

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

NAUKI SPOŁECZNE

# Rozprawa doktorska

mgr Paweł Huras

**Model struktury kompetencji  
zaufania międzyorganizacyjnego**

**Promotor**

dr hab. Sylwia Sysko-Romańczuk, prof. uczelni

**Promotor pomocniczy**

dr Tomasz Napiórkowski

WARSZAWA 2023



Serdecznie dziękuję,

Pani Promotor dr hab. Sylwii Sysko-Romańczuk, prof. uczelni  
za poprowadzenie przez proces tworzenia opracowania naukowego.

W szczególności dziękuję za zaangażowanie, motywowanie mnie, okazaną cierpliwość,  
dostępność i wielogodzinne dyskusje, które inspirowały i pozwalały zrozumieć złożoność  
badanych zjawisk oraz budować warsztat badacza.

A wszystko to w przyjaznej, otwartej i życzliwej atmosferze.

Panu Promotorowi dr Tomaszowi Napiórkowskiemu  
za poświęcony czas, elastyczność, doradztwo w zakresie realizacji badań oraz analizy danych,  
a także inspirację i przykład własny.

Kadrze naukowej Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej  
za zaufanie, życzliwość, otwartość i wiele cennych uwag oraz sugestii dotyczących pracy.

W szczególności dziękuję Pani prof. dr hab. Grażynie Gierszewskiej,  
Pani dr hab. inż. Agacie Pierścieniak, prof. uczelni  
Panu dr hab. inż. Tadeuszowi Waścińskiemu, prof. uczelni oraz  
Panu dr hab. inż. Januszowi Zawile-Niedźwiedzkiemu, prof. uczelni  
za nieoceniony wkład w powstawanie rozprawy doktorskiej.

Kadrze administracyjnej Wydziału Zarządzania, a w szczególności  
Pani Marzenie Fabijańskiej oraz Pani Marii Międzybrodzkiej,  
za sprawne wsparcie w kwestiach formalnych.

Mojej Rodzinie, a w szczególności Rodzicom za zaszczepienie ciekawości do świata  
i potrzebę krytycznego myślenia  
oraz mojej Żonie Dominice za nieocenione wsparcie i wiarę we mnie.



## Streszczenie

Tematyka rozprawy doktorskiej dotyczy zaufania międzyorganizacyjnego, które umożliwia partnerską współpracę organizacji. Współpraca ta następuje w sytuacji, gdy organizacje dostrzegają szansę wspólnego kreowania większej wartości, niż byłyby w stanie wytworzyć pojedynczo, i dążą do zwiększenia efektywności czy zabezpieczenia zasobów. Zdolność organizacji do budowy relacji międzyorganizacyjnych ma więc kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przewag konkurencyjnych. Badania empiryczne przedsiębiorstw z terenu województwa mazowieckiego prowadzone przez Autora, w latach 2018–2020, w ramach projektu *Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny*, wykazały ograniczone zaufanie międzyorganizacyjne, co w konsekwencji tłumaczyło słabe usieciowienie gospodarcze tego województwa, niską partycypację organizacji gospodarczych w ekosystemie innowacji regionu, a także na niewielkie ich uczestnictwo w ponadlokalnych łańcuchach wartości. Analiza przyczyn zaistniałego problemu badawczego stała się dla samorządu województwa koniecznością podjęcia działań, których celem było zrozumienie natury fenomenu zaufania międzyorganizacyjnego i sprawne zarządzanie nim.

W celu krystalizacji zidentyfikowanego problemu badawczego w 2020 roku w ramach rozprawy doktorskiej przeprowadzono badanie eksploracyjne przedsiębiorstw województwa mazowieckiego. Potwierdziły one przyjęte założenie badawcze, że zarządzanie zaufaniem międzyorganizacyjnym wymaga takiej kompetencji organizacji, której rezultatem byłoby kształtowanie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Podstawowym elementem takiej kompetencji jest wiarygodność organizacji. Wniosek ten potwierdzony został w przeprowadzonym przeglądzie literatury przedmiotu.

Zidentyfikowana luka poznawcza dotyczyła identyfikacji elementów struktury kompetencji organizacji, a następnie konceptualizacji i operacjonalizacji zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji. Problem badawczy został wyrażony poprzez główne pytanie badawcze: „Jakie komponenty struktury kompetencji organizacyjnej i relacje pomiędzy nimi stanowią o nawiązywaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu?”. Stąd głównym celem rozprawy doktorskiej jest opracowanie modelu przedstawiającego

strukturę kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobu jej rozwoju.

W ramach prac badawczych (analiza literatury, badanie ankietowe na reprezentatywnej próbie organizacji gospodarczych n=1166, indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami organizacji gospodarczych n=10) zidentyfikowano, zweryfikowano empirycznie i opisano następujące komponenty struktury tej kompetencji:

- wiedza organizacji o atrybucie wiarygodności i zaufaniu międzyorganizacyjnym,
- umiejętności organizacji oceny i budowy wiarygodności,
- rutyny organizacyjne, poprzez które utrwalane w organizacji są umiejętności oraz eksponowana jest wiarygodność organizacji.

Opracowano również zestaw rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobów rozwoju kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz dokonano pomiaru wiarygodności organizacji gospodarczych z terenu województwa mazowieckiego.

**Słowa kluczowe:** zaufanie międzyorganizacyjne, relacje międzyorganizacyjne, zarządzanie zaufaniem, kompetencje organizacji, kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego, struktura kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego

## Summary

This dissertation deals with interorganizational trust which fosters partnership cooperation between organizations. This kind of cooperation occurs when organizations notice an opportunity to jointly create more value than they would be able to produce individually, and seek to increase efficiency or secure resources. The organizations' ability to build interorganizational relationships is therefore critical for them to gain competitive advantages. The author's empirical research of companies in the Mazowieckie Voivodeship conducted in 2018–2020 as part of the project 'Sustainable development of the Mazowieckie Voivodeship in the new system of NUTS2 and NUTS3 units. Metropolitan, regional, and sub-regional level' showed limited interorganizational trust, which consequently explained the weak networking of this region, participation in its innovation ecosystem, and participation in supra-local value chains. For the local government, the analysis of the causes of the research problem became a necessity to take measures to understand the nature of the phenomenon of inter-organizational trust and manage it efficiently.

To crystallize the identified research problem, the author conducted an additional exploratory survey of companies in the Mazowieckie Voivodeship in 2020. It confirmed the research assumption that inter-organizational trust management requires a competence of the organization that enables it to build trust in its relations with other organizations. The basic element of such competence is the credibility of the organization. This conclusion was confirmed by the conducted literature review.

The recognized cognitive gap concerned the identification of the elements of the organization's competence structure, followed by the conceptualization and operationalization of interorganizational trust as the organization's competence. The research problem was expressed in the main research question: 'What components of the organizational competence structure and what relations between them determine the establishment or development of interorganizational relationships based on trust?' Therefore, the main aim of the dissertation is to develop a model representing the structure of interorganizational trust competence and offer recommendations for business organizations on how to develop it.

As part of the research work (literature analysis, survey of a representative sample of business organizations: n=1166, individual in-depth interviews with representatives of business organizations: n=10), the following elements of the structure of this competence were identified, empirically verified, and described:

- the organization's knowledge concerning the credibility attribute and inter-organizational trust;
- the organization's ability to assess and build credibility;
- organizational routines through which skills are consolidated in the organization, and through which organizational credibility is exhibited.

Furthermore, a set of recommendations for business organizations on how to develop the interorganizational trust competence was prepared, and the credibility of such organizations from the Mazowieckie Voivodeship was measured.

**Keywords:** interorganizational trust, interorganizational relations, trust management, organization competence, interorganizational trust competence, interorganizational trust competence structure



# Spis treści

<b>Streszczenie</b> .....	<b>5</b>
<b>Summary</b> .....	<b>7</b>
<b>Spis treści</b> .....	<b>9</b>
<b>Wykaz skrótów i pojęć</b> .....	<b>11</b>
<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>13</b>
<b>Rozdział 1. Zaufanie międzyorganizacyjne w literaturze przedmiotu</b> .....	<b>29</b>
1.1 Zarys historyczny badań nad zaufaniem i zaufaniem międzyorganizacyjnym ....	29
1.2 Dynamika badań nad zaufaniem międzyorganizacyjnym – analiza bibliometryczna .....	34
1.3 Zaufanie międzyorganizacyjne i wiarygodność organizacji – przegląd koncepcji badawczych.....	39
<b>Rozdział 2. Zaufanie międzyorganizacyjne jako kompetencja organizacji</b> .....	<b>58</b>
2.1 Kompetencje organizacji – ramy konceptualizacji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego .....	58
2.2 Teoretyczny model struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego .....	66
<b>Rozdział 3. Procedura i metody empirycznej analizy modelu badawczego</b> .....	<b>74</b>
3.1 Charakterystyka województwa mazowieckiego i organizacji gospodarczych – obszar terytorialny i podmiot badań .....	74
3.2 Operacjonalizacja postępowania badawczego .....	82
<b>Rozdział 4. Analiza empiryczna komponentów kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego</b> .....	<b>93</b>
4.1 Komponent „wiedza organizacji” .....	93
4.2 Komponent „umiejętności organizacji” .....	108
4.3 Komponent „rutyny organizacyjne” .....	127
<b>Podsumowanie</b> .....	<b>159</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>169</b>
<b>Spis tabel i rysunków</b> .....	<b>186</b>
Spis tabel.....	186
Spis rysunków .....	189
<b>Załączniki</b> .....	<b>191</b>
Załącznik 1. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych .....	191
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety .....	194



## Wykaz skrótów i pojęć

**BCG** – Boston Consulting Group

**BIK** – Biuletyn Informacji Kredytowej

**CATI** – Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. Computer-Assisted Telephone Interviewing)

**CAWI** – Wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW (ang. Computer-Assisted Web Interview)

**CBOS** – Centrum Badania Opinii Społecznej

**CEIDG** – Centralna Ewidencja i Informacji o Działalności Gospodarczej

**CRBR** – Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych

**GUS** – Główny Urząd Statystyczny

**IDI** – Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. Individual In-depth Interview)

**KRS** – Krajowy Rejestr Sądowy

**KYC** – procedura „Poznaj swojego klienta” (ang. Know Your Customer)

**KZM** – Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego

**NCBR** – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

**NUTS** – Klasyfikacja Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (fr. Nomenclature des unités territoriales statistiques, ang. Nomenclature of Territorial Units for Statistics)

**RBV** – teoria zasobowa (ang. resource-based view)

**RSI** – Regionalny System Innowacji

**RMR** – Region mazowiecki regionalny

**RWS** – Region warszawski stołeczny

**UE** – Unia Europejska



# Wprowadzenie

## Tematyka rozprawy

Tematyka rozprawy doktorskiej dotyczy zaufania międzyorganizacyjnego, które umożliwia partnerską współpracę organizacji. Współpraca ta następuje w sytuacji, gdy organizacje dostrzegają szansę wspólnego kreowania większej wartości niż byłyby w stanie wytworzyć pojedynczo, i dążą do zwiększenia efektywności czy zabezpieczenia zasobów. Zdolność organizacji do budowy relacji międzyorganizacyjnych ma więc kluczowe znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (McKnight i Chervany 2001; Grosse, 2012; Zhong i in., 2014; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2014; Lewicka i Zakrzewska-Bielawska, 2016; Latusek i Vlaar, 2017; Oliveira i Lumineau, 2019; Ring i Van de Ven, 2019; BCG, 2022).

Samo zaufanie międzyorganizacyjne jest szczególnie ważne w kontekście budowania relacji międzyorganizacyjnych w ramach sieci współpracy (np. klastrów, organizacji sieciowych) czy też całych ekosystemów (np. regionalne ekosystemy innowacyjności) (Asheim i in., 2011; Sopińska, 2012; Autio i Thomas, 2014; Koźmiński i Latusek-Jurczak, 2014; Mielcarek, 2016; Klimas, 2019). Współpraca w sieci lub ekosystemie jest możliwa dzięki zbudowanemu wzajemnemu zaufaniu międzyorganizacyjnemu i współtworzeniu wartości poprzez wzajemne uzupełnianie swoich kompetencji oraz wymianę wiedzy (Sopińska, 2012; Autio i Thomas, 2014; Mielcarek, 2016; Klimas, 2019). Co więcej, współpraca z nieznanymi wcześniej organizacjami bez wzajemnego zaufania jest trudna, czasami wręcz niemożliwa (Łukomska i Szmigiel-Rawska, 2012), szczególnie w sytuacji relacji międzyorganizacyjnych pomiędzy różnymi aktorami, którzy np. mogą być dla siebie konkurencją (Olejniczuk-Merta, 2020).

Zaufanie międzyorganizacyjne wpływa m.in. na:

- podjęcie decyzji o współpracy pomimo występującego ryzyka (Doney i Cannon, 1997; Das i Teng, 1998; Kong i in., 2014; Cao i Lumineau, 2015);
- niższe koszty transakcyjne związane ze współpracą (Zaheer i in., 1998; Williamson, 2002; Dyer i Chu, 2003; Lui i Ngo, 2004; Czakon, 2012; Klimas, 2013);
- występowanie procesów dzielenia się wiedzą i wzrost innowacyjności organizacji (Miles i in., 2000; Blomqvist i Ståhle, 2000; Sankowska, 2015);
- redukcję występowania zachowań oportunistycznych (Bendapudi i Berry, 1997; Zaheer i in., 1998; Williamson, 2002);

- zwiększenie satysfakcji ze współpracy, lojalność i zaangażowanie w długoterminową relację (Ulaga i Eggert, 2006; Mitreęa, 2009; Vlachos i in., 2009; Nielsen, 2011; Jiang i in., 2011; Huang i Wilkinson, 2013).

Zaufanie jest jednym z ważniejszych kryteriów selekcji partnerów relacji międzyorganizacyjnej, spośród takich kryteriów jak: dopasowanie technologiczne, dopasowanie strategiczne (zbieżność celów współpracy), dopasowanie relacyjne czy więzi społeczne (Sopińska, 2019). Zaufanie międzyorganizacyjne jest więc czynnikiem wpływającym na usieciowienie gospodarki, które w konsekwencji przekłada się na wzrost zarówno konkurencyjności organizacji, jak i całych gospodarek (regionalnych, krajowych i globalnych) (Karczewski, 2003; Uslaner, 2003; Grosse, 2012). Ponadto, jak piszą Koźmiński i Latusek-Jurczuk (2014, s. 11), znaczenie relacji międzyorganizacyjnych jest szczególnie ważne w naukach o zarządzaniu i jakości, zwłaszcza dla rozwoju teorii organizacji i zarządzania, a w konsekwencji wzrostu znaczenia takich koncepcji jak kooperacja czy zarządzanie sieciowe, oraz rozwoju takich form organizacyjnych, jak np. klastry, partnerstwa, ekosystemy. Co więcej, umiejętność współpracy niezależnych organizacji, w ramach relacji międzyorganizacyjnych jest uznawana za istotny mechanizm tworzenia wartości.

Temat zaufania międzyorganizacyjnego jest więc ważnym zagadnieniem badawczym dla teorii i praktyki zarządzania. Problematyka zaufania międzyorganizacyjnego w naukach o zarządzaniu i jakości jest umiejscowiona w subdyscyplinie zarządzania strategicznego w nurcie badań dotyczących relacji międzyorganizacyjnych. Nurt ten związany jest z zarządzaniem międzyorganizacyjnym.

### **Obszar problemowy – przesłanki i uzasadnienie**

Wybór tematyki rozprawy w obszarze relacji międzyorganizacyjnych podyktowany jest doświadczeniami zawodowymi i naukowymi Autora, który zawodowo zajmuje się budowaniem i badaniem polskiego ekosystemu<sup>1</sup> innowacyjności w Departamencie Rozwoju Innowacji w Polskim Funduszu Rozwoju S.A., gdzie odpowiada m.in. za współpracę instytucji

---

<sup>1</sup> Autor w ramach swojej pracy zawodowej brał m.in. udział w projekcie „Next Step Poland” (celem projektu była analiza zagranicznych dobrych praktyk i podniesienie jakości ekosystemu innowacji w Polsce, poprzez wypracowanie i wdrożenie rozwiązań w zakresie działań trzech polskich instytucji rozwojowych (PAIH, PARP, PFR) z wykorzystaniem doświadczenia partnera ponadnarodowego (Capful Oy). Jednym z wniosków płynących z analizy zagranicznych ekosystemów innowacji było stwierdzenie, że zachodnie ekosystemy opierają współpracę organizacji na zaufaniu międzyorganizacyjnym.

rozwoju Grupy PFR oraz koordynowanie programów akceleracyjnych i sieciujących organizacje gospodarcze.

Obszar badań dotyczący zaufania międzyorganizacyjnego wynika z udziału Autora w projekcie badawczym *Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny*, finansowanym przez NCBR w ramach programu GOSPOSTRATEG<sup>2</sup>. Jedno z pytań badawczych w projekcie brzmiało: „Jakie czynniki determinują rozwój innowacyjności przedsiębiorstw w województwie mazowieckim?”. Odpowiedź sformułowana przez zespół badawczy projektu wskazywała, że wśród zidentyfikowanych czynników negatywnie wpływających na rozwój innowacyjności przedsiębiorstw znajduje się zaufanie międzyorganizacyjne (Huras i in., 2019). Zespół zwrócił uwagę, że ograniczone zaufanie między organizacjami gospodarczymi województwa mazowieckiego negatywnie wpływa na (Huras i in., 2019):

- ponadlokalne usieciowienie gospodarki,
- współpracę organizacji gospodarczych pomiędzy centralną a peryferyjną częścią województwa mazowieckiego,
- współpracę organizacji gospodarczych wykraczających poza transakcję kupna-sprzedaży,
- partycypację organizacji gospodarczych w regionalnym ekosystemie innowacji.

Z perspektywy władz województwa mazowieckiego problem ten jest tak istotny, że został on ujęty w Regionalnej Strategii Innowacji województwa mazowieckiego do 2030 roku, w której wskazano, że: „(...) wyzwaniem dla Mazowsza jest niski poziom kapitału społecznego, a co za tym idzie niski poziom wzajemnego zaufania oraz niewystarczająca ilość sieci współpracy przedsiębiorstw lub innych inicjatyw sieciowych, w które zaangażowane są podmioty regionalnego systemu innowacji. Tworzenie sieci nie jest silną stroną regionu i nie wykracza poza współpracę w ramach łańcucha dostaw pomiędzy dostawcami a klientami.

---

<sup>2</sup> Projekt finansowany przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach strategicznego programu badań naukowych i prac rozwojowych „Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków”, GOSPOSTRATEG:

- Projekt realizowany w konsorcjum: Województwo Mazowieckie, Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska
- Wartość projektu: 3 350 520 zł
- Okres realizacji: 2018–2021
- Rola Autora rozprawy w projekcie: kierownik projektu po stronie Politechniki Warszawskiej (realizacja badań empirycznych).

W latach 2007–2013 w województwie powstał szereg inicjatyw klastrowych w różnych gałęziach przemysłu, jednak większość z nich nie jest obecnie aktywna i znajduje się we wczesnym etapie rozwoju. Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych uczestniczących w formalnych sieciach współpracy jest najniższy spośród wszystkich województw” (RSI, 2030, s. 32). Powyższy cytat z Regionalnej Strategii Innowacji wskazuje na potrzebę realizacji działań, których celem jest wzrost zaufania między organizacjami gospodarczymi i zaplecza instytucjonalnego województwa mazowieckiego.

Kolejną przesłanką do podjęcia tematyki zaufania międzyorganizacyjnego są wnioski przedstawione w raporcie OECD z 2020 roku pt. *Ekosystemy przedsiębiorczości lokalnej i branże wschodzące. Studium przypadku województwa mazowieckiego*, w którym autorzy sformułowali wniosek o niskim poziomie zaufania i gotowości do współpracy kluczowych aktorów ekosystemu przedsiębiorczości województwa mazowieckiego. Trzeba dodać, że polityka regionalna realizowana przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, bazująca na doświadczeniach innych krajów europejskich, opiera się głównie na formach wsparcia wymagających wysokiego poziomu kapitału społecznego, w tym zaufania do innych organizacji. Wskazano również na ograniczone powiązania gospodarcze pomiędzy podmiotami prowadzącymi działalność w Warszawie i okolicach a regionalną częścią województwa mazowieckiego (OECD, 2020).

W toku prac badawczych przeanalizowano raporty dotyczące zróżnicowania Mazowsza pod względem poziomu zaufania między jego mieszkańcami, gdzie zaobserwowano istotne różnice, porównując obszary wiejskie i miejskie. Wyższy poziom zaufania występuje wśród mieszkańców obszarów wiejskich (Dąbrowska i in., 2012). Warto zwrócić uwagę na analizę wyników *Barometru Mazowsza* zrealizowanego w 2011 r.<sup>3</sup>, gdzie analizowano zaufanie mieszkańców do instytucji życia publicznego. Stwierdzono niski poziom zaufania do instytucji, co m.in. świadczy o niskim poziomie kapitału społecznego mieszkańców województwa mazowieckiego. Ponadto niższy poziom zaufania charakteryzował mieszkańców południowych powiatów województwa, natomiast wyższy poziom notowany był w części północno-wschodniej. Autorzy opracowania zwrócili uwagę, że różnice te były wynikiem wielu czynników historyczno-społecznych (Grochowski, 2014). W tym miejscu warto przywołać badanie przeprowadzonych wśród mazowieckich przedsiębiorców dotyczące pozaekonomicznych czynników konkurencyjności (Łukomska i Szmigiel-Rawska, 2012).

---

<sup>3</sup> Badanie nie było kontynuowane. Ostatnie dane pochodzą z 2011 roku.



Autorki wskazały, że poziom zaufania (a także pozostałe czynniki pozaekonomiczne) nie jest dla nich tak istotny jak czynniki ekonomiczne, przy czym nie jest on w zupełności marginalizowany. Zaufanie jest bardziej istotne dla podmiotów, które zostały skategoryzowane jako „innovacyjne”.

Kolejną przesłanką do podjęcia tematyki jest niski poziom zaufania społecznego (zaufanie ogólne<sup>4</sup>) wskazanego w komunikacie CBOS *Zaufanie społeczne* z kwietnia 2020 roku. Przeprowadzone przez CBOS badanie wykazało, że tylko 22% Polaków ufa innym. Wynik ten jest niższy o 4 punkty procentowe niż w 2010 roku, i wyższy o 3 punkty procentowe niż w 2002 roku. Natomiast w badaniu *European European Social Survey*<sup>5</sup> w 2018 roku, w którym także badano poziom zaufania ogólnego, Polska zajmowała w rankingu krajów europejskich 30. miejsce, wyprzedzając jedynie Grecję, Portugalię, Albanie, Bułgarię i Turcję. Rząd Polski, w celu wzmocnienia kapitału społecznego, w tym zaufania ogólnego, opracował i przyjął *Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność)* w kwietniu 2020 roku. W diagnozie przedstawionej w dokumencie napisano, że „Poziom zaufania w Polsce na tle innych państw jest stosunkowo niski. Wśród kluczowych z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego konsekwencji takiego stanu rzeczy wskazać należy bierność, w efekcie której inicjatywy i postawy przedsiębiorcze, prospołeczne i kulturowe mogą wystąpić wyłącznie w ograniczonym zakresie, co znacznie zmniejsza potencjał rozwojowy” (SRKS, 2020, s. 8). Zapis ten potwierdza zapotrzebowanie społeczne na realizację badań w obszarze zaufania, w tym zaufania międzyorganizacyjnego.

Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości na problem niskiego poziomu zaufania wskazywała także G. Łebkowska-Leśniak (2017, s. 52), która pisała, że: „Istniejące badania i koncepcje służące budowie zaufania i kapitału społecznego, jak wynika z badań literatury przedmiotu oraz badań empirycznych nad zaufaniem w Instytucie Zarządzania SGH, wskazują na deficyt zaufania i słabość kapitału społecznego w Polsce, co skutkuje nastawieniem na terażniejszość

---

<sup>4</sup> Zaufanie ogólne definiowane jest jako założenie, zakładające, że ludzie generalnie są godni zaufania. Zaufanie to można uprościć do odpowiedzi na jedno pytanie „Czy generalnie myślisz, że ludziom można ufać oraz czy nie musisz być zbyt ostrożny w kontaktach z innymi ludźmi?” (Sztompka, 2015). Warto wskazać, że zaufanie ogólne jest szczególnie ważne w gospodarkach, które swój potencjał opierają na wiedzy. Przykładowo kraje skandynawskie, które charakteryzuje wysoki poziom zaufania ogólnego, częściej promują współpracę (Ulsner, 2003). Kultura zaufania przekłada się na większą otwartość rynku, wysoki wzrost gospodarczy, sprawnej funkcjonuje instytucje czy niższy poziom korupcji (Sztompka, 2005).

