzą na innowacje w sektorze usług międzynarodowych hoteli turystycznych w Tajwanie, w warunkach zaistnienia zaufania między pracownikami jako moderatora dwóch uwzględnionych w modelu zmiennych mediujących wspomnianą zależność [Meng-Lei i. in. 2012, s. 783-800]. Trudno jednak napotkać badania, w których zaufanie byłoby zmienną mediującą relację między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Zaobserwowana w literaturze zależność między dzieleniem się wiedzą a innowacjami oraz zależność między zaufaniem a innowacjami pozwala przypuszczać, że taki efekt mediacyjny występuje.

Na tej podstawie można sądzić, że zaufanie nie tylko wspiera innowacje, ale również pełni rolę zmiennej pośredniczącej w pojawieniu się relacji między dzieleniem się wiedzą a innowacjami w organizacji. Tym bardziej że w przytoczonych powyżej badaniach udowodniono występowanie istotnej statystycznie korelacji między zaufaniem i innowacjami. Zatem do zaproponowanego modelu wprowadzony zostanie mediator w postaci zaufania. Przy założeniu, że istnieje związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami w organizacji, uznano, że zaufanie jest mediatorem tej zależności.

3. Metodyka badań

Na potrzeby badań empirycznych wyodrębniono następujące kategorie zmiennych: zmienną zależną, którą są innowacje, zmienną niezależną – proces dzielenia się wiedzą (na który składają się transmisja wiedzy i absorpcja wiedzy) oraz zmienną mediującą – zaufanie.

Na potrzeby realizowanych założeń badawczych opracowano model badawczy, który dostarcza ram konceptualnych opisanych następującymi hipotezami:

H1. Istnieje pozytywna zależność między dzieleniem się wiedzą a innowacjami.

H2. Zaufanie pozytywnie moderuje zależność między dzieleniem się wiedzą a innowacjami.

Realizacji głównego celu badawczego podporządkowany został dobór obiektu badawczego. Obiektem badań było duże przedsiębiorstwo specjalizujące się w produkcji wyrobów żeliwnych. Swoje produkty dostarcza zarówno na rynek krajowy, jak i zagraniczny. W ciągu ostatnich lat wdrożyło szereg innowacji zarówno procesowych, jak i produktowych, za które otrzymało różnorodne wyróżnienia. Do najważniejszych należą: wyróżnienie przez czasopismo „Murator” w konkursie „Produkt Roku”, zwycięstwo w konkursie „Europrodukt” pod patronatem premiera RP, wyróżnienie przez odbiorcę zagranicznego – Herman Schmidt GmbH & Co., wyróżnienie w kategorii „Dużych Przedsiębiorstw” z ramienia Kapituły Świętokrzyskiej Nagrody Jakości, zwycięstwo w konkursie „Teraz Polska” organizowanym przez Kapitułę Godła Promocyjnego, pierwsza nagroda w konkursie ministra infrastruktury.

ry „Liderzy Branży Infrastruktury”, nagroda Grand Prix Ministra Infrastruktury za najlepszy produkt w kategorii „Inwestycje Infrastrukturalne”.

Badanie przeprowadzono w okresie od sierpnia do października 2015 r. Do pomiaru związku między dzieleniem się wiedzą a innowacjami wykorzystano kwestionariusz ankiety. Dzielenie się wiedzą (transmisja, absorpcja) mierzono za pomocą narzędzia pomiaru opracowanego przez R.E. de Vriesa i in. [2006], natomiast innowacje i zaufanie – za pomocą narzędzia opracowanego przez L. Li-Fen [2006]. Zastosowano siedmiopunktową skalę Likerta. Badaniem objęto wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Po wykluczeniu nieprawidłowo wypełnionych kwestionariuszy dane zostały zebrane od 143 respondentów. Badanie dzielenia się wiedzą oraz zaufania prowadzone było na poziomie indywidualnym, natomiast pomiar innowacji odnosił się do organizacji jako całości.

W celu przetestowania postawionych hipotez przeprowadzono analizy statystyczne z użyciem pakietu IBM SPSS Statistics w wersji 20. Za jego pomocą wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych, analizy korelacji ze współczynnikiem r Pearsona, szereg analiz regresji oraz analizę mediacji przy użyciu makra PROCESS Hayesa i Preachera.

4. Wyniki badań

Na wstępie wyliczone zostały podstawowe statystyki opisowe mierzonych zmiennych wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa (K-S), badającym normalność rozkładu wszystkich mierzonych zmiennych na skali ilościowej. Okazało się, że rozkład większości zmiennych jest zgodny z rozkładem normalnym. Jedynie w przypadku transmisji wiedzy wynik testu K-S uzyskał poziom istotności poniżej granicznej wartości 0,05. Mimo to wartości skośności i kurtozy są bardzo bliskie zera, co oznacza, że rozkład tej zmiennej jest bardzo zbliżony do idealnego rozkładu normalnego.