<sup>5</sup> *Europejski Sondaż Społeczny* to badanie realizowane wśród krajów europejskich, mające na celu zbieranie i analizowanie informacji o postawach i zachowania społecznych.

i skracaniem horyzontu zamierzeń długookresowych [w zarządzaniu przedsiębiorstwem, przyp. aut.]”. I. Hejduk i in. (2009) pisali natomiast, że: „Można nawet powiedzieć, że jego [zarządzania zaufaniem, przyp. aut.] miejsce jest centralne w stosunku do innych koncepcji zarządzania. Głębsza refleksja nad przyczynami porażki wielu projektów w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem, czy też organizacją, pozwala nam zauważyć, że elementem, którego brakowało we wdrażaniu konkretnych rozwiązań, było zaufanie i zarządzanie zaufaniem.”. Natomiast sama I. Hejduk (2018, s. 66) postawiła tezę, że: „Twierdzenia o konieczności zaufania należą do najmocniejszych twierdzeń, jakie wysunąć można w naukach społecznych (...) Wiedza i stopniowo kapitał społeczny zastępują kapitał ekonomiczny jako podstawowe źródło tworzenia wartości. Są one źródłem produktywności i wzrostu.”. Z powyższych cytatów wynika zapotrzebowanie na realizację badań nie tylko społecznych, ale również na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości.

Podsumowując, sytuacja problemowa, która zgodnie ze wskazaniami S. Nowaka (2012) jest punktem wyjścia do sformułowania problemu badawczego, dotyczy zatem ograniczanego zaufania międzyorganizacyjnego, które negatywnie warunkuje usieciwienie organizacji gospodarczych, ich partycypację w ekosystemie innowacji regionu, a także uczestnictwo w ponadlokalnych łańcuchach wartości.

Sytuacja problemowa (Nowak, 2012, s. 27) prowadzi do potrzeby takiego działania społecznego, które ma na celu ulepszenie otaczającego nas świata zjawisk społecznych. Potrzeba działania społecznego jest zatem motywacją do podjęcia badań teoretycznych oraz badań empirycznych umożliwiających zrozumienie istoty problemu i dynamiki zaufania międzyorganizacyjnego, a w konsekwencji do opracowania sposobów, narzędzi, projektów mających na celu podniesienie poziomu zaufania między organizacjami. Sformułowane przesłanki stanowią uzasadnienie dla podjęcia badań nad zaufaniem międzyorganizacyjnym potwierdzając zapotrzebowanie społeczno-gospodarcze i naukowe na realizację tego typu prac.

### **Eksploatacja problemu badawczego – wnioski z badań pilotażowych**

W celu potwierdzenia problemu badawczego oraz pogłębienia rozumienia sytuacji problemowej ograniczonego zaufania międzyorganizacyjnego przeprowadzono własne badania pilotażowe eksplorujące to zagadnienie. Badania pilotażowe polegały na przeprowadzaniu badania ankietowego<sup>6</sup> i były realizowane w ramach wspomnianego projektu badawczego *Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2*

---

<sup>6</sup> Badanie zostało zrealizowane w dniach 27–28.08.2020.

i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny na próbie n=15 organizacji gospodarczych z terenu województwa mazowieckiego, oraz analizie wywiadów pogłębionych<sup>7</sup> zrealizowanych w projekcie. W badaniu ankietowym respondentom zadano 3 pytania otwarte o następującej treści:

1. Jak Pan/i definiuje zaufanie międzyorganizacyjne do partnerów biznesowych (np. dostawców, zleceniodawców)?
2. Jak oceniana jest wiarygodność partnera biznesowego (np. dostawców, zleceniodawców) w Pana/i organizacji?
3. Jakimi kryteriami kieruje się Pan/i organizacja przy wyborze partnera biznesowego (np. dostawców, zleceniodawców)?

Na podstawie analizy odpowiedzi z otrzymanych 15 ankiet sformułowano dwa kluczowe wnioski:

- respondenci utożsamiali zaufanie międzyorganizacyjne z wiarygodnością organizacji;
- respondenci opisywali tę wiarygodność, wymieniając takie cechy jak np. niezawodność partnera w realizowanych dostawach, stabilność finansową, wiarygodność finansową, kompetencje biznesowe, zaplecze technologiczne oraz wiarygodność biznesową (referencje).

Istnieje zatem potrzeba identyfikacji i opisu cech organizacji świadczących o jej wiarygodności, aby móc skutecznie kształtować zaufanie międzyorganizacyjne.

Drugim elementem badań pilotażowych była analiza wywiadów pogłębionych (n=18). W tym miejscu warto wyróżnić dwie wypowiedzi:

- *Co jest wyznacznikiem dzisiaj pozycji danej gospodarki czy województwa, czy kraju? Czy zasoby? No nie. Tak, Rosja ma wszystko i co z tego? A co ma Japonia, co ma Szwajcaria? Kapitał współpracy. Kapitał zaufania. I to jest wyzwanie XXI wieku. (...) Żeby firmy nauczyły się kluczowego dzisiaj działania na rynku, kooperacji, czyli jak konkurować i współpracować z innymi podmiotami w tym samym czasie. To jest to, to co robi klaster, klaster uczy firmy kooperacji, czyli współpracy opartej na zaufaniu<sup>8</sup>.*
- *Z doświadczenia wiem, że specyfika mazowieckich firm, poza dużymi miastami, jest jedna, że trzeba po prostu wzbudzić zaufanie i to jest pierwsza rzecz. IOB [Instytucja*

---

<sup>7</sup> Wywiady te realizowane były przez Autora rozprawy.

<sup>8</sup> Fragment wywiadu pogłębionego z przedstawicielem Mazowieckiego Klastra ICT.

Otoczenia Biznesu, przyp. aut.] *zawsze jest postrzegane, jako te, co przychodzą wyciągnąć kasę... Przygotowanie firmy, uświadomienie jej tak naprawdę, co chcemy zrobić, jakie mamy cele, i że nie chodzi o wyciągnięcie kasy tylko realną pomoc w zakresie rozwoju firmy... Jak nie ma tego zaufania, to na pewno nie ma współpracy*<sup>9</sup>.

Wywiady z ekspertami i przedsiębiorcami wniosły bardzo ważną implikację: organizacje gospodarcze potrzebują wsparcia w kształtowaniu ich umiejętności potrzebnych w nawiązywaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Potrzeba kształtowania umiejętności skierowała uwagę na kompetencję organizacji. Podsumowując: wyniki badań pilotażowych wskazały na potrzebę przeprowadzenia przeglądu literatury, w trzech następujących obszarach: zaufania międzyorganizacyjnego, wiarygodności organizacji oraz kompetencji organizacji.

### **Zaufanie międzyorganizacyjne w nauce i praktyce zarządzania – luka poznawcza**

Podążając za J. Apanowiczem (2005), trzeba stwierdzić, że aby sformułować problem badawczy, konieczne jest zidentyfikowanie obiektywnego stanu niewiedzy na podstawie analizy aktualnych osiągnięć w nauce i praktyce, w ramach opisanej sytuacji problemowej (pola badań). W tym celu posłużono się metodą problematyzacji, która polega na zidentyfikowaniu literatury dotyczącej badanego zjawiska, a następnie wskazaniu np. występujących problemów, nieścisłości, luk poznawczych w obecnych założeniach, twierdzeniach, koncepcjach czy teoriach (Alvesson i Sanberg, 2011).

Przegląd literatury miał ustrukturyzowaną formę i bazował na analizie rezultatów wyszukiwania zapytania w bazie Scopus (opis tej analizy został przedstawiony w podrozdziale 1.2). Szczegółowy strukturyzowany przegląd literatury w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego oraz wiarygodności organizacji został przedstawiony w rozdziale 1, natomiast w obszarze kompetencji organizacji – w rozdziale 2.

Zaczynając od samej definicji zaufania międzyorganizacyjnego, należy zwrócić uwagę, że jest ona solidnie osadzona w ramach dwóch nurtów badawczych (Janowicz i Noorderhaven, 2006):

- Nurt behawioralny (ang. *behavioural*) – zaufanie międzyorganizacyjne definiowane w kategoriach obserwowalnych zachowań organizacji. Jest to podejście wskazujące, że zaufanie międzyorganizacyjne jest atrybutem organizacji (Currall i Inkpen, 2002).

---

<sup>9</sup> Fragment wywiadu pogłębionego z przedstawicielem Akceleratora Innowacji.

- Nurt odnoszący się do postawy (ang. *attitudinal*) – zaufanie międzyorganizacyjne jako „przekonanie” lub „oczekiwanie” wobec zachowań drugiej organizacji (Zaheer i in., 1998; Gulati i Nickerson, 2008; Sankowska, 2011). Postawa odnosi się nie do organizacji, a do postawy pracowników przekraczających granicę organizacji, które z czasem stają się zinternalizowane i zinstytucjonalizowane na poziomie organizacji (Zaheer i in., 1998), np. poprzez rutyny organizacyjne (Czakon, 2014).

Zaufanie międzyorganizacyjne rozumiane jest zatem jako zagregowany poziom zaufania, podzielany przez członków danej organizacji (Latusek-Jurczak, 2019). Analizując dorobek obu nurtów badawczych, można uznać, że istnieje ciągła potrzeba prac nad zrozumieniem relacji pomiędzy poziomem osobowym zaufania (zaufanie interpersonalne) a poziomem organizacji (zaufanie międzyorganizacyjne) (Janowicz i Noorderhaven, 2006; Woźniak, 2014). Szczególnie istotne jest takie ujęcie zaufania międzyorganizacyjnego, które umożliwi efektywne i skuteczne zarządzanie nim.

Jak zatem zarządzać zaufaniem międzyorganizacyjnym? Kluczowe jest wprowadzenie pojęcia wiarygodności organizacji jako zintegrowanego atrybutu organizacji, który jest możliwy do pomiaru (podejście to jest zgodne z wynikiem badań pilotażowych, gdzie w praktyce, przedstawiciele organizacji opisywali zaufanie międzyorganizacyjne poprzez cechy wiarygodności). Zaufanie międzyorganizacyjne nie jest obserwowalne w sposób bezpośredni (Czakon, 2013); jest ono wynikiem wiarygodności danego podmiotu, np. organizacji. Okazanie dowodu wiarygodności skutkuje gotowością do zaufania i podjęcia współpracy (Hardin, 2002). Zaufanie międzyorganizacyjne należy zatem opisywać za pomocą pojęcia wiarygodności, które można badać za pomocą cech, których występowanie wskazuje na wiarygodność organizacji (Grudzewski i in. 2009; Czakon, 2016; Schmidt i Schreiber, 2019; BCG 2022). Wiarygodność organizacji, poprzez obserwowalne fakty (występowanie danych zachowań organizacji), urzeczywistnia zatem zaufanie międzyorganizacyjne (Hardin, 2002; Chrisidu-Budnik, 2011). Pozostaje pytanie otwarte: „Jakie cechy są nośnikami wiarygodności organizacji?”. Pytanie to zostało zaadresowane w formułowaniu pytań szczegółowych badania.

Kolejnym ważnym wnioskiem płynącym z literatury, wykorzystanym przy sformułowaniu problemu badawczego, były wyniki przeglądu systematycznego zrealizowanego przez zespół De Jong i in. (2016). Zespół ten przeprowadził syntezę rekomendacji badaczy, z której wynika, że przyszłe badania dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego powinny koncertować się na:

1. charakterystyce samego zaufania;
2. dynamice zaufania i związkach przyczynowo-skutkowych;

3. identyfikacji umiejętności organizacji umożliwiających występowanie zaufania międzyorganizacyjnego;
4. przyjęciu założeń umożliwiających syntezę i generalizowanie wniosków.

Zestawiając wyniki tego przeglądu (zwłaszcza pkt. 3) z wnioskami z badania pilotażowego, można potwierdzić potrzebę identyfikacji umiejętności organizacji do nawiązywania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Potwierdza to zasadność kierunku, w którym zaufanie międzyorganizacyjne będzie konceptualizowane z perspektywy kompetencji organizacji. Analizując pojęcie kompetencji organizacji, w ramach przeglądu literatury, należy przy tym zaznaczyć, że kompetencje organizacji nie mają jednej uznanej powszechnie definicji. Ujmowane są jako zdolności (przez niektórych badaczy utożsamiane z umiejętnościami<sup>10</sup>) organizacji do wykorzystania zasobów (szczególnie wiedzy), będących w posiadaniu danej organizacji lub innych organizacji, tak by osiągnąć przewagę konkurencyjną w sposób, którego nie są w stanie naśladować lub przyswoić konkurenci (Obłój, 2007; Piekarczyk i Marszałek, 2009; Johnson i in., 2010; Waśkowski, 2018). Kompetencja organizacji jako pojęcie horyzontalne łączy różne komponenty w spójną strukturę. Z przeglądu literatury wynika, że komponentami tymi są (Taatiła, 2004; Czakon, 2014; Łukasiński i in., 2021):

- zasoby organizacji, w szczególności wiedza organizacji;
- umiejętności organizacji (zdolność działania);
- rutyny organizacyjne (postawy).

W związku z powyższym konceptualizacja zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji będzie wymagać uwzględnienia analizy poszczególnych komponentów oraz relacji pomiędzy nimi po uprzednim wyprowadzeniu ogólnego modelu kompetencji organizacji.

Podsumowując: na podstawie przeglądu literatury została określona luka poznawcza, wskazująca na niedobór wiedzy dotyczący:

1. Konceptualizacji zaufania międzyorganizacyjnego z perspektywy kompetencji organizacji, czyli takiego ujęcia zaufania międzyorganizacyjnego, które rozbudowuje obecny dorobek badawczy nurtu behawioralnego oraz związanego z postawą, a zarazem wpisuje się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości.

---

<sup>10</sup> Fleszewska i Zakrzewska-Bielawska (2013) utożsamiają pojęcie zdolności z umiejętnościami, podkreślając powtarzalność wzorców czynności związanych z wykorzystaniem zasobów.

2. Operacjonalizacji zaufania międzyorganizacyjnego (poprzez pojęcie wiarygodności i cech opisujących wiarygodność organizacji), umożliwiające skuteczne i efektywne zarządzanie nim jako kompetencji organizacyjnej.

### **Sformułowanie problemu badawczego**

Po zestawieniu wniosków z pilotażu oraz analizie literatury, a także luki poznawczej z obszarem problemowym dotyczącym skutków ograniczonego zaufania międzyorganizacyjnego, wyeksponowana zostaje potrzeba skutecznego i efektywnego zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym. Zarządzanie to wymaga takiej kompetencji organizacji, której rezultatem jest kształtowanie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. W związku z tym, teza badawcza brzmi: zaufanie międzyorganizacyjne jest kompetencją organizacji, którą można kształtować i możliwe jest opracowanie modelu struktury takiej kompetencji.

Przechodząc do sformułowania problemu badawczego, Autor odwołuje się do S. Nowaka (2012, s. 31), który pisał, że co do zasady każdy problem badawczy można określić jako odpowiedź na pytanie „jakie i na ile ogólne relacje między jakimi własnościami jakich przedmiotów czy też zdarzeń i procesów, którym te przedmioty podlegają, chcielibyśmy uchwycić i wykryć w naszych badaniach oraz opisać czy wyjaśnić w naszych twierdzeniach, prawach i teoriach”. W związku z tym, intencją Autora było pokazanie relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a kompetencją organizacji, a następnie konceptualizacja i operacjonalizacja takiej kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem opisu jej struktury (czyli opisu poszczególnych jej komponentów i relacji pomiędzy nimi).

Problem badawczy został zatem wyrażony poprzez następujące główne pytanie badawcze:

**Główne pytanie badawcze:** Jakie komponenty struktury kompetencji organizacyjnej i relacje pomiędzy nimi stanowią o nawiązywaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu?

Tak sformułowane pytanie badawcze zostało doprecyzowane za pomocą szczegółowych pytań badawczych. Ich treść oraz uzasadnienie zostały przedstawione w tabeli 0.1.

**Tabela 0.1. Szczegółowe pytania badawcze wraz z uzasadnieniem**

Nr i treść pytania	Uzasadnienie i cel
P1. Jaka jest relacja pomiędzy kompetencją organizacji a zaufaniem międzyorganizacyjnym?	Odpowiedź na pytanie umożliwi konceptualizację zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji.
P2. Jakie komponenty konstytuują zaufanie międzyorganizacyjne jako kompetencję organizacji?	Identyfikacja, opisanie i analiza (na podstawie badań empirycznych) komponentów kompetencji organizacji umożliwi opracowanie struktury modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.
P3. Jakie cechy organizacji są nośnikiem jej wiarygodności?	Opracowanie zestawu cech będących nośnikami wiarygodności umożliwi operacjonalizację zaufania międzyorganizacyjnego oraz uzupełni opis poszczególnych komponentów kompetencji. Pytanie to nawiązuje do komponentu kompetencji organizacji „wiedza organizacji” i umożliwi jego analizę empiryczną.
P4. W jaki sposób organizacje gospodarcze oceniają wiarygodność innych organizacji oraz budują własną wiarygodność?	Odpowiedź na pytanie wskaże, jakie umiejętności organizacja powinna rozwijać w praktyce. Pytanie badawcze szczególnie wpisuje się w cel aplikacyjny rozprawy doktorskiej. Pytanie to nawiązuje do komponentu kompetencji organizacji „umiejętności organizacji” i umożliwi jego analizę empiryczną.
P5. W jakim stopniu organizacje gospodarcze z terenu województwa mazowieckiego postrzegają swoje otoczenie jako wiarygodne?	Pytanie to adresuje potrzebę wykonania diagnozy zaufania międzyorganizacyjnego (mierzonego atrybutem wiarygodności organizacji). Zobrazuje też, czy i jak organizacje eksponują swoją wiarygodność w otoczeniu gospodarczym. Pytanie to nawiązuje do komponentu kompetencji organizacji „rutyn organizacyjnych” i umożliwi jego analizę empiryczną.

Źródło: opracowanie własne.

### **Cel główny pracy oraz szczegółowe pytania badawcze**

Postawione główne pytanie badawcze, wyrażające problem badawczy, wskazuje na konieczność opracowania struktury kompetencji organizacyjnej mającej na celu nawiązywanie lub rozwój relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Sposobem na odzwierciedlenie struktury jest stworzenie modelu, czyli, podążając za T. Mendel (2010,



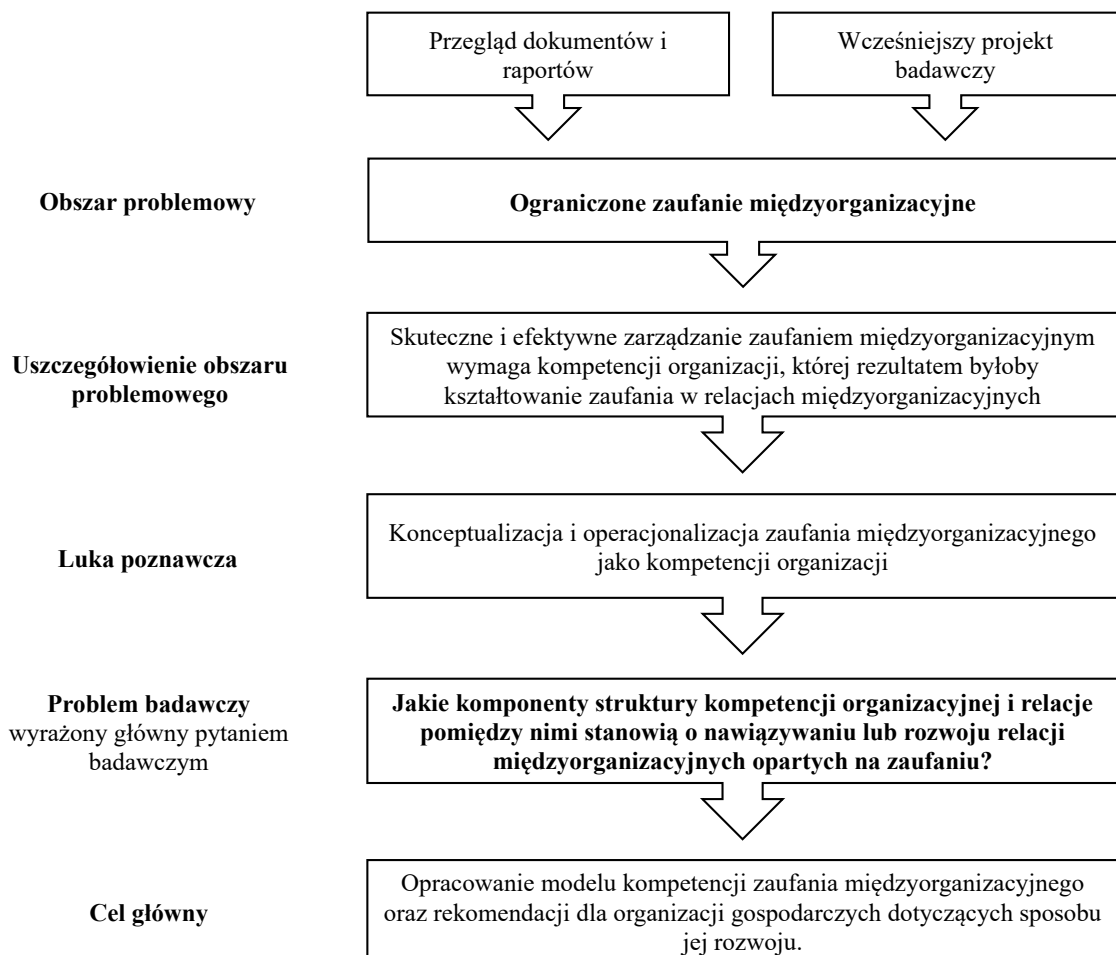
s. 48), uproszczonego sposobu odzwierciedlenia fragmentu rzeczywistości i zachodzących w niej relacji.

W związku z tym, celem głównym pracy jest opracowanie modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego będącego odzwierciedleniem struktury kompetencji organizacji, który, w wymiarze aplikacyjnym, umożliwi wypracowanie rekomendacji rozwijających taką kompetencję w organizacjach gospodarczych. Przyjmuje on następujące brzmienie:

**Cel główny:** Opracowanie modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobu jej rozwoju.

Sposób sformułowania problemu badawczego został podsumowany na rysunku 0.1.

**Rysunek 0.1. Proces sformułowania problemu badawczego oraz celu głównego pracy**



Źródło: opracowanie własne.

Cel główny został doprecyzowany poprzez dwa cele szczegółowe:

- **Cel poznawczy:** Konceptualizacja i operacjonalizacja kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz analiza jej komponentów.
- **Cel utylitarny:** Analiza praktyk dotyczących budowania zaufania umożliwiającą opracowanie rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących rozwoju kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

### **Sposób realizacji procesu badawczego**

Zgodnie z sformułowanym problemem badawczym podmiotem badań są organizacje gospodarcze. Ze względu na obszar problemowy wynikający z diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego obszar terytorialny badań został zawężony do terenu województwa mazowieckiego.

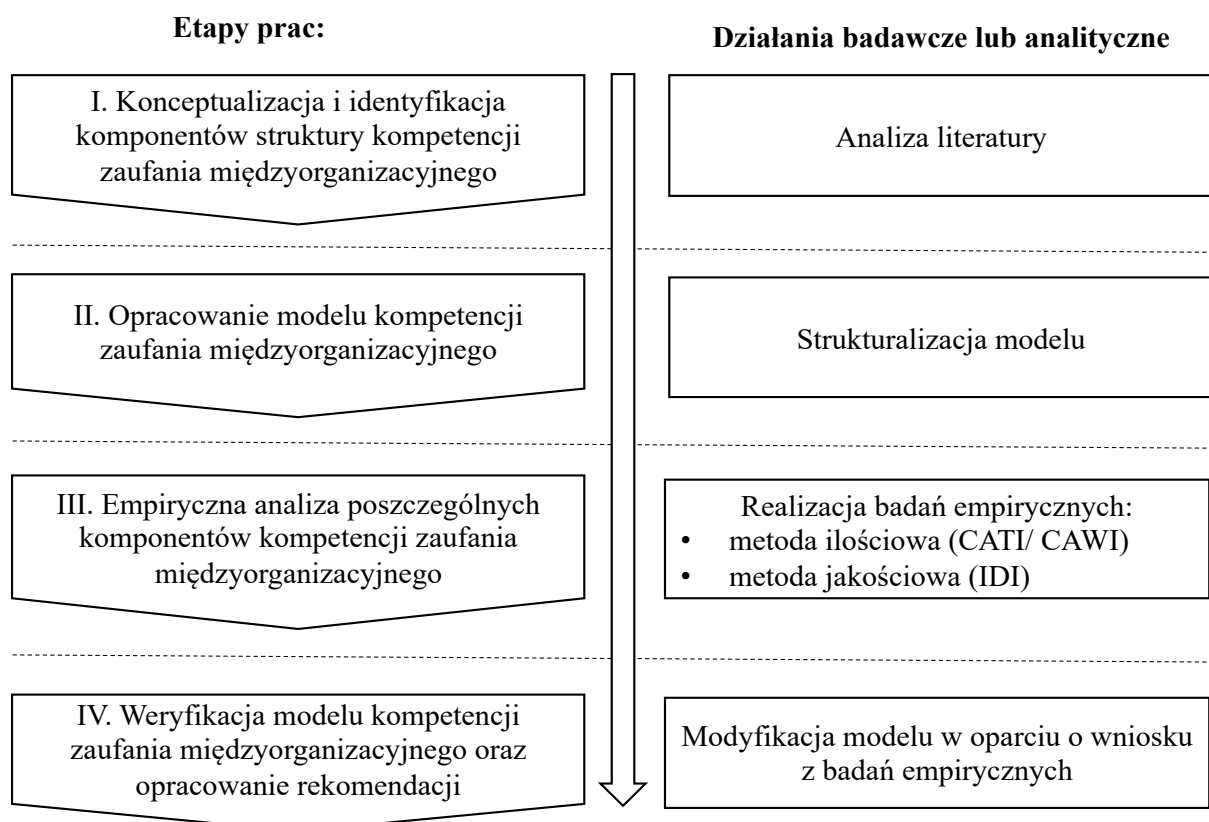
Realizacja celu głównego wymagała zaplanowania i zrealizowania ilościowych i jakościowych badań empirycznych. W związku z tym opracowany został sposób realizacji procesu badawczego, w którym przyjęto następujące działania:

1. Strukturyzowany przegląd literatury w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego według wyselekcjonowanego zbioru publikacji na podstawie międzynarodowej bazy Scopus (rozdział 1).
2. Przegląd literatury w obszarze kompetencji organizacji, a następnie konceptualizacja kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego wraz z opisaniem poszczególnych jej komponentów: wiedzy organizacji, umiejętności organizacji oraz rutyn organizacyjnych (rozdział 2).
3. Realizacja badań empirycznych (dokładny opis metod badawczych znajduje się w rozdziale 3):
  - a. Badanie ankietowe CATI/CAWI (n=1166) (dokładny opis badania ankietowego oraz sposobu doboru próby badawczej znajduje się w podrozdziale 3.2.1) wraz z kontrolą zebranego materiału badawczego.
  - b. Pogłębione wywiady osobiste IDI (n=10) (dokładny opis badania oraz sposobu doboru próby badawczej znajduje się w podrozdziale 3.2.2).
4. Analiza zebranego materiału empirycznego (rozdział 4):
  - a. Analiza statystyczna na podstawie danych zebranych podczas badania ankietowego (sposób analiz został opisany w podrozdziale 4.3).

- b. Kodowanie danych zebranych podczas pogłębionych wywiadów osobistych (procedura została opisana w podrozdziale 3.2.2) oraz późniejsza ich analiza.
5. Przedstawienie wyników badań empirycznych (rozdział 4).
  6. Syntetyczna odpowiedź na szczegółowe pytania badawcze (Podsumowanie).
  7. Opracowanie modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego obrazującego strukturę tej kompetencji (Podsumowanie).
  8. Opracowanie rekomendacji dla organizacji gospodarczych odnośnie do kształtowania kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego (Podsumowanie).
  9. Opracowanie głównych wniosków z badania oraz wskazanie implikacji dla dalszych badań (Podsumowanie).

Na rysunku 0.2. została zaprezentowana koncepcja pracy. Działania zostały podzielone na 4 etapy prac – od konceptualizacji i identyfikacji komponentów struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, przez opracowanie modelu teoretycznego, analizę poszczególnych komponentów struktury kompetencji aż do weryfikacji modelu. Dodatkowo na rysunku, po prawej stronie, wskazano główne działania badawcze lub analityczne wykonane w celu realizacji założeń danego etapu.

**Rysunek 0.2. Koncepcja pracy**



Źródło: opracowanie własne.

## Struktura rozprawy doktorskiej

Przyjęty sposób realizacji procesu badawczego ma swoje odzwierciedlenie w strukturze rozprawy doktorskiej. W rozdziale 1 wykonany został strukturyzowany przegląd literatury dotyczący zaufania międzyorganizacyjnego. Jako punkt wyjścia przeprowadzona została analiza bazy Scopus, na podstawie, której zidentyfikowano 52 publikacje dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego; były one podstawą przeglądu literatury. W rozdziale tym opisane zostały m.in. sposoby definiowania zaufania i zaufania międzyorganizacyjnego, relacje pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a zaufaniem międzyorganizacyjnym i pojęciem wiarygodności. Rozdział kończy się sformułowaniem operacyjnej definicji zaufania międzyorganizacyjnego, która została wykorzystana przy konceptualizacji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

W rozdziale 2 wykonany został przegląd literatury dotyczący kompetencji organizacji. Umożliwił on stworzenie ogólnego modelu kompetencji organizacji, na który składają się trzy komponenty: wiedza organizacji, umiejętności organizacji oraz rutyny organizacyjne. Ogólny model kompetencji organizacji pozwolił na konceptualizację i operacjonalizację kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego i poszczególnych jej komponentów.

W rozdziale 3 przedstawiona została charakterystyka województwa mazowieckiego (obszar terytorialny badań empirycznych) oraz organizacji gospodarczych (podmiot badań empirycznych). Szczegółowo omówione zostały również wykorzystane w badaniach empirycznych metody badawcze, wraz z opisaniem użytej techniki, doboru próby badawczej a także kontroli zebranego materiału badawczego.

W rozdziale 4 zaprezentowano wyniki badań empirycznych w podziale na poszczególne komponenty kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego. Przeprowadzone analizy umożliwiły weryfikację empiryczną poszczególnych komponentów oraz dostarczyły wniosków umożliwiających opisanie występujących zależności.

W ostatniej części pracy udzielono odpowiedzi na poszczególne szczegółowe pytania badawcze oraz odniesiono się do celu głównego, gdzie przedstawiono model zaufania międzyorganizacyjnego wraz z weryfikacją empiryczną poszczególnych komponentów oraz rekomendacje dla organizacji gospodarczych. Przedstawiony został również wkład Autora rozprawy do nauk o zarządzaniu i jakości oraz wskazano wnioski dla dalszych badań w obszarze kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

# Rozdział 1. Zaufanie międzyorganizacyjne w literaturze przedmiotu

Zaufanie międzyorganizacyjne jest obszarem budzącym coraz większe zainteresowanie wśród badaczy zajmujących się zarządzaniem, analizujących jego złożoność i wielowątkowość (De Jong i in., 2016). Celem poniższego rozdziału jest strukturyzowany przegląd literatury dotyczącej zaufania i zaufania międzyorganizacyjnego.

## 1.1 Zarys historyczny badań nad zaufaniem i zaufaniem międzyorganizacyjnym

Przeгляд literatury rozpoczęto od przedstawienia wielowątkowości i interdyscyplinarności badań nad zaufaniem (w tym nad zaufaniem międzyorganizacyjnym) i wzajemnego oddziaływania na siebie różnych dyscyplin naukowych, jeżeli chodzi o formułowanie konstruktów zaufania międzyorganizacyjnego.

Problematyka zaufania w zarządzaniu jest obecna zarówno w polskiej, jak i w światowej literaturze przedmiotu, co potwierdza istotność badawczą tego zagadnienia. Wśród autorów, którzy zapoczątkowali rozważania na ten temat wymienia się R.M. Kramera i T.R. Tylera, którzy w wydanej pod ich redakcją w 1996 roku książce *Trust in organization* analizowali zaufanie w organizacji, biorąc pod uwagę: różne formy zaufania, zagadnienie kontroli i zaufania, kosztów oraz związku między technologią a zaufaniem. Innym przedstawicielem nauk o zarządzaniu, którego prace stały się inspiracją do wielu badaczy, był F. Fukuyama (1997), który w książce *Zaufanie jako kapitał społeczny a droga do dobrobytu* omawiał m.in. relacje między kapitałem społecznym, zaufaniem oraz dobrobytem.

Na rolę zaufania nie tylko wewnątrz samej organizacji, lecz także w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, np. dostawcami, zwrócił uwagę Ch. Lane (1998) w książce *Trust Within and Between Organizations*, wydanej w 1998 roku. Należy również zwrócić uwagę na dorobek M. Armstronga (2000), który opisywał znaczenie i rolę, jaką odgrywa zaufanie w codziennej pracy, oraz opisał pojęcie organizacji wysokiego zaufania. Natomiast S.P. Robbins i D.A. Decenzo (2002) scharakteryzowali w swoich pracach rodzaje zaufania oraz jego wymiary. Na zarządzanie pracownikami w organizacji przez zaufanie zwracał uwagę w pracy z 2006 roku praktyk zarządzania K. Ricci (2006) (Budgol, 2010).

W Polsce również literatura naukowa dotycząca zaufania jest bogata. W chronologicznej kolejności należy wskazać prace M. Bartnickiego i P. Kordela – *Budowa zaufania w organizacji*

wirtualnej (1999) oraz *Kategorie zaufania a zarządzanie oparte na wartościach* (2000). W kontekście zaufania należy również przywołać prace A.K. Koźmińskiego – *Zarządzanie w warunkach niepewności* (2005) oraz *Koniec świata menedżerów* (2008). Autor porusza w nich kwestię zaufania w tworzeniu potencjału społecznej organizacji, a także kwestię nieufności.

W polskim piśmiennictwie pierwsze, kompleksowe rozważania nt. zarządzania zaufaniem w organizacji przeprowadzili Grudzewski i in. (2009) w książce *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Wśród polskich autorów należy również wskazać prace M. Budgola (2010), który m.in. w książce *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu* opisuje zagadnienie zaufania w kontekście wartości organizacji, znaczenia w działalności gospodarczej, wybranych koncepcji zarządzania, pracy menedżera czy relacji z otoczeniem. Omawiając badania zaufania międzyorganizacyjnego przeprowadzone przez polskich badaczy, warto wspomnieć prace U. Rycik (2013; 2016) dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego w łańcuchu dostaw, J. Paliszkievicz (2013) pt. *Zaufanie w zarządzaniu*, J. Ejdys (2018) pt. *Zaufanie do technologii w e-administracji*, D. Latusek-Jurczak (2019) pt. *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*, a także pracę A. Wasiluk i A. Tomaszczuk (2020) – na temat zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych.

Literatura dotycząca turkusowych organizacji również dotyka problematyki zaufania. Twórca koncepcji turkusowej organizacji – F. Laloux (2015) w książce *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości* (2015) wskazuje na kwestie zaufania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. W polskim kontekście o turkusowych organizacjach pisał A. Blikle (2017), który zwracał uwagę na zmianę sposobów zarządzania współczesną organizacją, u podstaw których wskazywane są wartości takie jak właśnie zaufanie, wolność, partnerstwo czy współpraca.

Na gruncie ekonomii zaufanie rozpatrywane jest najczęściej jako czynnik ułatwiający współpracę między organizacjami (Ryciuk, 2013), ograniczający sytuacje nieprzewidziane oraz ryzyka w turbulentnym otoczeniu (Morgan i Hunt, 1994), czy w odniesieniu do teorii racjonalnego wyboru (Paliszkievicz, 2013). Zaufanie jest również rozpatrywane z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych (Chiles i McMakin, 1996; Williamson, 2002). Na gruncie nauk ekonomicznych już J.S. Mill w 1891 roku zwracał uwagę, że zaufanie obniża koszty transakcji przez uczciwe zachowania stron transakcji, a laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii z 1997 roku K.J. Arrow (1975) pisał, że każda transakcja handlowa zawiera w sobie element zaufania. Można więc słusznie argumentować, że znaczna część zacofania gospodarczego

na świecie jest efektem braku wzajemnego zaufania. Innym znanym ekonomistą podejmującym kwestię zaufania był O. Williamson (2002), który rozważając wspomniane koszty transakcyjne współpracy pomiędzy organizacjami, wskazywał, że zaufanie jest jedną ze strategii współpracy, która z perspektywy kosztów transakcyjnych jest korzystna dla organizacji. Ekonomiści rozpatrywali również kwestie zaufania z perspektywy wzrostu gospodarczego, gdzie wykazuje się pozytywną korelacją pomiędzy analizowanym poziomem zaufania a osiąganym poziomem rozwoju gospodarczego (Knack i Keefer, 1997; Zak i Knack, 2001). Ogólnie wskazuje się, że wśród badaczy panuje generalna zgoda co do tego, że zaufanie powinno być uwzględniane w kalkulacjach ekonomicznych (Zygan, 2014).

W literaturze socjologicznej można odnaleźć publikacje poruszające problem zaufania i stanowiące wkład do nauk o zarządzaniu (Wyrębek, 2013). Przykładowo za twórcę syntetycznej teorii zaufania uznaje się P. Sztompkę (2007), który w swojej książce *Zaufanie. Fundament społeczeństwa* szczegółowo omawia m.in. kwestie zaufania, mechanizmów jego budowy i utraty oraz wpływu poziomu zaufania na funkcjonowanie całego społeczeństwa. Analizując wątek zaufania w socjologii, koniecznie należy poruszyć wątek kapitału społecznego. Na przestrzeni lat nie udało się wypracować jednej uznanej koncepcji kapitału społecznego, jednak cechą wspólną różnych koncepcji jest właśnie zaufanie (Budgol, 2010). Teorie kapitału społecznego kojarzone są z publikacjami takich klasyków jak Bourdieu (1986), Coleman (1988), Putnam (1995) czy Fukuyama (1995; 1997; 2003). Pierwszy z wymienionych autorów – Bourdieu – wskazywał, że kapitał społeczny związany jest ze zbiorem rzeczywistych i potencjalnych zasobów, do których dostęp zapewnia posiadanie trwałej sieci. Tak więc udział w danej sieci zapewnia jej członkom potrzebne zasoby (Bourdieu, 1986). Coleman definiował kapitał społeczny jako atrybut małych grup, w których nawiązywane są trwałe i silne relacje między członkami danej grupy. Członkostwo w grupie związane jest z dążeniem jednostki do realizacji własnych celów. Będąc w grupie, jednostki mają dostęp do kapitału, który jest zasobem wszystkich jego członków i nawet nowi członkowie grupy mogą z niego korzystać (Sierocińska, 2012). Natomiast według Putnama (1995, s. 16): „kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci (układy) jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi norm i wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty”. Putnam (1995) wskazywał, że kluczową cechą kapitału społecznego jest zaufanie i wspólne wartości, jakie są uznawane w danej grupie społecznej. W jego rozważaniach szczególne znaczenie miało dokonanie rozgraniczenia na kapitał wiążący i pomostowy. Podział ten został przeprowadzony ze względu na rodzaj relacji łączących podmioty. Kapitał wiążący oznacza

relacje między podmiotami z tej samej grupy, w której funkcjonują podobne normy, wartości, silne więzi. W tej grupie panuje silne poczucie tożsamości, co podnosi jej spójność. Podmioty połączone tym rodzajem kapitału mają w swojej sieci podobny poziom wiedzy oraz kontakty. Tego typu kapitał jest charakterystyczny dla rodzin, organizacji z tego samego obszaru, wspólnot, sąsiadów. Kapitał pomostowy łączy natomiast podmioty z różnych grup społecznych. W tym przypadku zazwyczaj nie występują tak silne więzi, oparte na wspólnych normach i wartościach. Takim kapitałem zazwyczaj połączeni są członkowie stowarzyszeń, organizacje pochodzące z różnych regionów itp. Kapitał ten umożliwia dostęp do innych zasobów czy kontaktów. Podmioty połączone tym kapitałem mają szerszą perspektywę i inne spojrzenie na rzeczywistość gospodarczą oraz doświadczenie. Wskazuje się, że to kapitał pomostowy wpływa na możliwość rozwoju sieci danego podmiotu (Czarnek-Marszałek, 2020). Pierwszy typ kapitału charakterystyczny jest dla rozwiniętych ośrodków gospodarczych i wynika z wewnętrznych potrzeb i motywacji, związanych z zaangażowaniem w sprawy lokalne mieszkańców. Natomiast kapitał wiążący związany jest z tradycją danego miejsca. Jego występowanie wskazywane jest częściej na obszarach peryferyjnych i jest on związany z relacjami rodzinnymi (Dąbrowska i in., 2012). Ostatni z przytoczonych klasyków – Fukuyama – określał kapitał społeczny jako: „siłę zbiorowości, wywodzącą się z rozpowszechnienia zaufania w obrębie społeczeństwa czy jakiejś jego części” (Łebkowska, 2017, s. 55). Definiował go natomiast jako: „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających współdziałanie” (Fukuyama, 2003, s. 169). Postrzegał zaufanie jako mechanizm, który zwiększa wydajność grup społecznych i instytucji (Fukuyama, 2003).

Kapitał społeczny jako teoria, początkowo dotyczył społeczeństwa i był analizowany w ujęciu makroekonomicznym. Z czasem zaczął powoli przenikać na poziom biznesu i samej organizacji, analizowanej w ujęciu mikroekonomicznym. Na polu rozważań nauk o zarządzaniu i jakości warto wprowadzić rozróżnienie na kapitał społeczny wewnątrzorganizacyjny dotyczący relacji w organizacji np. pomiędzy przełożonym a pracownikami oraz kapitał społeczny zewnętrzny odnoszący się do relacji między całym organizacjami (Jędrych i Klimek, 2018).

Kapitał społeczny stał się zmienną rozwiązującą wiele problemów badawczych. Zaobserwowano, że ma on wpływ na wyniki ekonomiczne zarówno przedsiębiorstwa, jak i całych gospodarek. Jest uznawany za czynnik rozwoju w gospodarkach wysokorozwiniętych, które nie konkurują już poprzez niższe koszty pracy czy kapitał ludzki. Szacuje się, że kapitał



społeczny może determinować tempo wzrostu gospodarczego aż o 53% (Halpern, 2005; Sztadynger i in., 2016). W Polsce niski poziom kapitału społecznego stanowi poważny problem. W badaniach międzynarodowych badających poziom kapitału społecznego Polska zajmuje odległe miejsca, daleko za rozwiniętymi gospodarkami światowymi czy europejskimi. Niski poziom kapitału społecznego stanowi zagrożenie dla dalszego rozwoju gospodarczego kraju (Czapiński i Panek, 2015). Dobrym podsumowaniem tego fragmentu rozważań jest cytat z pracy Jędrych i Klimek: „Siła kapitału społecznego tkwi w tym, że jest oparty na zaufaniu, co ułatwia negocjacje, obniża koszty transakcyjne, sprzyja przepływowi wiedzy, zwiększa zaangażowanie i przedsiębiorczość ludzi, solidarność międzygrupową, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego (Jędrych i Klimek, 2018, s. 228). Cytat ten podkreśla korzyści płynące z relacji opartej na zaufaniu.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, kapitał społeczny jest związany z funkcjonowaniem sieci współpracy (zarówno formalnych, jak i nieformalnych), np. w ramach regionalnych systemów innowacji czy ekosystemów innowacji. Kapitał społeczny jest uznawany za spoiwo sieci czy całych ekosystemów (Asheim i in., 2005; Asheim, Smith, Oughton, 2011; Klimas, 2019).

Powracając do wątku zaufania w literaturze przedmiotu w obszarze zarządzania, można zauważyć, że zaufanie rozpatruje się zazwyczaj na kilku płaszczyznach. Główną osią podziału jest zaufanie wewnątrz organizacji (np. menedżera do pracowników, pracowników do menedżera czy pracowników do innych pracowników) oraz między organizacjami (np. wobec dostawców, podwykonawców, zleceniodawców, konkurencji) (Grudzewski i in., 2009). Część badaczy rozpatruje również kwestie zaufania między klientem a daną organizacją oraz zaufaniem do instytucji rządowych i samorządowych (Rudzewicz, 2018). W literaturze pojawiają się też wątki dotyczące zaufania do technologii, szczególnie w kontekście zachodzących procesów transformacji cyfrowej (Ejdys, 2018). W niniejszej rozprawie, ze względu na omawiany problem badawczy, przedmiotem dalszego zainteresowania jest wymiar zaufania międzyorganizacyjnego (ang. *interorganizational trust*), przy czym w celu zrozumienia całego zagadnienia istotne jest przeanalizowanie koncepcji samego zaufania.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że zaufanie jawi się jako pojęcie interdyscyplinarne, obecne w naukach społecznych, głównie w ekonomii, socjologii i zarządzaniu. Dyscypliny te wzajemnie na siebie oddziaływały i kształtowały koncepcje dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego.

## 1.2 Dynamika badań nad zaufaniem międzyorganizacyjnym – analiza bibliometryczna

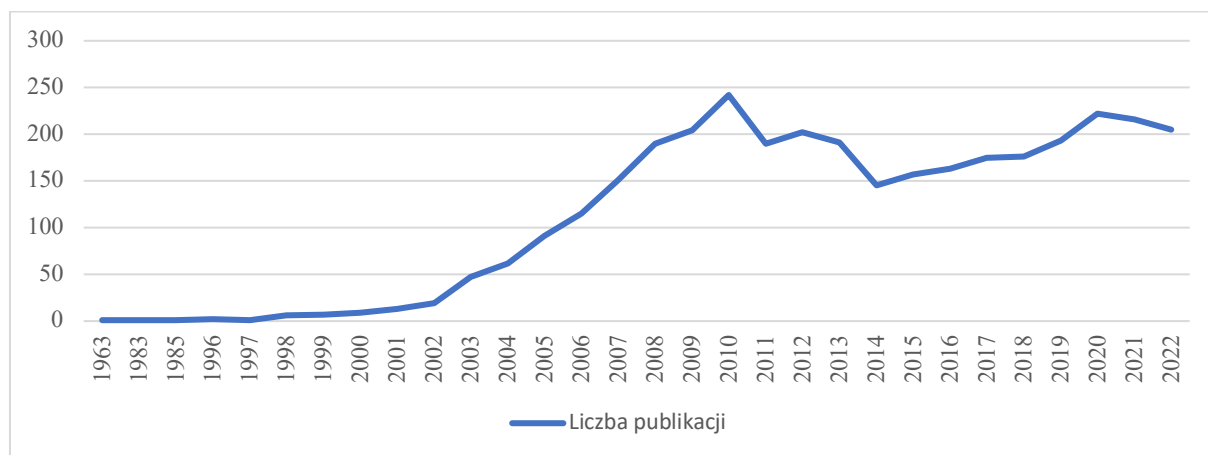
Kolejnym krokiem, który umożliwił dogłębne zrozumienie istoty zaufania międzyorganizacyjnego, było dokonanie strukturyzowanego przeglądu literatury, poprzedzonego analizą bibliometryczną.