Następnie zbadano spójność wewnętrzną skali dzielenia się wiedzą oraz jej dwóch składowych w postaci transmisji wiedzy i absorpcji wiedzy. W tym celu wykorzystano współczynnik α Cronbacha. Uzyskane wyniki wskazują na zadowalającą rzetelność zarówno całej skali dzielenia się wiedzą ($\alpha_{\text{Cronbacha}} = 0,862$), jak również transmisji wiedzy ($\alpha_{\text{Cronbacha}} = 0,680$) oraz absorpcji wiedzy ($\alpha_{\text{Cronbacha}} = 0,820$).

4.1. Związek dzielenia się wiedzą z innowacjami w badanym przedsiębiorstwie

W celu zbadania związku między ogólnym wynikiem dzielenia się wiedzą oraz jego dwiema składowymi (absorpcją i transmisją) z wynikiem uzyskanym na skali innowacji, przeprowadzono trzy analizy regresji liniowej. W pierwszej z nich predyktorem (zmienną niezależną) był ogólny wynik dzielenia się wiedzą. Stwierdzono, że linia regresji jest właściwie dopasowana, zatem można określić, ile procent wariacji zmiennej zależnej wyjaśniane jest na podstawie informacji o dzieleniu się wiedzą [$F(1, 141) = 70,34$; $p < 0,001$]. Współczynnik determinacji $r^2 = 0,333$ wskazuje na

to, że 33,3% wariacji w zakresie innowacji wyjaśnione jest przez zmienność w zakresie dzielenia się wiedzą. Predyktor w postaci dzielenia się wiedzą jest istotny statystycznie i stosunkowo silny ($\beta = 0,577$, $t = 8,39$; $p < 0,001$).

Następnie zbadano odrębnie związek wymiaru transmisji wiedzy i absorpcji wiedzy z innowacjami w przedsiębiorstwie. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku linia regresji jest właściwie dopasowana do danych, na co wskazują wyniki ANOVA istotne statystycznie co najmniej na poziomie $F > 46,12$; $p < 0,001$. Okazuje się jednak, że to transmisja wiedzy jest silniejszym predyktorem, pozwalającym również z większą precyzją określić wariację zmiennej objaśnianej oraz większą jej część ($\beta = 0,586$, $t = 8,59$; $p < 0,001$). Samodzielnie wyjaśnia ona bowiem 34,3%, przy czym absorpcja wiedzy wyjaśnia tylko 24,8% ($\beta = 0,498$, $t = 6,79$; $p < 0,001$). Ponadto warto zaznaczyć, że oba te predyktory są ze sobą silnie i dodatnio skorelowane ($r = 0,718$; $p < 0,001$). Zapewne z powodu bardzo silnej korelacji między predyktorami jednoczesne ich wprowadzenie do modelu sprawia, że absorpcja wiedzy staje się predyktorem nieistotnym statystycznie ($\beta = 0,165$, $t = 1,68$; $p = 0,096$) natomiast jedynym istotnym jest wymiar transferu wiedzy ($\beta = 0,464$, $t = 4,73$; $p < 0,001$). Można zatem uznać, że kontrolując zmienność w zakresie transmisji wiedzy, wymiar absorpcji wiedzy nie jest istotnie statystycznie powiązany z innowacyjnością przedsiębiorstwa.

4.2. Zaufanie jako mediator relacji między dzieleniem się wiedzą a innowacjami

Kolejnym etapem badań było sprawdzenie, czy zaufanie jest istotnym statystycznie mediatorem związku między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Przeprowadzona analiza mediacji z wykorzystaniem makra PROCESS wskazuje na to, że zaufanie pośredniczy istotnie statystycznie w związku między dzieleniem się wiedzą a innowacjami w przedsiębiorstwie. Bezpośredni związek między tymi dwiema zmiennymi słabnie istotnie statystycznie po wprowadzeniu do modelu mediatora w postaci zaufania. Potwierdza to wynik testu Sobela oraz przedział ufności metody Bootstrap z poprawką na skośność (*bias corrected*), który nie zawiera w sobie wartości 0 (tab. 1, rys. 2).