W celu wykonania analizy<sup>11</sup> tendencji w badaniach naukowych dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego oraz określenia zbioru do analizy literatury wykorzystano dane pochodzące z reprezentatywnej dla nauk społecznych międzynarodowej bazy danych Scopus (Żemigala, 2018). W pierwszym kroku wyszukana została fraza „trust” (Article Title oraz Keyword). W bazie indeksowane było 101 533 publikacji naukowych na dzień 13.12.2022. Tak sformułowane zapytanie okazało się zbyt szerokie i wymagało doprecyzowania. Wyszukano więc frazę „trust management” (Article Title, oraz Keyword). W przypadku takiego zapytania baza wskazała na indeksowanie 3 505 publikacji naukowych. W kolejnym kroku dokonano oczyszczenia zbioru. Wykluczony został rok 2023, który w momencie analizy był niepełny i zawierał 2 rekordy. Dodatkowo dokonano filtrowania pod względem typów publikacji. Z analizowanego zbioru rekordów wykluczono zakwalifikowane do takich typów dokumentów publikacje takie jak erraty, notatki edytorskie czy recenzje, ze względu na ich pomniejsze znaczenie w określaniu tendencji badawczych. Ostatecznie uzyskano wstępnie oczyszczony zbiór publikacji naukowych o liczebności 3 398 rekordy. Zbiór ten został poddany analizie dynamiki w czasie oraz kraju publikacji (Klincewicz i in., 2012). Na podstawie przeprowadzonej analizy, która została przedstawiona na rysunku 1.1., można uznać, że z roku na rok rośnie liczba publikacji dotyczących zarządzania zaufaniem, co świadczy o istotności badanego zagadnienia. Trzeba dodać, że temat ten jest stosunkowo nowy; wzrost liczby publikacji odnotowywany jest od 2000 roku. Największa liczba publikacji datowana jest na lata kryzysu gospodarczego zapoczątkowanego w 2008 roku, który również wywołał kryzys zaufania (Hejduk, 2018). Po roku 2011 z roku na rok przyrasta podobna liczba publikacji.

---

<sup>11</sup> Dostęp: 13.11.2022.

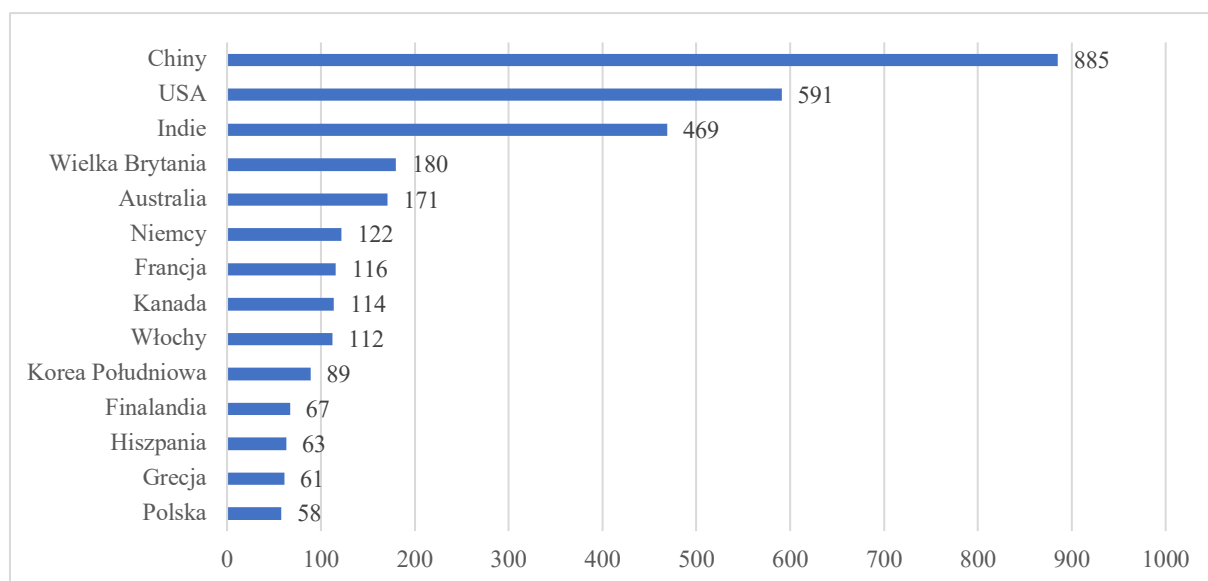
**Rysunek 1.1. Dynamika liczby publikacji dot. zarządzania zaufaniem w czasie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 13.11.2022).

Najwięcej opracowań dotyczących zaufania publikowanych jest w Chinach, na drugim miejscu jest USA. Warto zwrócić uwagę, że na 14. pozycji znajdowała się Polska, co wskazuje na dość znaczny dorobek polskich naukowców w tym zakresie. Dokładne wyniki zostały przedstawione na rysunku 1.2.

**Rysunek 1.2. Kraje wg liczby publikacji dot. zarządzania zaufaniem (top 14)**

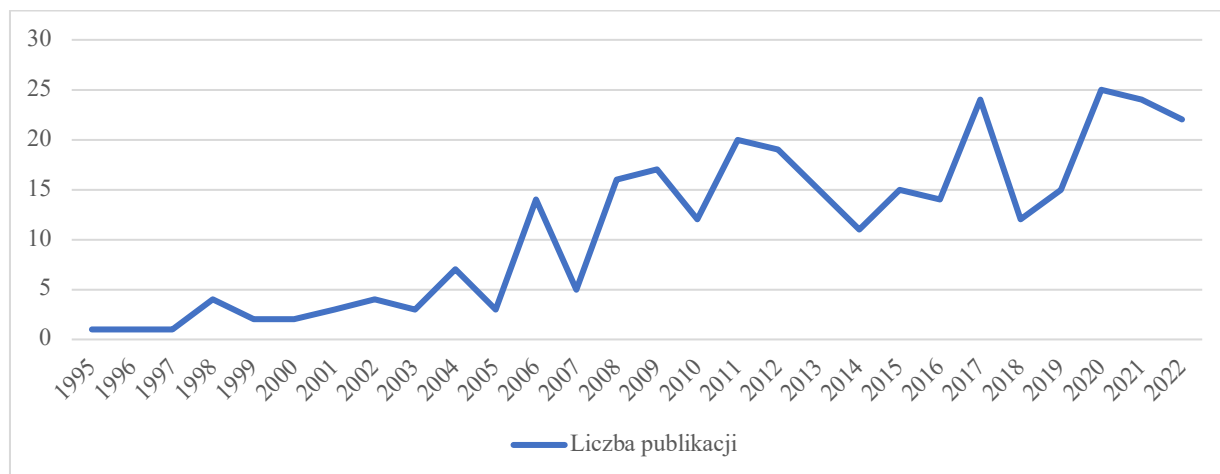


Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 13.11.2022).

Mimo zawężenia wyszukiwania, liczba publikacji wciąż pozostawała zbyt duża. Sprecyzowano więc zapytanie do wyszukiwania „interorganizational trust” i „inter-organizational trust”. Tak sformułowane zapytanie było bliższe postawionemu problemowi badawczemu dotyczącemu zaufania międzyorganizacyjnego. Analiza bazy danych wykazała: 326 publikacji naukowych dla szukanej frazy. Po oczyszczeniu zbioru uzyskano 311 publikacji.

W przypadku frazy „interorganizational trust” największa liczba publikacji odnotowana została w 2020 roku, natomiast drugim w kolejności rokiem jest 2017. Wzrost liczby publikacji został odnotowany od 2006 roku. Tendencję obrazuje rysunek 1.3.

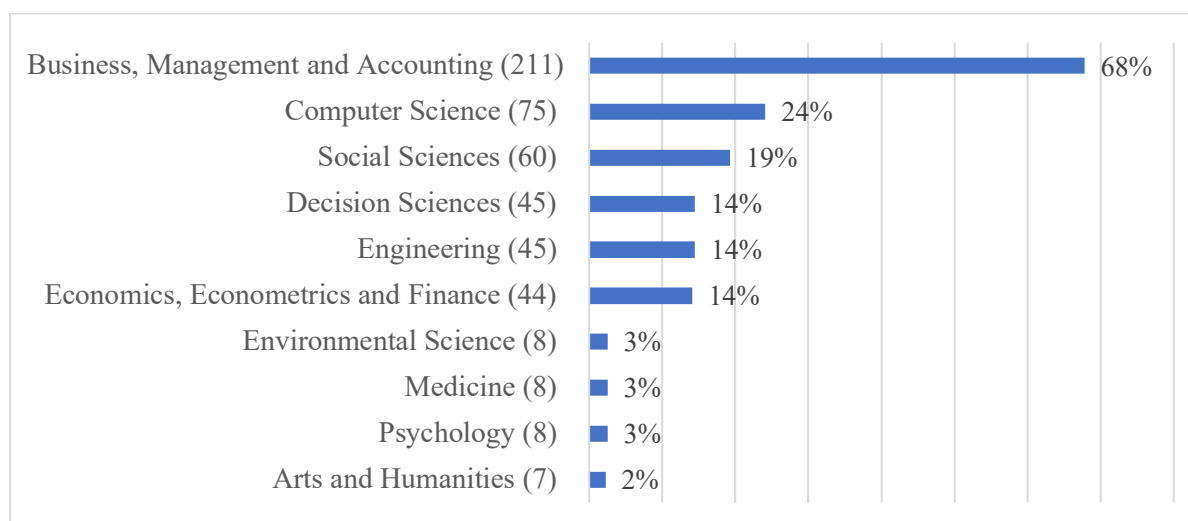
**Rysunek 1.3. Liczba publikacji dot. zaufania międzyorganizacyjnego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 13.11.2022).

W przypadku koncentracji wg obszarów nauk (rysunek 1.4) największa liczba publikacja jest katalogowana w ramach obszaru „biznes, zarządzanie i księgowość”. W obszarze tym skupione jest 63% publikacji dla frazy „interorganizational trust”.

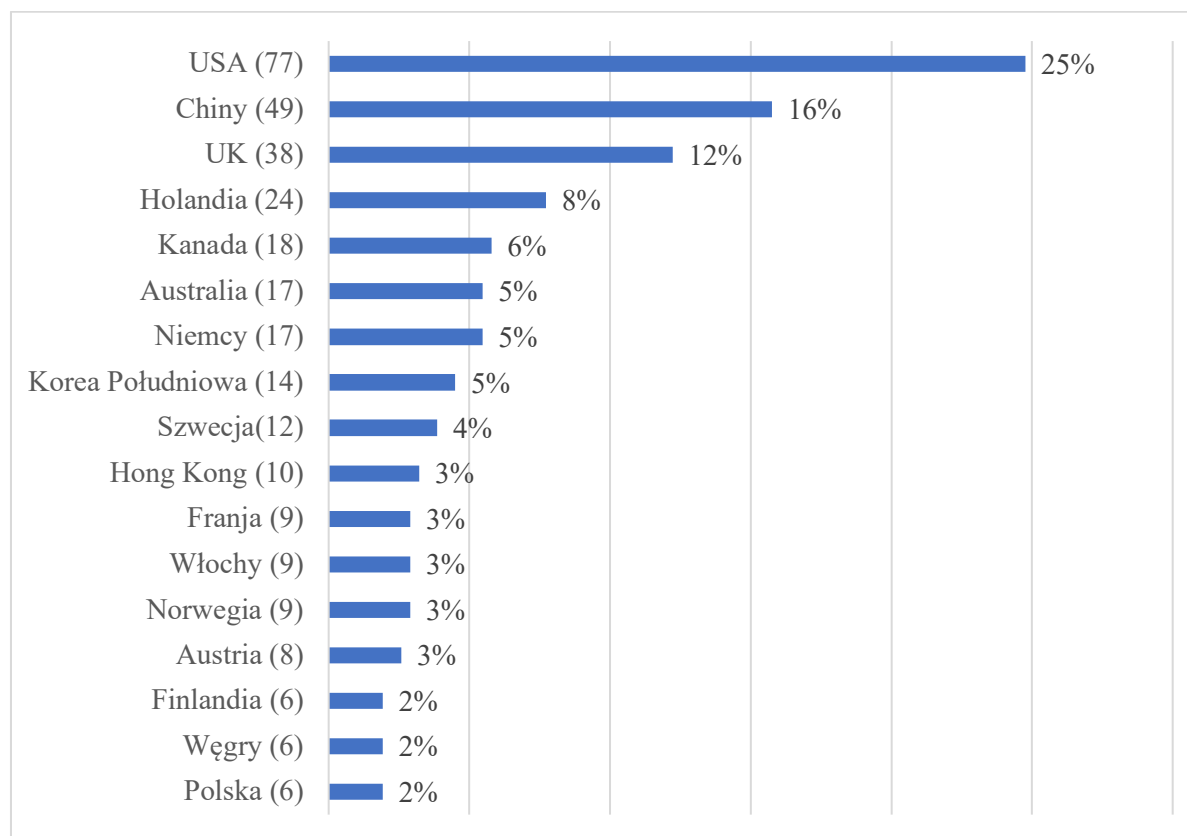
**Rysunek 1.4. Koncentracja badań naukowych dot. zaufania międzyorganizacyjnego w świetle obszarów nauki (w nawiasach podano liczbę publikacji)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 13.11.2022). Procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość przypisania jednej publikacji do kilku dyscyplin naukowych.

Analizując zapytanie pod kątem krajów (rysunek 1.5), z których pochodzili badawcze, można zauważyć, że najwięcej publikacji pochodzi z USA, na drugim miejscu są Chiny, a na trzecim Wielka Brytania.

**Rysunek 1.5. Koncentracja badań naukowych dot. zaufania międzyorganizacyjnego wg wybranych krajów (w nawiasach podano liczbę publikacji)**

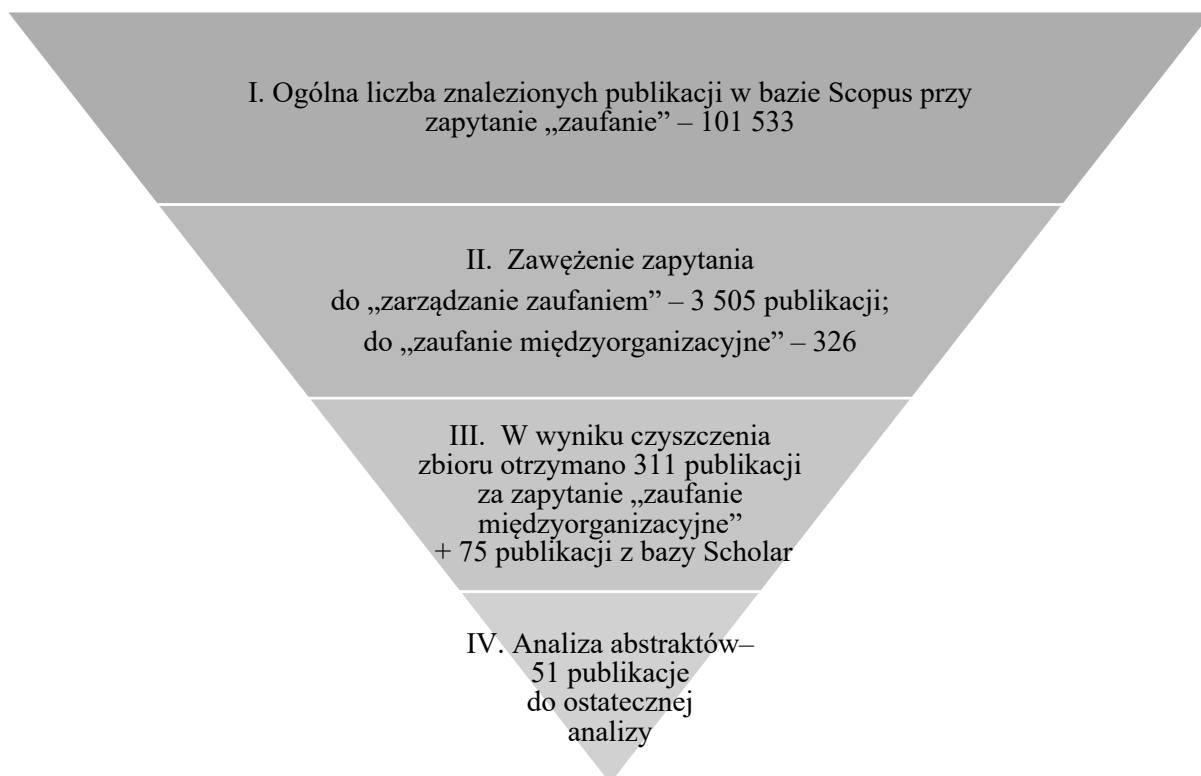


Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 13.11.2022). Procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość przypisania jednej publikacji do kilku krajów.

Ze względu na to, że baza Scopus w ograniczony sposób indeksuje publikacje polskojęzyczne, przeprowadzono dodatkowe wyszukiwanie w bazie Scholar wg frazy „zaufanie międzyorganizacyjne”. W bazie Scholar odnaleziono dodatkowe 75 publikacji.

Kolejnym krokiem była analiza abstraktów publikacji, do których uzyskano dostęp. Łącznie do przeglądu literatury zakwalifikowano 51 publikacji. Podsumowanie analizy bibliometrycznej i sposób wyboru literatury do analizy można przedstawić za pomocą schematu zaprezentowanego na rysunku 1.6.

**Rysunek 1.6. Schemat przeprowadzonego wyboru literatury do analizy na podstawie analizy bibliometrycznej bazy Scopus**



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (dostęp: 28.11.2020).

Dodatkowo została wykorzystana metoda kuli śniegowej w celu identyfikacji literatury dotyczącej zaufania międzyorganizacyjnego, która mogła nie znajdować się w analizowanych bazach. Publikacje te były na bieżąco włączane do analizy.

### 1.3 Zaufanie międzyorganizacyjne i wiarygodność organizacji – przegląd koncepcji badawczych

W niniejszym podrozdziale zaprezentowany zostanie przegląd definicji i koncepcji dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego na podstawie określonego zbioru publikacji (zob. podrozdział 1.2). Wyniki tej analizy wykorzystane były do konceptualizacji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz jej poszczególnych komponentów (rozdział 2) oraz interpretacji i wyjaśnienia wyników badań empirycznych (rozdział 4). Ważnym fragmentem rozdziału są rozważania na temat relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a wiarygodnością organizacji.

#### Zaufanie interpersonalne a zaufanie międzyorganizacyjne

Rozważania dotyczące definicji zaufania międzyorganizacyjnego rozpoczęte zostały od omówienia dylematu dotyczącego rozróżnienia pojęć zaufania interpersonalnego i zaufania pomiędzy organizacjami. Potocznie zaufanie przypisywane jest przeważnie ludziom: to im ufamy. Rozróżnienie między zaufaniem interpersonalnym a międzyorganizacyjnym stanowi więc konceptualne wyzwanie, ponieważ wymaga przeniesienia perspektywy jednostki na poziom całej organizacji (Zaheer i in., 1998). Często jednak, szczególnie w mowie potocznej, zabieg ten jest wykonywany. Proste przeniesienie koncepcji zaufania interpersonalnego na zaufanie międzyorganizacyjne jest jednak zbyt dużym uproszczeniem, ponieważ relacje panujące między zagadnieniami są bardziej złożone. Co więcej: organizacja nie może doświadczać zaufania w wymiarze psychologicznym, a tylko w wymiarze poznawczym (Lewicka i Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Analiza tego dylematu została rozpoczęta od przedstawienia dwóch nurtów w badaniach nad zaufaniem międzyorganizacyjnym (Janowicz, Noorderhaven, 2006):

- Nurt behawioralny (ang. *behavioural*) – zaufanie międzyorganizacyjne definiowane w kategoriach obserwowalnych zachowań (rutyn) organizacji. Jest to podejście wskazujące, że zaufanie międzyorganizacyjne jest atrybutem organizacji.
- Nurt odnoszący się do postawy (ang. *attitudinal*) – zaufanie międzyorganizacyjne jako „przekonanie” lub „oczekiwanie” wobec zachowań drugiej organizacji. W tym nurcie pojęcie postawy odnosi się nie do organizacji, a do postaw pracowników przekraczających granicę organizacji, które z czasem stają się zinternalizowane i zinstytucjonalizowane na poziomie organizacji.

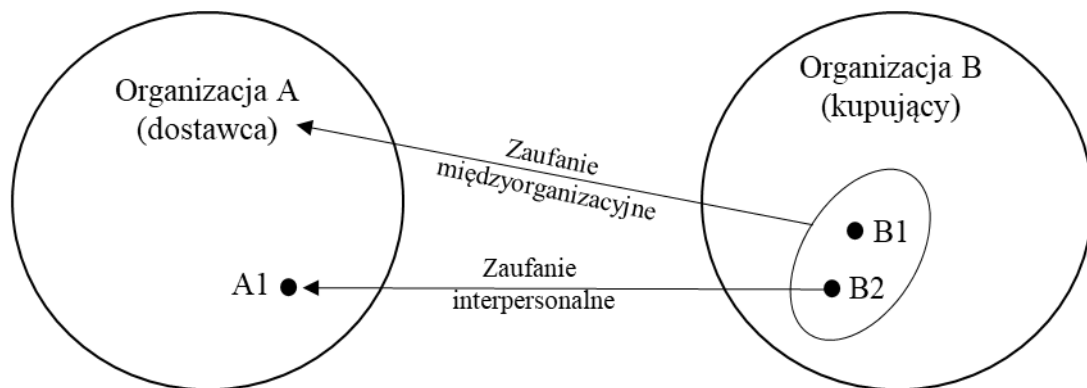
Szczególnie drugi nurt zdobył uznanie badaczy, dlatego też w ramach niego zostanie omówiona relacja pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a zaufaniem międzyorganizacyjnym.

Z badań Zaheer i in. (1998), przedstawionych w najwyżej cytowanym artykule w bazie Scopus dotyczącym zaufania międzyorganizacyjnego, wynika, że przeniesienie zaufania jest możliwe poprzez odniesienie się do zinstytucjonalizowanych praktyk i zachowań organizacji, które wskazują na to, jak dana organizacja postępuje z organizacją partnerską. Same praktyki oraz zachowania są możliwe do obserwacji i oceny przez organizacje. Wzajemna możliwość obserwacji stwarza natomiast pole do rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego. Jak zatem należy rozumieć zaufanie międzyorganizacyjne? Zaufanie międzyorganizacyjne jest więc przeniesieniem zaufania, jakie członkowie przekraczający granice organizacji (np. odpowiedzialni za współpracę międzyorganizacyjną) kolektywnie pokładają w organizacji partnerskiej. W momencie dołączenia nowych pracowników do organizacji następuje internalizacja norm obowiązujących w organizacji (stosowane praktyki, postawy i wiedza w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego) (Woźniak, 2014). Zaufanie międzyorganizacyjne rozumiane jest zatem jako zagregowany poziom zaufania, podzielany przez członków danej organizacji (Latusek-Jurczak, 2019).

Pomimo różnic konceptualnych Zaheer i in. (1998) wskazują na ścisły związek pomiędzy zaufaniem interpersonalnym a zaufaniem międzyorganizacyjnym. Oba konstrukty pozostają ze sobą w relacji w postaci występującej korelacji między zaufaniem do jednostki z organizacji a zaufaniem do całej organizacji. Przykładowo, budowanie zaufania do swoich przedstawicieli może stanowić element polityki całej organizacji w budowaniu wiarygodnego wizerunku, czyli godnego zaufania partnera. Pokazuje to, że zaufanie do organizacji jest zależne od postawy przedstawicieli organizacji i jest przenoszone na wizerunek całej organizacji (Chrupała-Pniak i Sulimowska-Formowicz, 2016). Nie stanowi to jednak reguły. Mimo że występują powiązania między wspomnianymi dwoma typami zaufania, są to odrębne konstrukcje, odgrywające inną rolę w procesach takich jak np. negocjacje czy transakcje (Zaheer i in., 1998). Co więcej, Zaheer i in. (1998) stawiają wniosek, że zaufanie międzyorganizacyjne przynosi lepsze efekty współpracy niż zaufanie interpersonalne. Zależność pomiędzy zaufaniem interpersonalnym menedżera podejmującego decyzje a zaufaniem międzyorganizacyjnym można przedstawić w formie graficznej (rysunek 1.7).



**Rysunek 1.7. Zaufanie międzyorganizacyjne i zaufanie interpersonalne**



Źródło. opracowanie własne na podstawie Zaheer i in. (1998).

Warto jeszcze zwrócić uwagę, że badacze zajmujący się zaufaniem międzyorganizacyjnym wykonują, świadomie lub nie, antropomorfizację organizacji, przypisując jej cechy typowo ludzkie. Metafora osoby w badaniach dotyczących organizacji jest stosowana i uznawana w naukach społecznych (Rousseau, 1985). Metafory naukowe tego typu mogą być zalążkami teorii stającymi się hipotezami, a w przyszłości wykroczyć poza początkowe metafory swojej mocy opisowej i objaśniającej (Hoffman, 1990). Stosując taką metaforę, należy mieć świadomość, że zaufanie jako cecha typowo ludzka a zaufanie międzyorganizacyjne jako atrybut organizacji, nie są bytami tożsamymi (Woźniak, 2014).

Podążając za R. Kramer (2010), możemy stwierdzić, że zaufanie międzyorganizacyjne będzie uogólnioną formą oczekiwań lub wiary członków danej organizacji. Z czasem może stać się elementem kultury organizacyjnej. Zaufanie staje się wtedy typowym sposobem działania, który nie podlega refleksji. Zaufanie międzyorganizacyjne opiera się więc na: systemach reguł, rolach pracowników, przywództwie i praktykach menedżerskich w organizacji (Latusek, 2019).

Reasumując: zaufanie interpersonalne jest efektem interakcji pomiędzy konkretnymi osobami, natomiast zaufanie międzyorganizacyjne odnosi się do zaufania do systemów organizacyjnych i reputacji organizacji (Atkinson i Butcher, 2003). Obszarem zainteresowań w niniejszej rozprawie nie jest zaufanie interpersonalne, niemniej należy mieć na uwadze, że odpowiedzi udzielane przez menedżerów objętych badaniami empirycznym mogą być wynikiem ich zaufania interpersonalnego do przedstawicieli innych organizacji, co nie stoi w sprzeczności z koncepcją zaufania międzyorganizacyjnego. W obszarze tym występuje ciągła potrzeba badań, które pozwolą lepiej zrozumieć i opisać zaufanie międzyorganizacyjne, tak aby organizacje mogły nim świadomie zarządzać.

## Przegląd definicji dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego

Celem tej części rozprawy był przegląd definicji zaufania, które można odnieść do relacji międzyorganizacyjnych (zaufania międzyorganizacyjnego). Zidentyfikowane definicje zostały zebrane w tabeli 1.1. wraz ze wskazaniem przedmiotu definicji opisującej istotę definiowanego pojęcia.

**Tabela 1.1. Przegląd definicji zaufania międzyorganizacyjnego**

<b>Autor/ autorzy</b>	<b>Definicja</b>	<b>Istota</b>
Rotter (1967; 1980)	Ogólne oczekiwania jednostki, że słowo, obietnica, ustna lub pisemna innej osoby lub grupy są wiarygodne	Oczekiwanie
Mayer (1995)	Gotowość partnera biznesowego do narażenia się na działanie drugiej strony z nadzieją, że partner wykona ustalone zadania bez konieczności monitorowania czy kontrolowania partnera	Gotowość
Zaheer i in. (1998)	Oczekiwania od uczestników, że (1) wywiążą się ze swoich obowiązków, (2) będą zachowywać się w przewidywalny sposób, (3) będą działać i negocjować uczciwie, nawet jeśli mogą zachowywać się oportunistycznie	Oczekiwanie
Gambetta (1998)	Zasób, który ma przyczynić się do osiągnięcia określonych rezultatów ekonomicznych, odgrywa ważną rolę w życiu ekonomicznym i umożliwia dokonywanie efektywnej wymiany rynkowej	Zasób organizacyjny
Anderson i Narus (1999)	Przekonanie, że partner biznesowy podejmie działania, które przyniosą przedsiębiorstwu korzyści, oraz że nie podejmie działań, które mogą przynieść negatywne konsekwencje	Przekonanie
Blomqvist i Stahle (2000)	Oczekiwanie aktora gry (wymiany) rynkowej w zakresie kompetencji, dobrej woli oraz postępowania	Oczekiwanie
Shockley- Zalbak i in. (2003)	Wiara organizacji, oparta na zaobserwowanej kulturze i sposobie komunikacji podczas działania i w relacjach z innymi, że inna jednostka, grupa czy też organizacja jest kompetentna, otwarta, uczciwa, zainteresowana, solidna oraz że identyfikuje się ze wspólnymi celami, normami i wartościami	Wiara
Sztompka (2007)	„Zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”. W sytuacji niepewności i konieczności podjęcia działania zaufanie	Zakład oraz strategia

	staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i brakiem możliwości kontrolowania przyszłości	
Gulati i Nickerson (2008)	Oczekiwanie organizacji, że inna organizacja nie zachowa się w sposób oportunistyczny	Oczekiwanie
Grudzewski i in. (2009)	Mentalny (subiektywny) stosunek czy przekonanie odnośnie do drugiej strony (ocena, oczekiwanie lub przewidywanie)	Mentalny stosunek, przekonanie
Sankowska (2011)	Pozytywne oczekiwanie, że w sytuacji niepewności oraz ryzyka, partner nie będzie działał oportunistycznie	Oczekiwanie
Ryciuk (2013)	Poleganie organizacji na wzajemnych działaniach w poczuciu, że każda ze stron wypełni zobowiązania, będzie zachowywać się w sposób uczciwy oraz racjonalny. Współpraca ta przyniesie stronom zakładane korzyści	Poleganie
Mazur i Kulczyk (2016)	Przekonanie o dobrej woli partnera w procesie wymiany wynikającej z pewności w zakresie jego niezawodności i uczciwości	Przekonanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Zaufanie międzyorganizacyjne określone było najczęściej jako gotowość, przekonanie, oczekiwanie, poleganie na intencjach lub przyszłym zachowaniu partnera danej relacji, które nie będą szkodliwe dla organizacji obdarzającej zaufaniem. Analizując definicje, warto zwrócić uwagę na:

- postawę skłonności czy też gotowości do wejścia we współpracę w sytuacji niepewności co do przyszłych rezultatów,
- konieczność występowania co najmniej dwóch stron w relacji,
- wiązanie zaufania z pewnym stanem niewiedzy, które wymaga odpowiedniego zarządzania, np. obdarzenia zaufaniem (podjęcie ryzyka) lub podjęcia działań mających na celu obniżenie ryzyka,
- dostrzeganie przez strony korzyści ze współpracy jako przyczyny wejścia w stan wzajemnej zależności.

Podsumowania definicji zaufania dokonał M. Budgol (2010). Analizując różne definicje, odniósł je do praktyki zarządzania i podkreślał, że zaufanie jest: składową kapitału społecznego, podstawą społecznych relacji (jest warunkiem współpracy i umożliwia osiągnięcie

wspólnych celów) oraz cennym zasobem organizacji. Zauważył też, że definicji zaufania nie da się opisać jednym zdaniem; zaufanie jest więc:

- spoiwem grup społecznych, sieci (co ma kolosalne znaczenie np. w organizacjach wirtualnych, nowych formach pracy, wirtualnych zespołach projektowych);
- celem działalności (np. zaufanie klienckie jest celem działalności marketingowej);
- środkiem do osiągnięcia celów (Budgol, 2010, s. 18).

Samo zaufanie międzyorganizacyjne można różnie klasyfikować. Wśród podziałów stosowanych przez badaczy na pewno należy wskazać, że zaufanie międzyorganizacyjne może być ujmowane jako:

- Stan psychiczny, w którym firma jest skłonna być wrażliwa na inną firmę (Mayer i in., 1995).
- Decyzja dotycząca tego, na której organizacji można polegać. Decyzja ta oparta jest na zdobytej lub posiadanej przez organizację wiedzy (Currall i Inkpen, 2002).
- Zaufanie normatywne oparte jest na emocjach i wierze odnośnie do przewidywalnego i zgodnego z oczekiwaniami i wyznawanymi wartościami zachowania (Uslaner, 2008).
- Zaufanie strategiczne, które oparte jest na posiadanej wiedzy. Podstawą tego typu zaufania jest wzajemne uczenie się stron, np. organizacji od innej organizacji czy członków tej samej organizacji, priorytetyzacja działań oraz ustalanie wspólnych standardów (Uslaner, 2008).
- Zaufanie poznawcze (racjonalne), którego źródłem są kompetencje, wola odpowiedzialnego działania partnera i jego przewidywalność w przyszłości. Sposób działania, np. procedury, praktyki i rozwiązania strukturalne są wprowadzane w celu obniżania ryzyka i niepewności związanych z ewentualnymi zachowaniami oportunistycznymi partnera. Pozwalają na świadomą ocenę (kalkulację) poziomu zaufania (Lewicka, Zakrzewska-Bielawska, 2016).
- Zaufanie afektywne (oparte na emocjach), którego źródłem są odczucia oparte na wspólnocie interesów, otwartej komunikacji, uczciwości, doświadczeniach, intencjach czy dbaniu o utrzymanie i kontynuowanie relacji (Lewicka i Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Z perspektywy relacji międzyorganizacyjnych zaufanie powinno być rozpatrywane jako zaufanie poznawcze (racjonalne i oparte na procesach poznawczych), umożliwiające świadomą

decyzję odnośnie do tego, czy rozpocząć współpracę z daną organizacją partnerską (Zhon i in., 2014; De Jong i in., 2016).

Budowanie zaufania jest procesem, na który składają się określone etapy. Przykładowo Dietz i Hartog (2006) wymieniają wśród nich:

- przekonanie, oparte na subiektywnych odczuciach wobec drugiej strony oraz racjonalnych przesłankach, które skłania do zawierzenia partnerowi,
- decyzję o zawierzeniu partnerowi, wynikającą z jego wiarygodności i oceny prawdopodobieństwa ryzyka ewentualnych szkodliwych działań z jego strony jako niskie,
- działanie związane z zaangażowaniem w relację i podjęciem decyzji o „budowie zaufania” w partnerstwie. Warto zaznaczyć, iż proces ten opiera się na wysyłaniu i odbieraniu wzajemnych sygnałów wiarygodności przez partnerów.

Samo zaufanie międzyorganizacyjne może opierać się na różnych źródłach. Jako jedni z pierwszych Lewicki i Bunker (1996) wskazywali, że zaufanie międzyorganizacyjne opiera się na:

- 1) kalkulacjach – zaufanie oparte na kalkulacjach powiązane jest z teorią kosztów transakcyjnych, gdzie rozpatruje się potencjalne koszty i korzyści w wyniku obdarzenia zaufaniem lub nieufnością danej jednostki czy organizacji,
- 2) kompetencjach – zaufanie oparte na kompetencjach, które są źródłem przewidywalności zachowań,
- 3) tożsamości – zaufanie oparte na tożsamości oznacza oparcie się na podobnych normach i wartościach, zbieżności celów i wzajemnym zrozumieniu.

Z czasem wskazano trzy główne źródła zaufania międzyorganizacyjnego, którymi są (Schilke, 2017):

- zaufanie oparte na procesach (np. zaufanie oparte na wcześniejszych doświadczeniach współpracy z organizacją),
- zaufanie oparte na instytucjach (np. źródłem zaufania jest porządek prawno-instytucjonalny),
- zaufanie oparte na cechach (źródłem zaufania są cechy i zachowania organizacji, np. jej kompetencje biznesowe, niezawodność, postawa).

Systematycznego uporządkowania podejść do zaufania międzyorganizacyjnego dokonali Schmidt i Schreiber (2019). Ich analiza wskazała na 5 perspektyw badawczych:

- Podejście związane z pewnością, że partner posiada odpowiednie kompetencje biznesowe (np. środki, wiedzę, umiejętności, zasoby) potrzebne do zrealizowania przedmiotu współpracy, oraz że jest przewidywalny (niezawodny).
- Podejście związane z uczciwością zachowań partnera biznesowego. W tym podejściu zaufanie bazuje na przekonaniu, że partnera biznesowego cechuje przestrzeganie norm oraz zasad moralnych. Podkreślany jest tutaj również brak zachowań oportunistycznych.
- Podejście nawiązujące do życzliwości. W tym podejściu partnera biznesowego cechują: pomocność, skoncentrowanie na potrzebach biznesowych drugiej strony w większym stopniu niż jednostronna korzyść, poszukiwanie obopólnych korzyści, dobro drugiej strony itp.
- Podejście, w którym autorzy dokonują konceptualizacji zaufania jako polegania na drugiej stronie. Podejście to nawiązuje do ryzyka w relacjach biznesowych. Podejście to nie jest przy tym bezpośrednio związane z cechami zaufania międzyorganizacyjnego.
- Podejście wskazujące na reputację oraz zdolność do zaufania. Jak wskazują sami autorzy, podejście to jest marginalne wśród badaczy. Zdaniem Autora rozprawy reputacja jest nośnikiem opinii o partnerze biznesowym i może zawierać wszystkie wcześniej omawiane cechy.

W praktyce biznesowej także pojawia się wątek zaufania międzyorganizacyjnego. Firma doradcza Boston Consulting Group (BCG, 2021) w jednym ze swoich raportów wskazała na trzy fundamentalne elementy zaufania:

1. Kompetencje (umiejętność dostarczenia przedmiotu umowy) – jako czynniki wzmacniające zostały wskazane bezpieczeństwo oraz wiarygodność.
2. Sprawiedliwość (sprawiedliwe traktowanie) – jako czynniki wzmacniające zostały wskazane uczciwość oraz podobieństwo.
3. Transparentność (otwartość i podawanie rzetelnych informacji).

### **Zaufanie międzyorganizacyjne a wiarygodność**

Na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych (opisanych we Wprowadzeniu) można stwierdzić, że w praktyce zarządczej zaufanie międzyorganizacyjne było utożsamiane z wiarygodnością i opisywane za pomocą cech odnoszących się do wiarygodności organizacji, jak np. niezawodność partnera w realizowanych dostawach, stabilność finansowa,

wiarygodność finansowa, kompetencje biznesowe, zaplecze technologiczne. Wyniki te są zgodne z głównym nurtem badań w naukach o zarządzaniu dotyczącym źródła zaufania, które upatruje się w wiarygodności. W naukach o zarządzaniu przyjmuje się co do zasady, że zaufanie polega na ocenie czy druga strona jest godna zaufania. W Słowniku Języka Polskiego „godny zaufania” jest wyrażany poprzez słowo „wiarygodny”, natomiast w języku angielskim poprzez *trustworthiness* (Latusek-Jurczak, 2019).

Jednoznacznie potraktowanie zaufania międzyorganizacyjnego i wiarygodności jest zbyt dużym uproszczeniem. Relacja ta, pomimo bliskości pojęć, jest bardziej złożona. R. Hardin (2009) wskazywał, że zaufanie jest wynikiem wiarygodności danej osoby czy podmiotu. Okazanie dowodu wiarygodności skutkuje gotowością do zaufania i nawiązania relacji międzyorganizacyjnych. Co więcej, R. Hardin (2002) stawia tezę, że problemem w relacjach międzyorganizacyjnych nie jest niskie zaufanie, a niska wiarygodność organizacji. A. Chrisidu-Budnik (2011) pisała, że tworzenie sieci formalnych oparte jest na wiarygodności, a nie na zaufaniu. Wiarygodność opisywała jako cechy organizacji, które mogą być dopiero podstawą do zaufania. Natomiast F. Kroeger (2011) wskazywał, że zaufanie jest możliwe poprzez analizę eksponowanej wiarygodności organizacji w otoczeniu zewnętrznym. Eksponowanie odbywa się poprzez zinstytucjonalizowane role i rutyny organizacji.

Na podstawie przedstawionych przykładów oraz wyniku badań pilotażowych, przyjęte zostaje założenie, że wiarygodność nie jest synonimem zaufania międzyorganizacyjnego, a jest jej fundamentem. Odwołanie się do pojęcia wiarygodności umożliwia operacjonalizację zaufania międzyorganizacyjnego i zarządzanie nim (Grudzewski i in., 2009). W związku z tym kluczowym elementem modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego jest pojęcie wiarygodności, którą można kształtować poprzez zarówno eksponowanie cech wiarygodności, jak i ich ocenę.

W tym miejscu powstaje pytanie o to, czym jest wiarygodność i jakie cechy organizacji ją konstytuują. Wiarygodność, jak pisał W. Czakon (2016), nie jest obserwowalna bezpośrednio; jest to zmienna latentna, której wystąpienie stwierdza się na podstawie innych zmiennych. Jakie zatem cechy opisują wiarygodność? W literaturze kwestia ta nie została uporządkowana. Część badaczy (Zaheer i in., 1998; Grudzewski i in., 2004; Seppänen i in., 2007; Ryciuk, 2013; Schilke, 2016) wskazuje cechy zaufania międzyorganizacyjnego. Zdaniem Autora rozprawy jest to pewne uproszczenie myślowe, ponieważ cechy te nie odnoszą się bezpośrednio do pojęcia zaufania międzyorganizacyjnego, a do pojęcia wiarygodności. W związku z tym na potrzeby analizy cechy bezpośrednio przypisywane zaufaniu

międzyorganizacyjnemu traktowane będą jako cechy wiarygodności. Aby zobrazować to przykładem, nastąpi odwołanie do Grudzewskiego i in. (2007), którzy wskazywali, że zaufanie (rozumiane jako wiarygodność) związane jest z cechami takimi jak:

- życzliwość – która odnosi się do pewnej troski, empatii i motywacji do działania, które bierze pod uwagę interes drugiej strony; przeciwieństwem działania opartego na życzliwości jest działanie oportunistyczne;
- uczciwość – polegająca na prawdomówności, dotrzymywaniu obietnic, dobrej woli;
- kompetencje biznesowe – dające gwarancje, że dana strona potrafi wykonać to, do czego się zobowiąże;
- przewidywalność – czyli takie działania jednej ze stron (zarówno pozytywne, jak i negatywne), które pozwolą drugiej ze stron przewidzieć zachowanie partnera.

W celu operacjonalizacji wiarygodności w badaniach i modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego posłużono się wynikami prac Schmidta i Schreibera (2019), którzy w systematycznym przeglądzie literatury (46 artykułów dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego) dokonali identyfikacji cech, a następnie ich agregacji w grupy. Wspomniani autorzy wskazali na następujące grupy:

- Grupa I: Kompetencje biznesowe<sup>12</sup> – organizacja partnerska posiada odpowiednie kompetencje, np. środki, wiedzę, umiejętności, zasoby oraz jest merytoryczna i zagwarantuje oczekiwaną jakość.
- Grupa II: Przewidywalność – organizacja partnerska zachowuje się w sposób przewidywalny oraz jest terminowa.
- Grupa III: Niezawodność – organizacja partnerska jest niezawodna i można na niej polegać.
- Grupa IV: Uczciwość – organizacja partnerska dotrzymuje obietnic, przedstawia rzetelne i zgodne ze stanem faktycznym informacje o swoich produktach lub usługach, jest uczciwa, unika zachowań oportunistycznych, nie wykorzystuje innych organizacji.

---

<sup>12</sup> W oryginalnej pracy autorzy posługiwali się pojęciem kompetencje (ang. *competence*), jednakże ze względu na tematykę rozprawy dotyczącej kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego Autor posłużył się będzie dodatkowym przymiotnikiem „biznesowe” w celu ułatwienia Czytelnikowi odbioru pracy.



- Grupa V: Życzliwość – organizacja partnerska wspiera inne organizacje, jest nastawiona na wspólny sukces, dąży do wzajemnych korzyści, przejawia dobrą wolę w rozwiązywaniu sytuacji problemowych.

Podsumowując ten fragment rozważań, można stwierdzić, że wiarygodność jest fundamentem zaufania międzyorganizacyjnego. W odniesieniu do teorii zarządzania to właśnie wiarygodność jest obszarem, którym można zarządzać, czyli np. planować działania związane z rozwojem wiarygodności organizacji, organizować działania mające na celu eksponowanie wiarygodności czy też kontrolować w rozumieniu oceny wiarygodności. Natomiast operacjonalizacja zmiennej „wiarygodność” w celu przeprowadzenia badań empirycznych nastąpi poprzez odwołanie do zidentyfikowanych cech ją opisujących. Implikacją dla badań empirycznych jest konieczność identyfikacji sposobów lub dowodów, jakie w praktyce mogą świadczyć o wystąpieniu danej cechy wiarygodności. Należy mieć na uwadze, że w potocznym rozumieniu (co wykazały badania pilotażowe) pojęcia te są przez rozmówców traktowane jako tożsame.

### Stopniowanie zaufania międzyorganizacyjnego

Analizując zagadnienie zaufania międzyorganizacyjnego, należy zwrócić uwagę na trzy kwestie, tzw. zasady dotyczące zaufania, które mają wpływ na dalsze rozważania teoretyczne oraz na opracowanie podejścia do badań empirycznych.

**Po pierwsze**, zaufanie jest stopniowalne; można więc wskazywać na różne poziomy zaufania od braku (0%) do pełnego zaufania (100%). Rzadko spotykane jest przy tym całkowite zaufanie lub całkowity brak zaufania (Grudzewski i in., 2007). Wskazuje to na możliwość pomiaru poziomu zaufania i różnicowania poziomu zaufania wśród typów organizacji, położenia geograficznego, wielkości itp. Przykładowe typy zaufania o różnej stopniowalności przedstawili Barney i Hansen (1994). Wskazane zostało:

- Słabe zaufanie – charakteryzuje je przeświadczenie, że druga strona nie jest wiarygodna.
- Przeciętne zaufanie – oparte jest na reputacji partnera, która wskazuje, że dana organizacja jest wiarygodna, przy czym zawiany kontrakt zawiera zabezpieczenia przed oportunistycznym zachowaniem partnerów.
- Silne zaufanie – oparte jest na przyswojonych przez partnerów normach i wartościach.

Ciekawe spojrzenie na stopniowanie zaufania międzyorganizacyjnego w zarządzaniu strategicznym przedstawia G. Leśniak-Łebkowska (2017), prezentując koncepcję drabiny

zaufania, która jest metaforą obrazującą następujące po sobie etapy działania organizacji. Wyższy poziom zaufania między organizacjami pozwala na osiągnięcie większych korzyści poprzez możliwość wzajemnego korzystania z posiadanych zasobów. Przedstawiona na rysunku 1.8 drabina zaufania składa się z 5 etapów.

### Rysunek 1.8. Drabina zaufania<sup>13</sup>



Źródło: Leśniak-Łebkowska (2017, s. 63).

Pierwszy etap współpracy w drabinie zaufania ogranicza się do transakcji kupna-sprzedaży – organizacja kupuje produkty lub usługi, a następnie, na podstawie swojej wiedzy, nadaje im użytek i wartość dla klienta. Na drugim etapie dostawca jest zaangażowany poprzez łączenie elementów oferty w rozwiązanie o wyższej integralności i użyteczności, co nadaje wartość dla klienta ostatecznego. Na trzecim etapie dostawca daje klientowi gwarancje osiągnięcia mierzalnych korzyści w wyniku współpracy. Czwarty etap został natomiast wyróżniony w całej koncepcji, gdzie dostawca w określonym stopniu jest odpowiedzialny za odniesienie sukcesu klienta, w ramach posiadanych kompetencji. Ostatni szczebel to integracja działań na wspólnych platformach, na których odbywa się wielostronna współpraca pomiędzy partnerami. Przechodzenie na wyższe szczeble drabiny wymaga wysokiego poziomu wzajemnego zaufania, opartego na wzajemnej wiarygodności partnerów działających w budowanych sieciach współpracy. Jak podkreśla na koniec sama autorka „branie odpowiedzialności za sukces swoich klientów staje się główną zasadą nowej gospodarki (...). Sposób realizacji jego [klienta] potrzeb gwarantujący wielostronne korzyści polega na definiowaniu nowych biznesów i całych branż przemysłu, w których zaspokojone

<sup>13</sup> Na oryginalnym rysunku nie została przedstawiona skala obrazująca zaufanie, przy czym można przyjąć założenie, że im wyższy poziom drabiny, tym wyższe zaufanie.

są potrzeby i oczekiwania wszystkich uczestników sieci na wyższym poziomie, niż gdyby realizowali je sami (Leśniak-Łebkowska, 2017, s. 66.). Z cytatu tego wynika wniosek, że we obecnych realiach społeczno-gospodarczych, współczesna organizacja to organizacja, która współpracuje z innymi i dzięki temu jest w stanie dostarczyć wyższą wartość swojemu klientowi, niż byłaby w stanie samodzielnie wypracować.