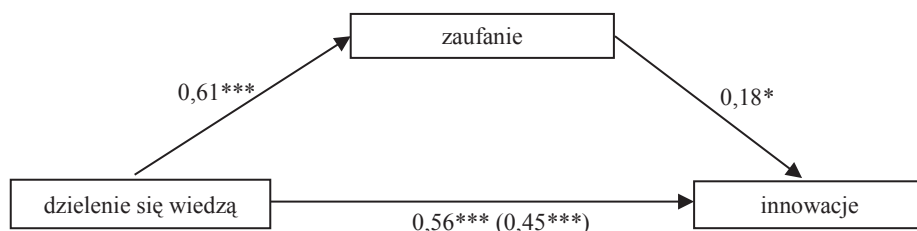
Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że obserwuje się jedynie mediację częściową. Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami jest nadal istotny statystycznie, choć słabszy. Dolna granica przedziału ufności, bardzo bliska wartości 0,

Tabela 1. Mediacyjny efekt zaufania w związku między dzieleniem się wiedzą a innowacjami

	Estymator punktowy	SE	Z	95% CI z poprawką na skośność	
				LL	UL
Mediacyjny efekt zaufania	0,110	0,05	2,19*	0,023	0,221

* – $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne.



* $-p < 0,05$; ** $-p < 0,01$; *** $-p < 0,001$

Rys. 2. Schemat relacji w modelu testującym mediacyjny efekt zaufania

Źródło: opracowanie własne.

wskazuje na to, że efekt mediacyjny jest w tym wypadku stosunkowo słaby. Analogiczne wyniki otrzymano odnośnie do testowania efektu mediacyjnego pomiędzy transmisją wiedzy a innowacjami oraz absorpcją wiedzy a innowacjami.

5. Wnioski

Celem badania było rozpoznanie mediowanej zaufaniem zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Początkowo przeprowadzono trzy analizy regresji w celu potwierdzenia lub odrzucenia hipotezy, że istnieje pozytywna zależność między dzieleniem się wiedzą a innowacjami w badanym przedsiębiorstwie. Okazało się, że zmienna niezależna jest istotnym statystycznie i stosunkowo silnym predyktorem. 33,3% wariacji w zakresie innowacji wyjaśniane jest przez zmienność w zakresie dzielenia się wiedzą. Podczas badania związku wymiaru transmisji i absorpcji wiedzy z poziomem innowacji okazało się jednak, że transmisja wiedzy jest silniejszym predyktorem. Pozwala również z większą precyzją określać wariację zmiennej zależnej (34,3%), przy czym absorpcja wyjaśnia tylko 24,8%. Zmienne te są silnie i dodatnio ze sobą skorelowane. Zapewne z tego powodu jednoczesne ich wprowadzenie do modelu powoduje, że absorpcja jest nieistotnie statystycznie powiązana z innowacjami przedsiębiorstwa – jedynym istotnym statystycznie predyktorem jest transmisja wiedzy. W kolejnym etapie analiz skoncentrowano się na weryfikacji hipotezy, że zaufanie jest mediatorem zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Została ona potwierdzona.

Teoretyczną implikacją przeprowadzonego badania jest poszerzenie wiedzy z zakresu mechanizmów tworzenia innowacji. Otrzymane przez nas wyniki potwierdzają rezultaty wcześniejszych badań (przeprowadzonych np. przez: [Yeçil, Büyükbeşe, Koska 2013; Akhavan, Mahdi 2016]), że innowacje w organizacjach zależą od dzielenia się wiedzą między pracownikami. Zaskakującym odkryciem jest jednak to, że przy równoczesnym uwzględnieniu w modelu transmisji i absorpcji wiedzy tylko transmisja oddziałuje na innowacje. Okazuje się więc, że koncepcja N.F. Wuryanin-grata nie zawsze się sprawdza. Na podstawie jednej z zależności, którą uwzględnił w swoim badaniu, wynika, że dzielenie się wiedzą bez zdolności do absorpcji tej katego-

rii zasobu będzie bezużyteczne i nie będzie miało wpływu na wprowadzanie innowacji [Wuryaningrat 2013, s. 64-65]. Z naszych badań wynika jednak, że jest to możliwe.

Wartością dodaną niniejszych rozważań jest wykazanie pośredniczącej roli zaufania w kształtowaniu zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Związek między zmienną zależną a zmienną niezależną po wprowadzeniu do modelu mediatora słabnie. Oznacza to, że zaufanie, jakim darzą się pracownicy, potrzebne jest do przepływu wiedzy, od której z kolei zależą innowacje.

Wyniki dokonanych analiz świadczą o tym, że innowacje uzależnione są od tego, czy pracownicy dzielą się swoją wiedzą z innymi, czy też nie. Innymi słowy, intensyfikacji procesu dzielenia się wiedzą towarzyszy wzrost innowacji. Zatem praktyczną implikacją dla menedżerów jest to, że powinni oni stymulować zachowania swoich podwładnych w kierunku zachęcania ich do dzielenia się swoimi sukcesami i porażkami. W szczególności uwagę powinni zwrócić na transmisję tego zasobu. Wiedza rozpowszechniana między pracownikami w celu ponownego jej wykorzystania może zmniejszyć prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia problemów czy błędów podczas wdrażania kolejnych innowacji.