**Po drugie**, zaufanie jest zmienne w czasie. Oznacza to, że poziom zaufania zmienia się wraz zachodzącymi interakcjami pomiędzy stronami. Wskazuje się również, że brak interakcji wpływa na spadek zaufania (Heimer, 2001; Luna i in., 2004). Przykładowy proces rozwoju zaufania w łańcuchu dostaw przedstawili Donney i Cannon (1997). Składał się on z 5 etapów:

1. Proces kalkulacji – analiza kosztów i korzyści współpracy lub interakcji z partnerem.
2. Proces oceny zdolności – ocena wiarygodności partnera, m.in. zdolności drugiej strony do wypełnienia zobowiązań.
3. Proces przewidywania – predykcja zachowań partnera na podstawie wcześniejszych doświadczeń we współpracy.
4. Proces celowy – interpretacja słów i zachowań partnera oraz intencji. Zaufanie budowane jest na interpretacji i ocenie motywów kierujących partnerem biznesowym.
5. Proces transferu – na tym etapie zaufanie zdobywane jest poprzez reputację i rekomendacje partnera biznesowego.

**Po trzecie**, zaufanie jest przechodnie, co oznacza, że na poziom zaufania mają wpływ nie tylko bezpośrednie interakcje między stronami, ale również opinie innych stron i ich referencje (Josang i in., 2005). Jak zauważa P. Sztompka (2016), przy nawiązaniu współpracy z innymi stronami dokonywana jest ocena z punktu widzenia korzyści lub szkód (ryzyk). Dokonanie takiej oceny *ex ante* jest obarczone ograniczeniami, np. ze względu na niewystarczającą wiedzę na temat motywów, posiadane wcześniejsze doświadczenia dotyczące współpracy z innymi. W takiej sytuacji ocena może bazować na plotkach (złej reputacji), uprzedzeniach (wynikających ze wcześniejszych złych doświadczeń) czy fałszywych informacjach.

### **Kontrola a zaufanie międzyorganizacyjne**

Jedną z podstawowych kwestii omawianych w przypadku zaufania międzyorganizacyjnego jest rozważenie związku pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Pytanie, jakie naturalnie powstaje w tej kwestii, dotyczy tego, czy zaufanie jest przeciwieństwem kontroli. A może są to elementy wobec siebie komplementarne lub substytucyjne? Poniższe rozważania dotyczą wzajemnych

zależności pomiędzy zaufaniem a kontrolą, ponieważ nie ma jednej odpowiedzi na postawione pytania i zależy ona od kontekstu danej sytuacji (Latusek-Jurczak, 2019).

Zaczynając od samej definicji kontroli, warto odnieść się do:

- R. Griffina (1998, s. 585), który pisał, że kontrola to: „regulacja działań organizacji w taki sposób, by ułatwić osiągnięcie celów”,
- K. Adamieckiego (1970, s. 232), który zdefiniował kontrolę jako: „sprawdzenie, czy wykonanie sprawdza się z planem, czy wzorcem”,
- B. Kuca (2008, s. 11), który wskazywał, że kontrola to: „systematyczne działanie kierownictwa na rzecz ustanowienia norm efektywności przy planowanych celach, porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi normami, ustalania odchyłeń i podejmowania wszelkich kroków potrzebnych do zapewnienia, by wszystkie zasoby organizacji były wykorzystywane najskuteczniej i najsprawniej do osiągnięcia celów”.

Pomimo różnic w definicjach badacze są generalnie zgodni, że celem kontroli jest zmaksymalizowanie stopnia przyjętych założeń na etapie planowania (Górniak i Motyka, 2012). W tym ujęciu kontrola jawi się jako odrębny proces względem zaufania, który może być komplementarny lub substytucyjny. Zarówno zaufanie, jak i kontrola mają na celu ograniczenie ryzyka do poziomu akceptowalnego przez organizację, np. przez spowodowanie, że zachowania partnera będą bardziej przewidywalne. W tym ujęciu nie tylko zaufanie, lecz także kontrola są uznawane za strategie radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością (Skineer i Spira, 2003).

Z drugiej strony w praktyce menedżerskiej kontrola często nie realizuje swoich celów i nie służy korygowaniu odchyłeń od przyjętego planu. Taki rodzaj kontroli został nazwany jako „kontrola zabezpieczająca” czy „kontrola istniejącego porządku”. I w tym rozumieniu kontrola może stać w opozycji z zaufaniem, stanowiąc dychotomię. Dodatkowo nadmierna kontrola służy pokazaniu władzy i hierarchii, obniżając motywację partnera biznesowego (Skineer i Spira, 2003).

Wybór strategii dotyczącej obniżania poziomu ryzyka jest więc jednym z elementów zarządzania. Osoba podejmująca decyzje musi przyjąć, w jakim stopniu współpraca będzie opierać się na zaufaniu, a w jakim na kontroli. Należy mieć przy tym na uwadze, że w sytuacji niskiego poziomu zaufania i wprowadzenia elementów kontroli rosną koszty transakcyjne wymiany w ramach współpracy, co może uczynić dane przedsięwzięcie nieopłacalnym. Powracając do postawionego pytania, czy zaufanie jest przeciwieństwem kontroli, trzeba

stwierdzić, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Zależy ona od tego, jak realizowany jest proces kontroli, w jakim celu oraz z jakimi intencjami.

### **Ryzyko a zaufanie międzyorganizacyjne**

Zaufanie jest również związane z ryzykiem (co było szczególnie widoczne w trakcie badań Autora niniejszej pracy). Przykładowo Aldridge (2006) wskazywał, że zaufanie to ryzyko pociągające w konsekwencji nagły wzrost wiary w drugą stronę, ponieważ ufamy innym, pomimo że nie mamy pełnych informacji na ich temat. Jak zauważa M. Budgol (2010), gdyby skutki działań były znane (nieobarczone ryzykiem), to zaufanie w relacjach nie byłoby potrzebne. Stwierdzenie to dobitnie wskazuje, że zaufanie jest związane ze stanem niepewności i ryzykiem. Biorąc pod uwagę definicje ryzyka i definicje zaufania, można stwierdzić, że tym, co łączy ryzyko z zaufaniem, jest sytuacja niepewności i orientacja na przyszłość. Podkreśla się również, że na ocenę ryzyka wpływa poziom zaufania (Budgol, 2010). Zaufanie do partnera biznesowego obniża poziom odczuwanego ryzyka w danej chwili i ma wpływ na typ, zakres i sposób realizacji zawieranych kontraktów (Gefen i in., 2008). Zarządzanie ryzykiem wymaga od menedżerów uwzględniania w ich działaniach różnych rodzajów zaufania (Budgol, 2010).

Chrisidu-Budnik (2011) wskazuje, że duże znaczenie dla opisu koncepcji zaufania ma rozróżnienie między oczekiwaniami wobec przyszłego zachowania (ryzyka) a wiarygodnością, czyli cechami podmiotu, strukturami organizacyjnymi lub całego systemu, która może być podstawą zaufania.

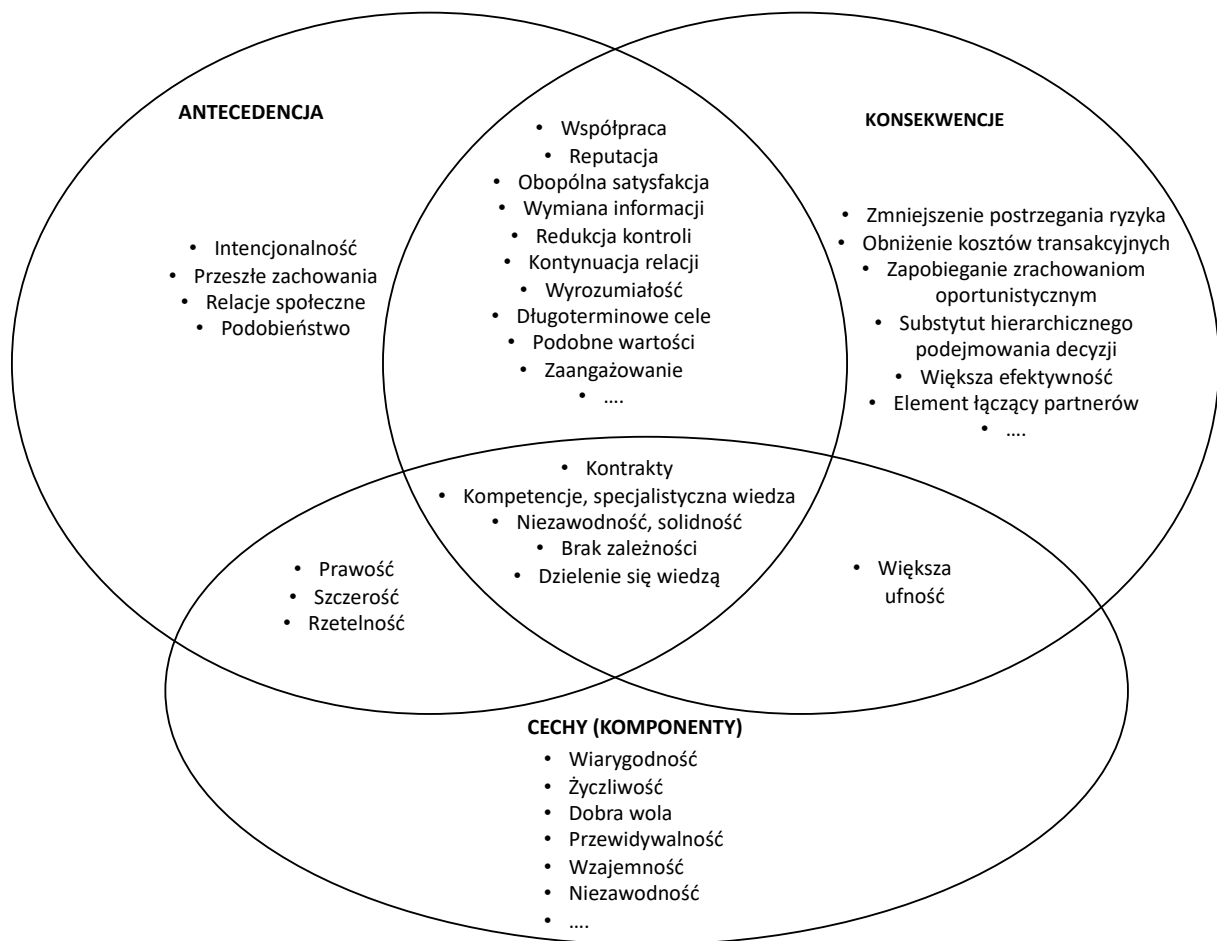
Zaufanie i zarządzanie nim jest więc elementem ściśle powiązaniem z zarządzaniem ryzykiem. Świadome postrzeganie zaufania i decyzje związane z obdarzeniem partnera biznesowego zaufaniem mają istotny wpływ na proces zarządzania ryzykiem.

### **Model zaufania międzyorganizacyjnego**

Pomimo sporej popularności badań nad zaufaniem w relacjach międzyorganizacyjnych nie wypracowano dotychczas powszechnie uznawanej koncepcji dotyczącej zaufania międzyorganizacyjnego. Jak wskazują De Jong i in. (2016), przyczyną jest brak opracowań kumulujących i syntetyzujących dotychczasowy dorobek naukowy oraz różnice w tradycjach badawczych, dyscyplinach naukowych podejmujących tematykę zaufania oraz samych badaniach (poziomie ich szczegółowości i ich celów). Warto jednak zwrócić uwagę, że panuje ogólna zgoda co do tego, że zaufanie międzyorganizacyjne jest wielowymiarowym konstruktem i w ten sposób powinno być konceptualizowane, a następnie badane.

Próbkę całościowego ukazania złożoności koncepcji zaufania międzyorganizacyjnego oraz jej poszczególnych elementów podjęli R. Seppänen i in. (2007), podsumowując ustalenia i koncepcje licznych autorów zajmujących się zaufaniem. Model ten porządkuje poszczególne elementy teorii dotyczących zaufania międzyorganizacyjnego na atencencje, czyli zjawiska poprzedzające decyzje o zaufaniu, cechy (komponenty) zaufania oraz konsekwencje, czyli skutki i efekty relacji opartych na zaufaniu. Zawartość poszczególnych elementów została przedstawiona na rysunku 1.9.

**Rysunek 1.9. Atencencje (zjawiska poprzedzające), konsekwencje (efekty) oraz cechy (komponenty) zaufania międzyorganizacyjnego**



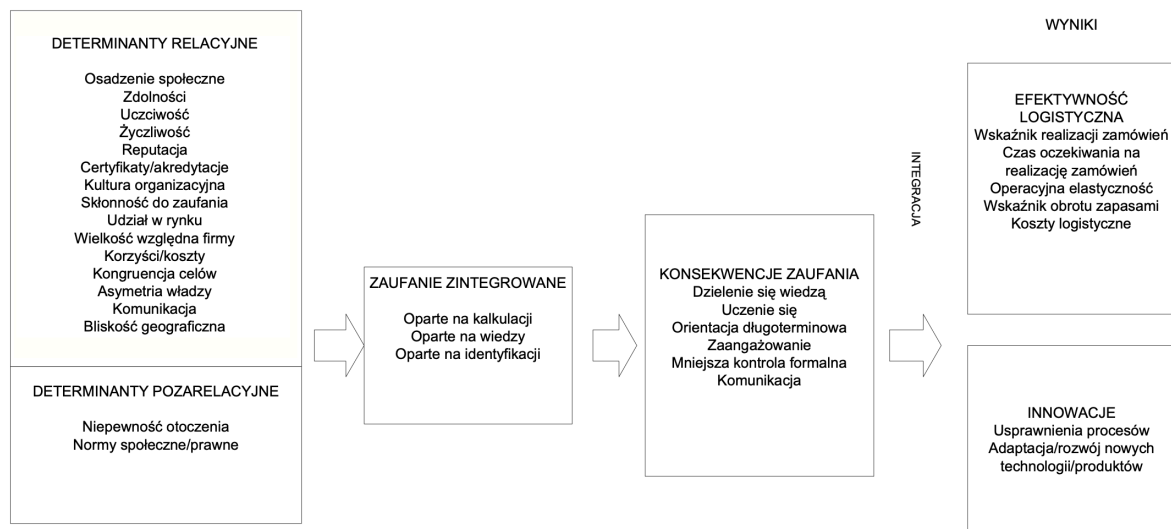
Źródło: Ryciuk (2016) za: Seppänen i in. (2007).

Model ten ułatwia zrozumienie roli zaufania międzyorganizacyjnego oraz złożoności zagadnienia. Zidentyfikowane zostały również czynniki budujące zaufanie międzyorganizacyjne. Brakuje jednak opisu, w jaki sposób organizacja może adaptować to podejście do swoich działań.

Na polskim gruncie zintegrowany model zaufania w łańcuchu dostaw opracowała A. Sankowska (2015). Model ten został przedstawiony na rysunku 1.10. Autorka wskazuje,

że konsekwencją relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu jest: dzielenie się wiedzą, uczenie się, orientacja na długoterminową współpracę, zaangażowanie, mniejsza formalna kontrola oraz poprawa komunikacji między partnerami. Zaufanie międzyorganizacyjne ma pozytywny wpływ na rozwój innowacyjności organizacji.

**Rysunek 1.10. Zintegrowany model zaufania w łańcuchu dostaw**



Źródło: Sankowska (2015, s. 27).

## Podsumowanie – wnioski i implikacje dla badań empirycznych i konceptualizacji zaufania międzyorganizacyjnego

Podsumowując rozważania poczynione w rozdziale 1, należy uznać, że:

- Zaufanie międzyorganizacyjne jako konstrukt nie jest tożsame z zaufaniem interpersonalnym. Przeniesienie zaufania na poziom międzyorganizacyjny możliwe jest poprzez odwołanie się do instytucjonalnych praktyk (rutyn organizacyjnych) pracowników przekraczających granicę organizacji, które z czasem stają się typowymi sposobami postępowania.
- Używając sformułowania „zaufanie międzyorganizacyjne” badacze posługują się metaforą i dokonują antropomorfizacji organizacji.
- Nie została dotychczas wypracowana powszechnie uznana definicja zaufania międzyorganizacyjnego. Było ono najczęściej określane jako gotowość, przekonanie, oczekiwanie, poleganie na intencjach lub przyszłym zachowaniu partnera danej relacji, które nie będą szkodliwe dla organizacji obdarzającej zaufaniem. Zaufanie

międzyorganizacyjne rozumiane jest jako zagregowany poziom zaufania, podzielany przez członków danej organizacji.

- Zaufanie międzyorganizacyjne, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, powinno być zdaniem Autora rozpatrywane jako zaufanie poznawcze (racjonalne i oparte na procesach poznawczych), umożliwiające świadomą decyzję odnośnie do tego, czy rozpocząć współpracę z daną organizacją partnerską.
- Fundamentem zaufania międzyorganizacyjnego jest wiarygodność organizacji. Okazanie dowodu wiarygodności skutkuje gotowością do zaufania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.
- Można badać poziom zaufania międzyorganizacyjnego, które jest zmienne w czasie. Znaczenie zaufania międzyorganizacyjnego jest również powiązane z poziomem współpracy. Na najniższym poziomie mamy do czynienia wyłącznie z relacjami kupna-sprzedaży, natomiast na najwyższym – organizacje przejmują odpowiedzialność za sukces swojego partnera i dążą do współpracy w ramach wielowymiarowych platform. Im wyższy poziom współpracy, tym ważniejsze staje się zaufanie międzyorganizacyjne.
- Zaufanie międzyorganizacyjne nie jest przeciwieństwem kontroli (pod warunkiem realizacji procesu kontroli zgodnie z podejściem wskazywanym w naukach o zarządzaniu i jakości) oraz jest związane z ryzykiem (akceptacja ryzyka w sytuacji niepewności wynikająca z zaufania do organizacji partnerskiej). Obie te kwestie mają szczególne znaczenie dla interpretacji zebranych informacji w trakcie wywiadów pogłębionych, w których to wątki te się pojawiły.

Na podstawie powyższych wniosków oraz rozważań została opracowana operacyjna definicja zaufania międzyorganizacyjnego, umożliwiająca takie ujęcie zaufania międzyorganizacyjnego, które pozwala na jego pomiar, a następnie zarządzanie. Nawiązuje ona do stwierdzeń, że zaufanie międzyorganizacyjne rozpatrywane jest perspektywy poznawczej, czyli świadomej decyzji na podstawie wykonanej oceny. Ocena ta bazuje na wiarygodności, którą można mierzyć. W związku z tym operacyjna definicja brzmi: „zaufanie międzyorganizacyjne to gotowość do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, oparta na wyniku przeprowadzonej oceny wskazującej, że dany podmiot jest wiarygodny”. Natomiast definicja wiarygodności przyjmuje następujący zapis: „wiarygodność to zbiór cech opisujących organizację godną zaufania. Cechami tymi są: kompetencje biznesowe, niezawodność,



uczciwość, przewidywalność oraz życzliwość”. Definicja ta jest ważna z perspektywy kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, ponieważ precyzuje pożądany efekt takiej kompetencji.

## **Rozdział 2. Zaufanie międzyorganizacyjne jako kompetencja organizacji**

W niniejszym rozdziale Autor ma na celu przedstawić konceptualizację zaufania międzyorganizacyjnego z perspektywy kompetencji organizacji i przybliżyć możliwości udzielenia odpowiedzi na dwa postawione pytania badawcze:

- P1. Jaka jest relacja pomiędzy kompetencją organizacji a zaufaniem międzyorganizacyjnym?
- P2. Jakie komponenty konstytuują zaufanie międzyorganizacyjne jako kompetencję organizacji?

Rozważania w tej części rozprawy zaczynają się od przeglądu koncepcji dotyczących kompetencji organizacji, co umożliwiło określenie komponentów kompetencji organizacji i zbudowanie ram teoretycznych, niezbędnych do zdefiniowania zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji. W dalszej części, na podstawie zidentyfikowanych i opisanych komponentów, zaproponowana została definicja kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

### **2.1 Kompetencje organizacji – ramy konceptualizacji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**

Kompetencje organizacji to konstrukt teoretyczny, mający na celu analizę tego, w czym organizacja jest dobra i jak może dzięki temu osiągnąć przewagę konkurencyjną. Na dużym poziomie ogólności kompetencje organizacji to zobrazowanie zdolności organizacji do realizacji konkretnych jej zadań, umożliwiających osiągnięcie zamierzeń strategicznych, przez umiejętności łączenia posiadanej wiedzy i zasobów (Obłój, 2007). Kompetencje organizacji jako konstrukt wspierają menedżerów w rozwoju potencjału organizacji, czyli w odkryciu wspomnianych ewentualnych przewag konkurencyjnych. Analiza potencjału może być podstawą do sformułowania strategii organizacji (Mazurkiewicz i Frączek, 2011). W wymiarze operacyjnym kompetencje organizacji pomagają w projektowaniu rozwiązań mających na celu łączenie zasobów ze sobą w poukładany i powtarzalny sposób (proces), aby osiągnąć założony rezultat (Tubielewicz, 2014).

Konceptualizacja zaufania międzyorganizacyjnego z perspektywy kompetencji organizacji umożliwi przeniesienie tego pojęcia na grunt zarządzania i zobrazuje, jak organizacja może

budować swój potencjał oraz umiejętności potrzebne do rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Wymaga to w pierwszej kolejności przedstawienia dorobku literatury w tym obszarze oraz uporządkowania pojęć związanych z kompetencjami organizacji, takimi jak: zasoby (w tym wiedza), zdolności, umiejętności oraz rutyny organizacyjnej, a następnie syntezy zebranych informacji, w celu opracowania ram teoretycznych umożliwiających konceptualizację kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

### **Przegląd koncepcji kompetencji organizacji**

W naukach o zarządzaniu i jakości badacze podejmujący tematykę kompetencji organizacji najczęściej poruszają się w ramach podejścia zasobowego lub teorii organizacji (Czakon, 2014; Łukasiński i in., 2021). Zaczynając od szkoły zasobowej w zarządzaniu (ang. *resource-based view*) (RBV), należy zwrócić uwagę, że jest to podejście rozwijane od lat 80. XX w. i jest uznawane za teorię mającą trwałe i uniwersalne podstawy (Marczewska, 2016; Krawczyk-Sołtys, 2017). Jednym z prekursorów tego podejścia była ekonomistka E. Penrose (1953), która opisywała ogólną teorię rozwoju organizacji, wskazując na szczególną rolę zasobów danej organizacji. Nazwa podejścia wywodzi się od prac B. Wernerfelta (1984). Ze szkołą zasobową utożsamiani są przede wszystkim tacy badacze jak C. Prahalad i G. Hamel (1990), J. Barney (1991), M. Grant (1991) czy M. Peteraf (1993). W podejściu tym wskazuje się, że istnieje zależność pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa, przewagą konkurencyjną a uzyskiwaną efektywnością (Obłój, 2007), gdzie zasoby to specyficzne aktywa firmy, które: „trudno skopiować ze względu na występowanie kosztów transakcyjnych oraz wiedzy ukrytej. Do takich aktywów mogą na przykład należeć tajemnice handlowe, doświadczenie inżynierskie oraz unikatowa organizacja produkcji” (Teece i in., 1997, s. 516). Zasoby powinny być (Barney, 1991): wartościowe, rzadkie, trudne do podrobienia oraz nie powinny mieć substytutów. Podejście zasobowe związane jest przede wszystkim ze stwierdzeniem, że rozwój organizacji wynika z posiadanych przez nią kompetencji pozwalających na wykorzystanie jej zasobów lub ich pozyskanie, w taki sposób, aby osiągać założone cele i realizować zadania (Obłój, 2007; Iruthayasamy, 2021).

Koncepcjami związanymi z kompetencjami zajmowali się następujący badacze: (Moczydłowska, 2021):

- koncepcja kluczowych kompetencji (ang. *core competencies of the corporation*) – C. Prahalad i G. Hamel (1990; 1994).

- koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa – J. Barney, M. Wright, D. Ketchen (1991)
- koncepcja wyróżniających się umiejętności (ang. *distinctive competences*) – Ch. Hill i G. Johnes (1992).
- koncepcja zdolności dynamicznych (ang. *dynamic capabilities*) – D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997).

Koncepcje te zostaną poniżej pokrótce omówione, wraz koncepcją rutyn organizacyjnych, która pojawia się w rozważaniach dotyczących kompetencji organizacji (szczególnie w koncepcji zdolności dynamicznych), i nabiera szczególnego znaczenia w kontekście relacji międzyorganizacyjnych (Stańczyk-Hugiet, 2016). Szczególne ważne z perspektywy pytań badawczych było uchwycenie komponentów konstytuujących kompetencje organizacji.

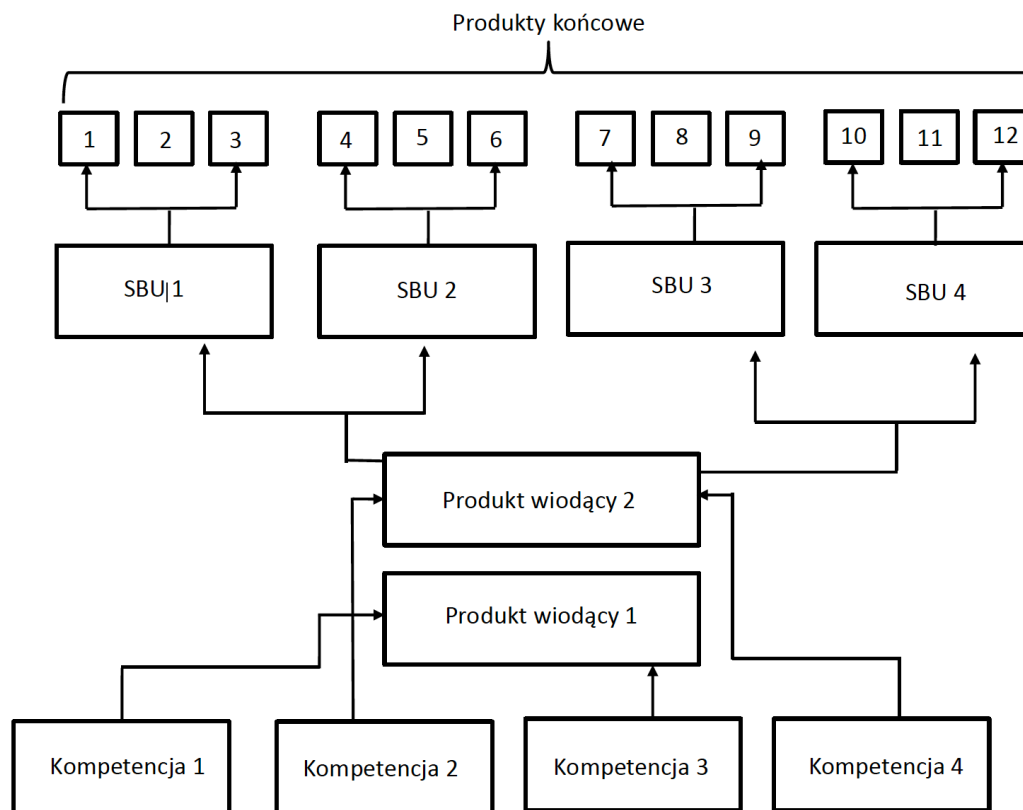
### **Kluczowe kompetencje organizacji – C. Prahalad i G. Hamel**

C. Prahalad i G. Hamel (1990, s. 5) pod pojęciem kluczowych kompetencji rozumie zbiorowe uczenie się organizacji, zwłaszcza w zakresie koordynowania różnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii (ang. „Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”). W późniejszych publikacjach wyjaśnili, że chodzi głównie o umiejętności i technologie, które umożliwiają firmie dostarczanie korzyści klientom (Hamel i Prahalad, 1996). Kompetencja kluczowa powinna być zatem rozumiana jako zdolność firmy do wspólnego uczenia się, jak koordynować różne technologie i umiejętności w organizacji w celu dostarczania lepszej wartości końcowej (Enginoğlu i Arıkan, 2016). Kluczowa kompetencja nie oznacza wyprzedzenia rywali w rozwoju działalności B+R, a zdolność do zwiększenia propozycji wartości produktów. Aby dana kompetencja została uznana za kluczową, musi być ona przy tym trudna do skopiowania przez konkurencję (Prahalad i Hamel, 1990). Najprościej mówiąc: kompetencja to połączenie wiedzy, zasobów i zdolności (umiejętności), w wyniku, którego powstaje produkt dostarczający odbiorcy, np. klientowi, wartość zgodnie z jego oczekiwaniami.

Aby dobrze zrozumieć, jak wspomniany autorzy rozumie kompetencje kluczowe, należy przedstawić mechanizm ich funkcjonowania. Prahalad i Hamel (1990) użyli metafory drzewa, do którego porównali organizację. Graficznie zostało to przedstawione na rysunku 2.1. Korzeniami każdej organizacji są kompetencje, które umożliwiają tworzenie produktów podstawowych. Kompetencje te mogą dotyczyć wielu obszarów działalności, natomiast produkty podstawowe to odzwierciedlenie wspomnianych kompetencji kluczowych.

Te produkty podstawowe nie są przy tym jeszcze gotowymi rozwiązaniami sprzedawanymi na rynku. Produktem tym może być część całości, np. unikalny sposób wytwarzania produktu, patent, know-how, półprodukt, rozwiązanie technologiczne itp. Jako przykład takiego produktu autorzy podają, np. kluczową kompetencję firmy Sony, którą była zdolność do miniaturyzacji swoich produktów. Wymagała ona ścisłej współpracy technologów, inżynierów i marketerów w celu zrozumienia potrzeby klienta, dotyczącej chęci posiadania mniejszych urządzeń elektronicznych, i odpowiedzi na tę potrzebę. Zdolność miniaturyzacji była zatem kluczową kompetencją, jednak sama w sobie nie pozwalała na stworzenie produktu końcowego, za którego stworzenie odpowiadają jednostki biznesowe.

**Rysunek 2.1. Powiązanie kompetencji, produktów podstawowych, jednostek biznesowych i produktów końcowych<sup>14</sup>**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Prahalad i Hamel (1990, s. 5).

Warto zwrócić uwagę, że sami autorzy wskazywali już w 1990 roku, że rozwój kluczowych kompetencji oznacza również czerpanie korzyści z relacji międzyorganizacyjnych (np. w wyniku zawartych sojuszy) (Prahalad i Hamel, 1990). Stwierdzenie to potwierdza zasadność konceptualizacji zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji.

<sup>14</sup> SBU na rysunku oznacza strategiczną jednostkę biznesową (ang. *strategic business unit*).

Podsumowując założenia w tym podejściu, należy zwrócić uwagę na dwa główne komponenty konstytuujące kluczowe kompetencje organizacji: wiedzę organizacji gromadzoną w stałym procesie uczenia się oraz umiejętności koordynacji i integracji produkcji i technologii.

### **Kompetencje przedsiębiorstwa – J. Barney, M. Wright, D. Ketchen**

J. Barney, M. Wright, D. Ketchen (1991) rozpatrywali kompetencje z perspektywy zasobów organizacji. W ich podejściu analiza procesów zachodzących wewnątrz organizacji łączy się z analizą otoczenia zewnętrznego (analiza branży, konkurentów), czyli następuje połączenie perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej. Wynikiem tej analizy jest strategia firmy, która musi być nastawiona na wykorzystanie zasobów, w taki sposób i w takim obszarze, który umożliwi zdobycie przewag konkurencyjnych na rynku czy zwiększenie wartości zasobów lub produktu. Kompetencja organizacji jest więc zdolnością do analizy, a następnie efektywnego wykorzystania zidentyfikowanych zasobów, zatem głównym komponentem kompetencji organizacji jest zdolność, która zdaniem Autora rozprawy jest tożsama z umiejętnością.

### **Wyróżniające się umiejętności – Ch. Hill i G. Johnes**

Kolejną koncepcją w nurcie zasobowym, związaną z kompetencjami organizacji, jest koncepcja Ch. Hilla i G. Johnesa (1992) dotycząca wyróżniających się umiejętności (ang. *distinctive competences*). Kompetencje organizacyjne firmy to zdolność organizacji do koordynowania i organizowania zasobów w taki sposób, by tworzyły one produkty, na które jest silny popyt. Warto zwrócić uwagę, że organizacja w tej koncepcji nie musi posiadać własnych zasobów, aby się rozwijać, musi natomiast mieć wyróżniające umiejętności, które pozwolą jej wykorzystać zasoby innych organizacji. W podejściu tym zdolności organizacyjne organizacji rozumiane są jako umiejętność koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania zasobów (Siwak, 2015), co wskazuje, że głównym komponentem jest umiejętność.

### **Zdolności dynamiczne – D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen**

D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen (1997) w swojej koncepcji wskazywali, że zdolności dynamiczne pozwalają organizacjom na zarządzanie strategiczne wewnętrznymi i zewnętrznymi kompetencjami, rutynami i zasobami niezbędnymi do utrzymywania wyników w obliczu zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z posiadanych zdolności adaptacji, integracji i rekonfiguracji kompetencji i zasobów. W późniejszych pracach Teece (2012) pisał, że zdolności dynamiczne to zdolności wyższego rzędu, które determinują możliwość przystosowania się do szybko

zmieniających się warunków otoczenia biznesowego bądź kształtowanie tych zmian. Generalnie zdolności organizacji ujmowane są jako połączenie umiejętności i technologii, w taki sposób, aby wykorzystywać zasoby w jak najlepszy sposób, tak by osiągnąć przewagę konkurencyjną (Brzeziński, 2020). Pokazuje to, że również w tej koncepcji kluczowym komponentem są umiejętności.

W koncepcji tej występuje także odwołanie do rutyn organizacyjnych, które zostaną dokładnie omówione poniżej. Zdolności dynamiczne wskazują na rutynowe zachowania organizacyjne, za pomocą których organizacja może adaptować się do zachodzących zmian (Penc-Pietrzak, 2015). Zollo i Winter (2002) pisali, że zdolności dynamiczne to połączenie systematycznego uczenia się organizacji, czyli wiedzy organizacji, oraz rutyn organizacyjnych.

### **Rutyny organizacyjne**

Przechodząc na grunt teorii organizacji, badacze opisujący kompetencje organizacji odwołują się do pojęcia rutyn organizacyjnych, za pomocą których wyjaśniane są różnice w sprawności poszczególnych organizacji (Czakon, 2014).

Rutyny organizacyjne definiowane były m.in. przez:

- Nelsona i Wintera (1982), którzy wskazywali, że są to interakcje pomiędzy członkami danej organizacji, mające na celu koordynację podejmowanych działań,
- Zollo i Wintera (2002), którzy definiowali rutyny organizacyjne jako wzorce zachowania, obrazujące reakcje organizacji na różnego rodzaju impulsy wewnętrzne,
- Beckera (2004), który pisał, że rutyny organizacyjne to wzorce zachowań, które są powtarzane, jednakże mogą ulec zmianie, jeżeli zmienią się warunki wewnętrzne lub zewnętrzne, w jakich funkcjonuje organizacja (kontekst).

Dokonując syntezy i uogólnienia, można stwierdzić rutyny organizacyjne to typowe reakcje na określone bodźce (behawioralny sposób działania) oraz gotowe sposoby postępowania w danej sytuacji, które umożliwiają członkom organizacji podjęcie działania zgodnego z oczekiwaniem organizacji. Rutyny organizacyjne mają na celu m.in. skoordynowanie działań członków organizacji przez wypracowanie wzorców zachowań w danych sytuacjach.

Rutyny organizacji stanowią komponent kompetencji organizacji, są łącznikiem pomiędzy wiedzą organizacji a jej umiejętnościami (zdolnościami). To przez praktyki będące wyrazem rutyn organizacyjnych eksponowana jest wiedza organizacji w danym obszarze oraz jej umiejętności, czyli sposoby działania (Penc-Pietrzak, 2015). Warto zwrócić uwagę, że rutyny

organizacyjne umożliwiają zobrazowanie tego, jak zachowania członków organizacji są instytucjonalizowane i przyjmowane jako sposoby działania już nie jednostek, a organizacji.

### **Komponenty kompetencji organizacji**

Przechodząc do syntezy omówionych koncepcji, widzimy, że ich wspólnym elementem jest zdolność (przez niektórych badaczy utożsamiana z umiejętnością<sup>15</sup>) organizacji do wykorzystania zasobów (szczególnie wiedzy), będących w posiadaniu organizacji lub innych organizacji, tak by osiągnąć przewagę konkurencyjną w sposób, którego nie są w stanie naśladować lub przyswoić konkurenci (Piekarz i Marszałek, 2009; Johnson i in., 2010; Waśkowski, 2018). Kompetencje organizacji mają zatem na celu efektywną integrację wiedzy, umiejętności (np. umiejętności pracowników czy umiejętności zarządzania organizacją) i zasobów (np. technologii) (Yang, 2015). Kompetencja organizacji może przybierać różne formy, takie jak np. wiedza techniczna lub przedmiotowa, niezawodny proces czy bliskie relacje z klientami i dostawcami (Bestman i Sira, 2022). W innym ujęciu, kiedy mówimy o kompetencjach organizacji, mamy na myśli wewnętrzną zdolność organizacji do osiągania specyficznych dla interesariuszy, zależnych od sytuacji, celów, gdzie zdolność składa się z charakterystycznych dla sytuacji kombinacji wszystkich możliwych bezpośrednio zarządzalnych atrybutów, takich jak np. wiedza organizacji, zasoby, umiejętności, technologia (Taatila, 2004).

W koncepcjach kompetencji organizacji szczególne znaczenie ma pojęcie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje mają być podstawą do tworzenia produktów lub usług organizacji i pozwalać przetrwać jej na coraz bardziej wymagających rynkach i na tle szybko rosnącej konkurencji (Sun, i in., 2022). Prawdziwe źródło przewagi leży przy tym w zdolności kierownictwa do konsolidacji technologii i umiejętności produkcyjnych organizacji, w celu dostosowania się organizacji do pojawiających się możliwości (Enginoğlu i Arıkan, 2016).

Warto zwrócić uwagę, że kompetencje organizacji nie są jednostkowymi umiejętnościami i doświadczeniami pracowników, ale ich sumą lub inną kombinacją wiedzy, umiejętności i postawy pracowników. Ich namacalnym efektem są produkty lub usługi organizacji. Ich utrwalenie następuje natomiast poprzez różnego rodzaju mechanizmy, regulacje, procedury, know-how itp. (Obłój, 2007; Witkowski i Listwan, 2008).

---

<sup>15</sup> S. Fleszewska i A. Zakrzewska-Bielawska (2013) utożsamiają pojęcie zdolności z umiejętnościami, podkreślając powtarzalność wzorców czynności związanych z wykorzystaniem zasobów.



Przechodząc do przedstawienia ram teoretycznych umożliwiających konceptualizację zaufania międzyorganizacyjnego jako kompetencji organizacji, możemy stwierdzić, że elementami wspólnymi różnych koncepcji przedstawionych w rozdziale są komponenty takie jak (Taatila, 2004; Czakon, 2014; Łukasiński i in. 2021): zasoby organizacji, w szczególności wiedza organizacji; umiejętności organizacji (zdolność działania); rutyny organizacyjne (postawy). Te trzy komponenty, przedstawione na rysunku 2.2, konstytuują zatem kompetencje organizacji. Komponenty te rozumiane będą w dalszej części rozprawy w następujący sposób:

- Wiedza organizacji (wiedza jako zasób) – wiedza o danym atrybucie, będącym przedmiotem danej kompetencji organizacji (Taatila, 2004) oraz wiedza, jak w praktyce osiągać dane cele organizacji (Morawski i Prudzienica, 2011).
- Umiejętności – skuteczne i efektywne wykorzystanie posiadanej wiedzy w praktyce, np. skodyfikowane sposoby działania umożliwiające osiągnięcie zakładanych celów (Czakon, 2014).
- Rutyny organizacyjne – wzorce zachowań bądź działań, wskazujące, jak postąpić w danej sytuacji. Rutyny można też ująć w kategorii gotowości do podejmowania oczekiwanych zachowań w oparciu o dane wytyczne (Becker, 2004).

**Rysunek 2.2. Ogólny model kompetencji organizacji**



Źródło: opracowanie własne za: Czakon (2014).

Powyższe, oparte na literaturze, założenia tworzą ramy teoretyczne niezbędne do konceptualizacji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, która została przedstawiona w następnym podrozdziale.

## **2.2 Teoretyczny model struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**

Zidentyfikowanymi komponentami kompetencji organizacji są: wiedza organizacji, umiejętności organizacji oraz rutyny organizacyjne. Poniżej zaprezentowana zostanie konceptualizacja poszczególnych wspomnianych komponentów.

### **Komponent „wiedza organizacji”**

Zgodnie z przyjętymi założeniami teoretycznymi wiedza organizacji ma na celu umożliwić organizacji skuteczne i efektywne działanie, czyli realizację jej celów (Morawski i Prudzienica, 2011). Wiedza ta powinna dotyczyć danego atrybutu organizacji, którego zakres obejmuje analizowana kompetencja organizacji. Przykładowo wśród atrybutów można wymienić (Taatila, 2004):

- na poziomie pracowników: kreatywność, motywacja, inteligencja, emocje itp.
- na poziomie struktury organizacji: kultura organizacyjna, praktyki zarządcze, procesy wewnętrzne itp.
- na poziomie zasobów: środki finansowe, dostępne technologie, know-how itp.

Pojęcie atrybutu jest więc bardzo szerokie. W kontekście kompetencji organizacji oznacza taki obszar działalności organizacji, w którym zwiększenie zdolności organizacji poprzez kompetencje organizacji umożliwi jej osiągnięcie zamierzeń strategicznych (Taatila, 2004).

W przypadku kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, w wyniku uznania wiarygodności jako fundamentu zaufania międzyorganizacyjnego (atrybutu, którym można zarządzać) (por. podrozdział 1.3) wiedza organizacji powinna obejmować atrybut wiarygodność organizacji. W atrybucie tym szczególnie ważna jest wiedza o cechach będących nośnikami wiarygodności, czyli: kompetencje biznesowe, niezawodność, przewidywalność, uczciwość oraz życzliwość.

Wiedzę o atrybucie wiarygodności należy przy tym umieścić w szerszym kontekście, który wynika z przeglądu literatury przedstawionego w rozdziale 1. Odwołując się do przedstawionych tam wniosków z przeprowadzonych analiz, trzeba stwierdzić, że organizacja powinna (poza atrybutem wiarygodności) gromadzić wiedzę (zarówno jawną,

jak i ukrytą) dotyczącą (Seppänen i in., 2007; Grudzewski i in., 2009; Ryciuk, 2016; De Jong i in., 2016):

- roli, jaką odgrywa zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych;
- determinant i ascendencji wpływających na zaufanie międzyorganizacyjne;
- efektów, jakie wynikają ze współpracy organizacji opartej na zaufaniu;
- umiejętności umożliwiających generowanie zaufania międzyorganizacyjnego.

Dokonując syntezy, możemy zatem stwierdzić, że komponent wiedzy organizacji obejmuje wiedzę o:

- znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego;
- sposobach oceny i budowy wiarygodności (umiejętnościach);
- cechach będących nośnikami wiarygodności.

Definicja tego komponentu przyjmuje zatem brzmienie: wiedza o atrybucie wiarygodności (w tym wiedza o cechach i dowodach potwierdzających wiarygodność oraz sposobach zarządzania wiarygodnością) oraz zaufaniu międzyorganizacyjnym.

### **Komponent „umiejętności organizacji”**

Komponent ten odwołuje się do wykorzystania wiedzy organizacji w praktyce poprzez umiejętności potrzebne do wykonania danego procesu lub czynności. Aby określić, jakie umiejętności obejmować powinien ten komponent, należy najpierw odpowiedzieć na zasadnicze pytania: „Co ma na celu kompetencja organizacji?”, „Jaką zdolność ma ona obrazować?”. W celu odpowiedzi na te pytania, ponownie należy odwołać się do analizy przeprowadzonej w rozdziale 1. Stwierdzono tam, że zaufanie międzyorganizacyjne umożliwia poprzez współpracę organizacji, wzajemnie korzystanie ze swoich zasobów w niepewnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu, w celu zwiększenia własnej konkurencyjności i wspólnego kreowania wartości z organizacją partnerską (Zhong i in., 2014; Cao i Lumineau, 2015; Oliveira i Lumineau, 2019). Odwołując się również do opracowanej operacyjnej definicji zaufania międzyorganizacyjnego („zaufanie międzyorganizacyjne to gotowość do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, oparta na wyniku przeprowadzonej oceny wskazującej, że dany podmiot jest wiarygodny”), należy stwierdzić, że kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego ma na celu nawiązywanie i rozwój relacji międzyorganizacyjnych poprzez ocenę wiarygodności wpierającą organizację w podjęciu decyzji. Jakie zatem umiejętności powinny prowadzić do tego celu? Tutaj nastąpiło odwołanie się do wieloletnich prac zespołu W. Grudzewski i in. (2007, s. 49), którzy pisali, że zarządzanie zaufaniem

to: „zbiór działań kreowania systemów i metod, które pozwalają uzależnionym jednostkom dokonywać ocen i decyzji odnoszących się do niezawodności potencjalnych operacji zawierających ryzyko, a związanych z innymi jednostkami (ocena wiarygodności innych jednostek), a także umożliwiających uczestnikom i właścicielom tychże systemów wzrost i stosowne reprezentowanie wiarygodności własnej oraz ich systemów (budowanie własnej wiarygodności)”. W cytacie tym wskazane zostały dwie umiejętności:

- 1) ocena wiarygodności innych organizacji,
- 2) budowanie własnej wiarygodności.

Warto zwrócić uwagę, że w definicji tej występuje również odwołanie do wiarygodności jako fundamentu zaufania międzyorganizacyjnego. Potwierdza to założenie, że to wiarygodność jest przedmiotem zarządzania w zaufaniu międzyorganizacyjnym. Umiejętność oceny wiarygodności pojawiła się również w definicji kompetencji zarządzania międzyorganizacyjnego proponowanej przez W. Czakona (2014, s. 217), w której wspomniany autor wskazuje na potrzebę posiadania przez organizację umiejętności selekcji potencjalnych partnerów do współpracy. Elementem tej selekcji jest ocena wiarygodności, na podstawie której wynikiem organizacja może podjąć decyzję o nawiązaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Warto podkreślić, że lista umiejętności nie jest listą zamkniętą. Rekomenduje się, żeby przyszłe badania realizowane w tym obszarze analizowały ten aspekt i rozszerzały listę umiejętności, które organizacja powinna posiadać. Implikacją dla badań empirycznych w niniejszej rozprawie jest potrzeba zidentyfikowania sposobów i praktyk organizacji w obszarze oceny oraz budowy wiarygodności.

Podsumowując, definicja komponentu umiejętności organizacji będzie następująca: przyjęte w organizacji sposoby (formalne i nieformalne) stosowane do:

- a) oceny wiarygodności innych organizacji,
- b) budowania własnej wiarygodności.

### **Komponent „rutyny organizacyjne”**

Komponent ten odnosi się do wzorców zachowań, które są przyjęte w danej organizacji i umożliwiają koordynację pracy członków organizacji. Rozważania łączące rutyny organizacyjnej z relacjami międzyorganizacyjnymi nie są nowe, jednak ciągle znajdują się na etapie inicjalnym, gdzie występują potrzeby poznawcze dotyczące zależności między oboma konstruktami (Ben-Menahem i in., 2013). Na polu dotychczasowych ustaleń uznaje się,

że rutyny organizacyjne wpływają na (wręcz determinują) relacje współdziałania (Friesl i Silberzahn, 2012; Johansson i Kask, 2013). W literaturze można również odnaleźć odniesienie do pojęcia rutyn międzyorganizacyjnych, które opisują specyfikę interakcji pomiędzy organizacjami (Zollo i in., 2002). Wskazuje się także, że rutyny organizacyjne są stale niezależne od fluktuacji pracowników; dodatkowo mogą być transferowane pomiędzy organizacjami będącymi w większej strukturze połączonych organizacji czy organizacji rozproszonych geograficznie (Cantwell i in., 2010).

Analizując relację pomiędzy pojęciem zaufania międzyorganizacyjnego a rutynami organizacyjnymi, nawiązując do rozważań Zaheer i in. (1998), należy zwrócić uwagę, że relacja ta dotyczy przede wszystkim pracowników przekraczających granicę organizacji i ich typowych praktyk postępowania z organizacjami partnerskimi przyjętymi przez organizację. Praktyki postępowania są powiązane z wiarygodnością organizacji, ponieważ to one są jednym z jej nośników (por. rozdział 1.3). Rutyny organizacyjne powinny wynikać z przyjętych norm, wytycznych, np. z przyjętych w organizacji kodeksów postępowania czy regulacji. Są one więc elementem kultury danej organizacji.