Inną praktyczną implikacją tego badania jest dostarczenie menedżerom informacji o tym, że powinni dążyć do poprawy zaufania między swoimi podwładnymi, ponieważ wzmacnia ono relację między dzieleniem się wiedzą a innowacjami.

Efekt mediacyjny, mimo że występuje, jest stosunkowo słaby. Warto zatem podjąć dalsze badania w tym zakresie. Ze względu na specyfikę zaobserwowanego efektu mediacyjnego niezbędne może okazać się zbadanie innych przedsięwzięć skoncentrowanych wokół produkcji wyrobów żeliwnych. W przyszłości badacze mogą podjąć próbę zrozumienia mediacyjnej roli zaufania w kształtowaniu zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami również w innych branżach.

Na uwagę zasługuje także fakt, że jest to mediacja częściowa. Można zatem przypuszczać, że istnieją jeszcze inne zmienne, które pośredniczą w pojawieniu się zależności między dzieleniem się wiedzą a innowacjami. Poszukiwanie kolejnych mediatorów, za pomocą których można będzie wyjaśnić, dlaczego badana zależność zachodzi, stanowi kierunek dalszych badań.

Literatura

- Akhavan P., Mahdi H.S., 2016, *Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: An empirical study of R&D teams in Iran*, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 28.
- Akman G., Yilmaz C., 2008, *Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry*, *International Journal of Innovation Management*, vol. 12.
- Alhaji K.M., Amiruddin R., Abdullah F., 2013, *Project knowledge management in civil engineering construction firms in Nigeria*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 7.
- Almahamid A., Awwad A., McAdams A.C., 2010, *Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan*, *International Journal of Management*, vol. 27.
- Berry H., 2014, *Global integration and innovation: Multicountry knowledge generation within MNCs*, *Strategic Management Journal*, vol. 35.

- Chatterji A.K., Fabrizio K.R., 2014, *Using users: When does external knowledge enhance corporate product innovation?*, Strategic Management Journal, vol. 35.
- De Vries R.E., Van den Hooff B., De Ridder J.A., 2006, *Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs*, Communication Research, vol. 33.
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław
- Guan J.C., Yam R.C.M., Tang E.P.Y., Lau A.K.W., 2009, *Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China*, Research Policy, vol. 38.
- Laperche B., Lefebvre G., Langlet D., 2011, *Innovation strategies of industrial groups in the global crisis: Rationalization and new paths*, Technological Forecasting & Social Change, vol. 78.
- Li-Fen L., 2006, *A learning organization perspective on knowledge sharing behavior and firm innovation*, Human Systems Management, vol. 25.
- Maccurtain S., Flood P.C., Nagarajan R., West M., Dawson J., 2009, *The top team, trust, reflexivity, knowledge sharing and innovation*, Academy of Management Proceedings, vol. 6.
- Meng-Lei M.H., Tsung-Lin O., Haw-Jeng C., Lee-Cheng L., 2012, *Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation*, Social Behavior and Personality, vol. 40.
- Molina-Morales X.F., Martínez-Fernández T.M., Vanina T.J., 2011, *The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance*, Long Range Planning, vol. 44.
- Pichlak M., 2011, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Podręcznik Oslo. Zasady Gromadzenia i Interpretacji Danych Dotyczących Innowacji*, 2008, Publikacja OECD i Eurostatu, www.pi.gov.pl.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Shamah R.A.M., Elsayaby S.M.M., 2014, *Trust as a nucleus key for open innovation*, Journal of Business and Retail Management Research, vol. 9.
- Sharif N., Huang C., 2012, *Innovation strategy, firm survival and relocation: The case of Hong Kong-owned manufacturing in Guangdong province, China*, Research Policy, vol. 41.
- Sharma B.P., Singh M.D., Neha, 2012, *Knowledge sharing barriers: An approach of interpretive structural modelling*, IUP Journal of Knowledge Management, vol. 10.
- Tamayo-Torres I., Ruiz-Moreno A., Verdu A.J., 2010, *The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic Flexibility*, Industrial Marketing Management, vol. 39.
- Tsai K.H., Hsieh M.H., Hultink E.J., 2011, *External technology acquisition and product innovativeness: The moderating roles of R&D investment and configurational context*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 28.
- Van den Hooff B., De Leeuw van Weenen F., 2004, *Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing*, Knowledge and Process Management, vol. 11.
- Van den Hooff B., de Ridder J.A., 2004, *Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*, Journal of Knowledge Management, vol. 8.
- Wuryaningrat N.F., 2013, *Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capabilities*, International Journal of Business, vol. 15.
- Yeçil S., Büyükbeşe T., Koska A., 2013, *Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance*, International Journal of Innovation Management, vol. 17.
- Zhou K.Z., Li C.B., 2012, *How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing*, Strategic Management Journal, vol. 33.