Rutynami organizacyjnymi w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego będą zatem zinstytucjonalizowane praktyki potrzebne do:

- eksponowania (wyrażania) cech wiarygodności w relacjach międzyorganizacyjnych,
- osiągnięcia gotowości (poprzez ocenę wiarygodności) organizacji do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych poprzez umiejętności budowy i oceny wiarygodności.

Rutyny organizacyjne będą zatem urzeczywistnieniem umiejętności organizacji. Zostały również powiązane z wiarygodnością organizacji. To poprzez zachowania (przyjęte sposoby postępowania) pracowników przekraczających granicę organizacji (np. współpracujących z innymi organizacjami) m.in. eksponowana jest wiarygodność organizacji. Z drugiej strony obserwowanie rutyn innej organizacji umożliwia ocenę jej wiarygodności, która prowadzi do organizacyjnej gotowości do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Omówienie pojęcia rutyn organizacyjnych z perspektywy zaufania międzyorganizacyjnego jest szczególnie ważne. Jest to działanie mające na celu przeniesienie zaufania z poziomu indywidualnego (międzyludzkiego) na poziom organizacji (międzyorganizacyjny). Zinstytucjonalizowane sposoby postępowania uniezależniają zaufanie międzyorganizacyjne

od fluktuacji pracowników w organizacji poprzez przeniesienie zaufania, jakie członkowie przekraczający granice organizacji kolektywnie pokładają w organizacji partnerskiej. Warto zwrócić uwagę, że poprzez rutyny organizacyjne utrwalane są w praktyce umiejętności organizacji, np. wykorzystanie w praktyce przez pracowników przekraczających granicę organizacji umiejętności organizacyjnej dotyczącej oceny wiarygodności.

Takie ujęcie rutyn organizacyjnych wskazuje na dwie implikacje dla analizy tego komponentu w badaniach empirycznych:

- Po pierwsze, należy zbadać, w jakim stopniu następuje eksponowanie cech wiarygodności organizacji.
- Po drugie należy przeprowadzić eksplorację relacji pomiędzy sposobami postępowania pracowników przekraczających granicę organizacji a wiarygodnością.

Podsumowując: komponent rutyn organizacyjnych w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego to: wzorce zachowań w organizacji utrwalające umiejętności organizacji, wyrażone w praktykach postępowania z organizacją partnerską w celu eksponowania wiarygodności własnej organizacji oraz oceny wiarygodności innej organizacji. Warto zwrócić uwagę, że eksponowana przez organizację wiarygodność jest elementem umożliwiającym innej organizacji dokonanie oceny wiarygodności.

### **Definicja kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**

Rozważania przedstawione w rozdziale 2 można zamknąć dwoma wnioskami. Po pierwsze, kompetencje organizacji to połączenie (koordynacja) takich komponentów jak wiedza organizacji, umiejętności oraz rutyn organizacyjnych w taki sposób, by organizacja mogła osiągnąć przewagę konkurencyjną na konkretnym rynku. Identyfikacja tych komponentów oraz opisanie ich z perspektywy zaufania międzyorganizacyjnego umożliwiają zobrazowanie istotnych kompetencji.

Drugi wniosek odnosi się do wskazania pożądanego efektu, który umożliwi organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta jest możliwa poprzez uzyskanie korzyści takich jak np. niższe koszty transakcyjne płynące z nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Dlatego kompetencja organizacji w obszarze zaufania międzyorganizacyjnego obejmuje umiejętności praktycznego wykorzystania wiedzy organizacji w celu oceny wiarygodności innych organizacji oraz budowy własnej wiarygodności, a także kształtowania rutyn organizacyjnych, umożliwiających eksponowanie wiarygodności oraz gotowość do rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Konceptualizacja poszczególnych komponentów kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego pomogła w opracowaniu teoretycznego modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, którego struktura wraz z definicjami została przedstawiona w tabeli 2.1.

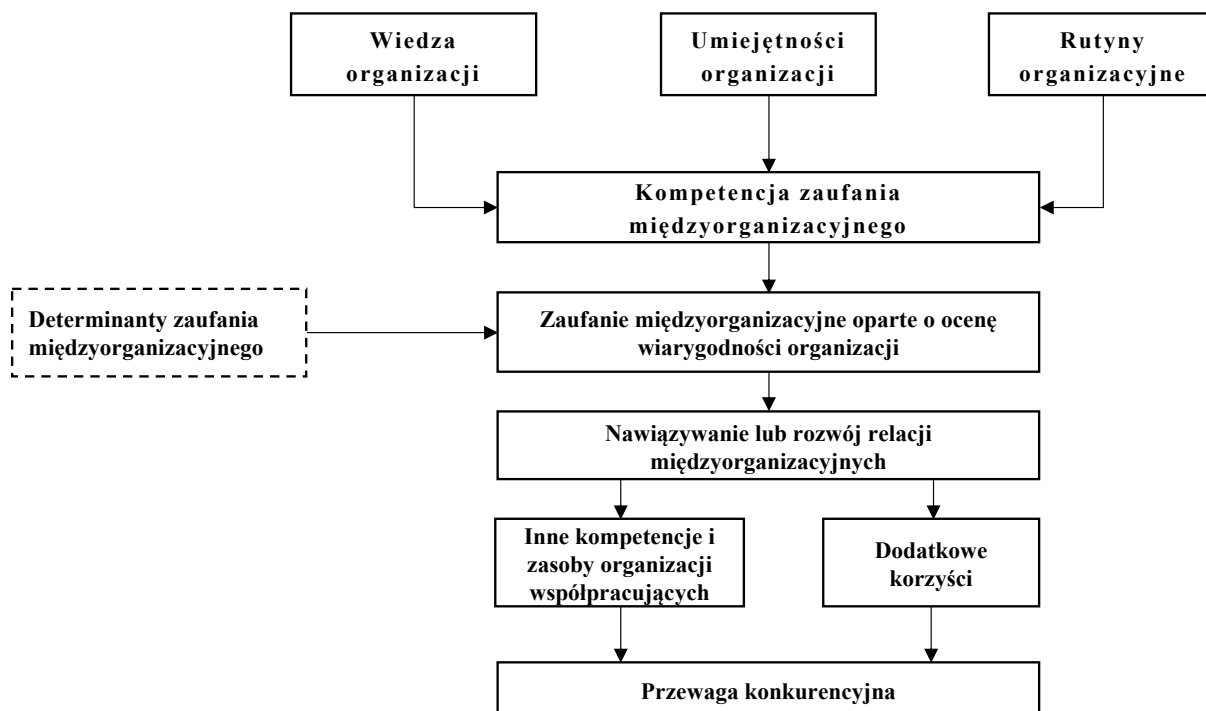
**Tabela 2.1. Model teoretyczny kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**

<b>Komponenty kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego</b>		
<b>Wiedza organizacji</b>	<b>Umiejętności organizacji</b>	<b>Rutyny organizacyjne</b>
Wiedza o atrybucie wiarygodności (w tym wiedza o cechach i dowodach potwierdzających wiarygodność oraz sposobach zarządzania wiarygodnością) oraz zaufaniu międzyorganizacyjnym.	Przyjęte w organizacji sposoby (formalne i nieformalne) stosowane do: a) oceny wiarygodności innych organizacji; b) budowania własnej wiarygodności.	Wzorce zachowań w organizacji utrwalające umiejętności organizacji, wyrażone w praktykach postępowania z organizacją partnerską w celu eksponowania wiarygodności własnej organizacji oraz oceny wiarygodności innej organizacji.
<b>Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego</b>		
Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego to umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy organizacji o atrybucie wiarygodności, które utrwalone są w organizacji poprzez rutyny organizacyjne. Celem kompetencji jest ocena i budowa własnej wiarygodności (w tym jej eksponowanie), której rezultatem jest kształtowanie gotowości organizacji do nawiązywania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. Gotowość taka wskazuje, że dana relacja oparta jest na zaufaniu.		

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.3 obrazuje umiejscowienie kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego w procesie budowy zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizacje partnerskie.

### Rysunek 2.3. Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego w relacjach międzyorganizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego umożliwia organizacji wykonanie oceny wiarygodności (ale również budowę i eksponowanie własnej wiarygodności, która jest także poddawana ocenie). Ocena ta wskazuje na zaufanie międzyorganizacyjne lub jego brak i na jej podstawie podejmuje się decyzję o nawiązaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. Zaufanie międzyorganizacyjne wpływa na wystąpienie dodatkowych efektów takich jak np. niższe koszty transakcyjne, wymiana wiedzy organizacji, wzrost innowacyjności. Umożliwia również współdzielenie zasobów i kompetencji organizacji będących w danej relacji (por. podrozdział 1.3).

Klasyfikując kompetencje zaufania międzyorganizacyjnego zgodnie z podziałem kompetencji organizacji, zaproponowanym przez T. Oleksyna (2017), na:

- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracownicze,
- wiedzę i pamięć zbiorową,
- kompetencje zewnętrzne (np. patenty, licencje),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje społeczne związane ze współpracą i relacjami z otoczeniem oraz etyką,



można stwierdzić, że kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego będzie tą kompetencją społeczną organizacji, która odpowiada za współpracę i relacje z otoczeniem organizacji. Kompetencje kwalifikowane do tego typu mają na celu wzmocnić zdolność organizacji do nawiązywania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych (Śledziwska i Włoch, 2020; Łukasiński i in., 2021).

Inną kategoryzację zaproponowali H. Piekarz i A. Marszałek (2009), którzy dzielą kompetencje organizacji na: główne kompetencje (kluczowe kompetencje zapewniające przewagę konkurencyjną); wyróżniające się kompetencje (kompetencje wyróżniające organizację na tle konkurencji, kompetencje organizacyjne (kompetencje wymagane od jednostek biznesu), kompetencje wspierające (kompetencje wspierające kompetencje główne, wyróżniające i organizacyjne) oraz kompetencje dynamiczne (zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego tworzenia kompetencji). Z tej perspektywy kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego będzie kompetencją wspierającą, która w sposób pośredni umożliwi organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

## Rozdział 3. Procedura i metody empirycznej analizy modelu badawczego

### 3.1 Charakterystyka województwa mazowieckiego i organizacji gospodarczych – obszar terytorialny i podmiot badań

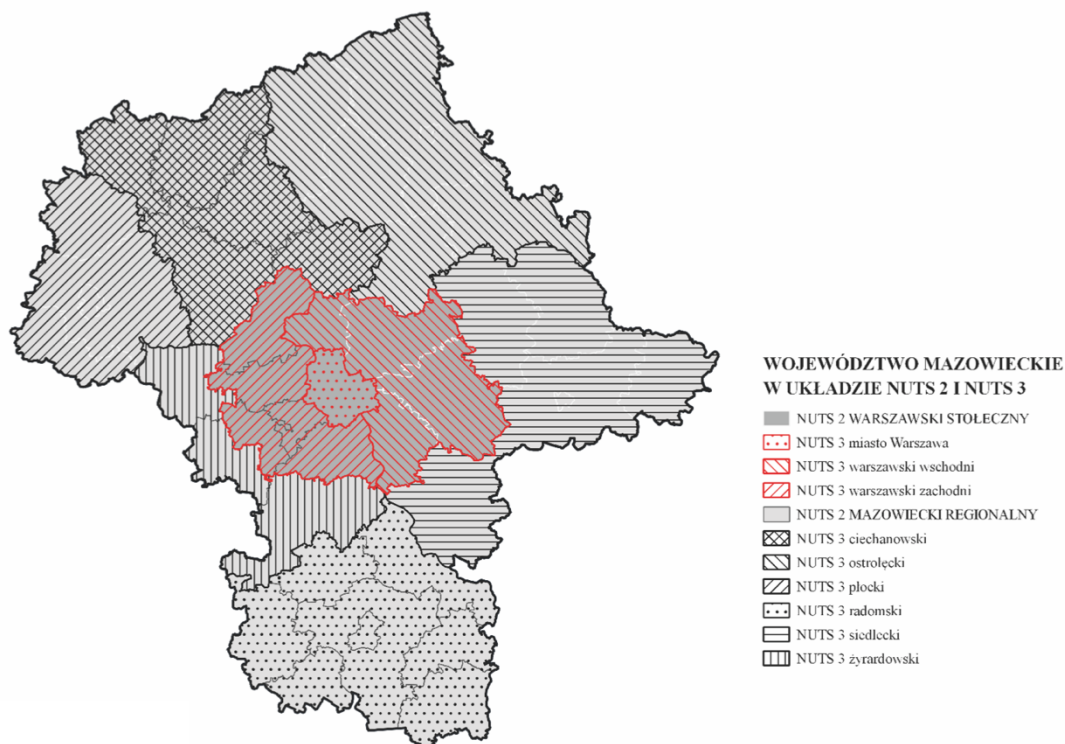
W niniejszym podrozdziale zostanie przedstawiona specyfika województwa mazowieckiego jako obszaru badań. Województwo mazowieckie jest wyjątkowe w skali zarówno Polski, jak i innych państw europejskich, ze względu na duże zróżnicowanie gospodarcze i społeczne. Rozważania warto jednak zacząć od podziału statystycznego województwa wg klasyfikacji NUTS. Podział ten jest szczególnie istotny z perspektywy problemu badawczego, w ramach którego wskazano niewystarczającą sieć powiązań gospodarczych pomiędzy centralną a peryferyjną częścią województwa mazowieckiego wynikającą z ograniczonego zaufania pomiędzy organizacjami.

Postępująca polaryzacja społeczno-gospodarcza województwa, dysproporcje rozwojowe, konieczność dopasowania instrumentów polityki regionalnej, a także obawa przed utratą części Funduszy Europejskich dla części gmin i powiatów, w wyniku zakwalifikowania województwa mazowieckiego do regionów lepiej rozwiniętych w Unii Europejskiej doprowadziły w 2018 roku – na mocy rozporządzenia Komisji Europejskiej<sup>16</sup> – do podziału województwa na dwa regiony statystyczne wg klasyfikacji NUTS. Umożliwiło to zachowanie spójności administracyjnej całego województwa przy jednoczesnej możliwości wsparcia w innym zakresie dwóch wyodrębnianych regionów województwa mazowieckiego: NUTS 2 warszawskiego stołecznego oraz NUTS 2 mazowieckiego regionalnego (Wojnarowski, 2019). Zostały również zmienione granice poszczególnych podregionów NUTS 3. Dokładny przebieg granic poszczególnych podregionów obrazuje rysunek 3.1.

---

<sup>16</sup> Rozporządzenie Komisji (UE) 2016/2066 z dnia 21 listopada 2016 r. zmieniające załączniki do rozporządzenia (WE) nr 1059/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustalenia wspólnej klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS), <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32016R2066> (dostęp: 25.08.2022).

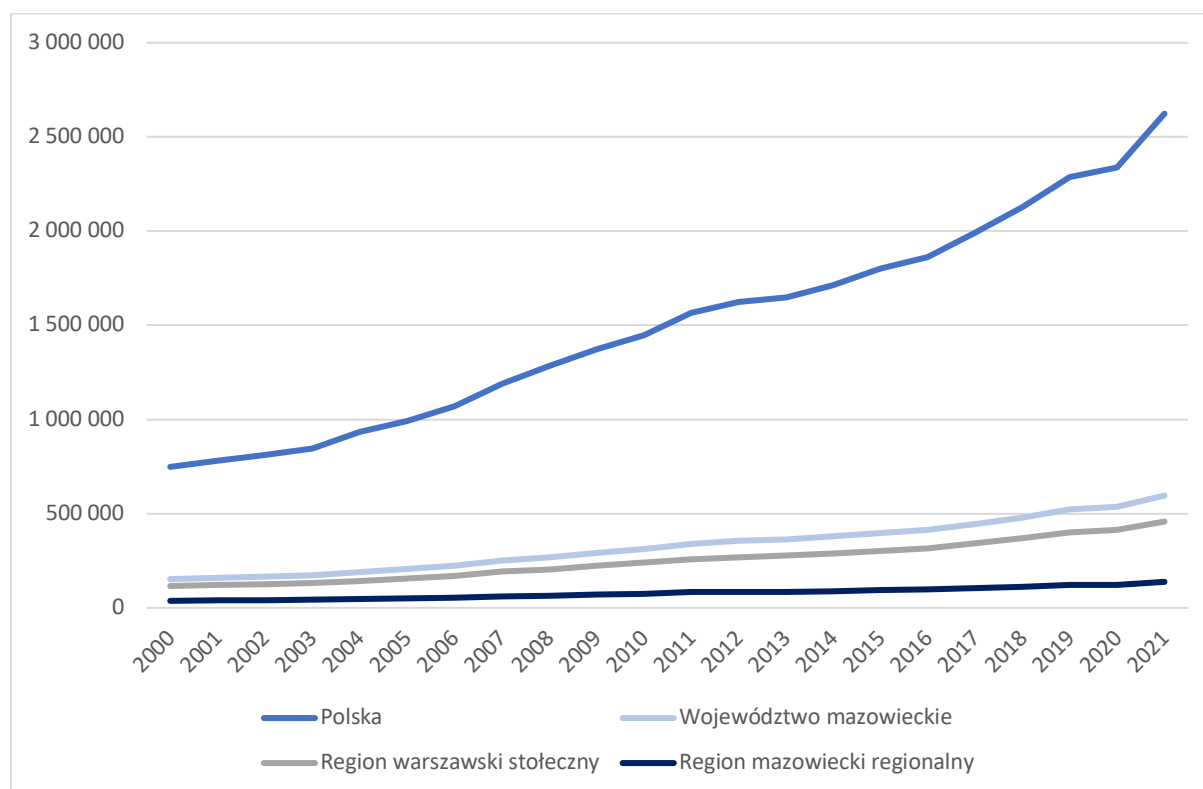
**Rysunek 3.1. Granice poszczególnych NUTS 2 i NUTS 3 w województwie mazowieckim w 2013 i 2016 roku**



Źródło: Projekt „Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3”, [https://www.cziitt.pw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/08/2020.08.26\\_raport\\_z\\_wywiadow.pdf](https://www.cziitt.pw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/08/2020.08.26_raport_z_wywiadow.pdf) (dostęp: 25.08.2022).

Analizując szczegółowo zróżnicowanie województwa mazowieckiego, należy zaznaczyć, że obszar ten jest najbogatszym województwem w kraju, podkreśla się wręcz, że: „Warszawa wraz ze swoim obszarem metropolitalnym stanowi najsilniejszy obszar gospodarczy kraju, a dzięki szerokiej palecie możliwości rozwoju zawodowego i osobistego oraz oferowanym usługom, przyciąga najbardziej kreatywne jednostki. Potencjał rozwoju miasta jest magnesem dla inwestorów i przedsiębiorców, co powoduje koncentrację funkcji metropolitalnych przede wszystkim w Warszawie” (Strzelecki, 2013, s. 12). Na terenie województwa w 2021 roku generowane było 23% Produktu Krajowego Brutto (PKB) całego kraju (wg cen bieżących). Jednocześnie jest to województwo o bardzo dużym wewnętrznym zróżnicowaniu. Wg wartości bezwzględnych PKB generowane na terenie województwa mazowieckiego wynosiło 596 033, z czego 77% wartości tej generowane było przez NUTS 2 warszawski stołeczny. Poziom PKB na mieszkańca w najbiedniejszych obszarach województwa kształtuje się na poziomie znacznie niższym niż 75% średniej unijnej.

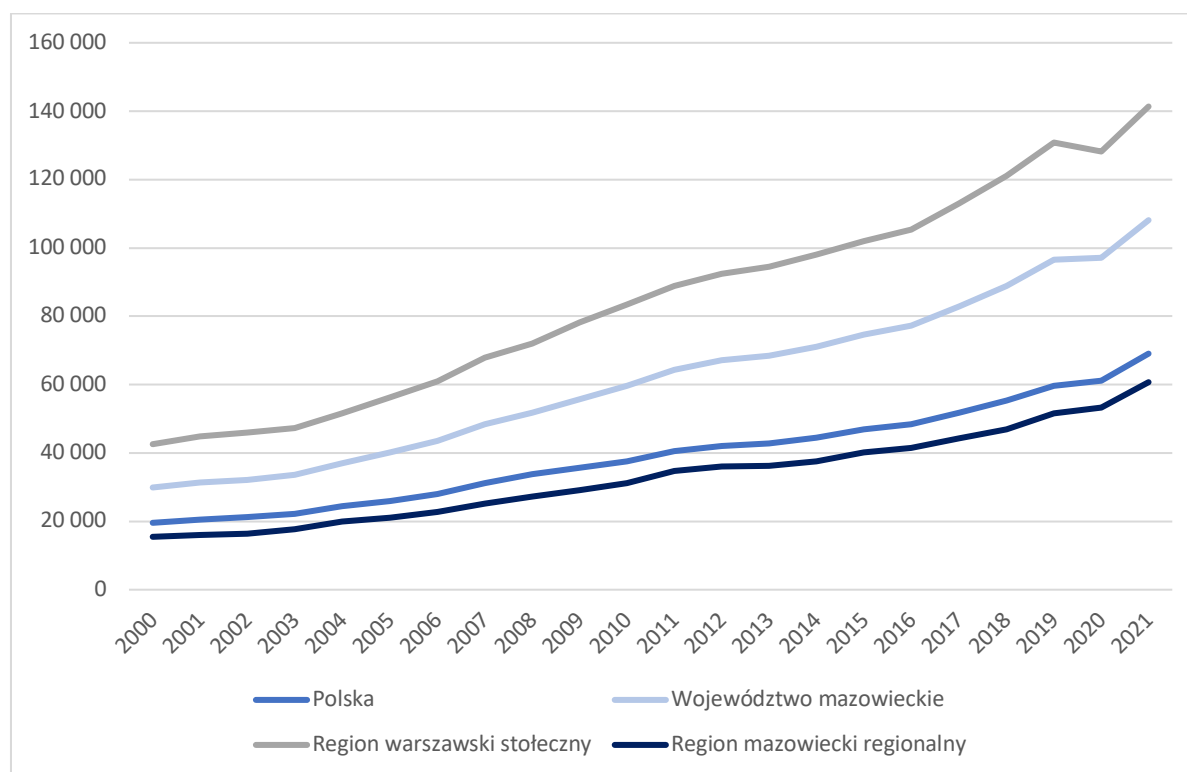
**Rysunek 3.2. PKB ogółem za 2020 rok**



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

Podobny obraz zostaje uzyskany, gdy dane te zostały przeliczone na 1 mieszkańca. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że po dokonaniu dokładnej analizy wyliczeń widać, że – średnio – mieszkaniec województwa mazowieckiego generuje PKB wyższe niż mieszkaniec Polski. Analizując je na poziomie poszczególnych regionów, można zaobserwować, że wynik ten generowany jest głównie przez region warszawski stołeczny, gdzie PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca jest ponad 2-krotnie wyższe, niż w przypadku Polski, i prawie 3-krotnie wyższe niż w przypadku NUTS 2 mazowieckiego regionalnego. Analiza tych zmiennych wskazuje, że występują znaczące różnice w poziomie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów województwa, które mogą mieć wpływ na ocenę wiarygodności organizacji.

**Rysunek 3.3. PKB na 1 mieszkańca w latach 2000–2021**



Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

Na zróżnicowanie wewnętrzne województwa wskazuje również analiza struktury podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w bazie REGON w 2020 roku<sup>17</sup>. W celu zobrazowania różnic, zgodnie z wytycznymi GUS, dokonano scalenia poszczególnych sekcji PKD w następujące grupy sekcji:

- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo;
- przemysł;
- budownictwo;
- handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja;
- działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości;
- pozostałe usługi.

W tabeli 3.2 pokazana została struktura podmiotów gospodarki narodowej w wartościach bezwzględnych. Warto zwrócić uwagę, że na terenie województwa mazowieckiego

<sup>17</sup> Przedstawiono dane za 2020 rok, w którym to zostało przeprowadzone badanie ankietowe. Struktura podmiotów nie ulega większym zmianom w poszczególnych latach.

zarejestrowanych jest ok. 19% wszystkich podmiotów gospodarki narodowej w Polsce, z czego ok. 76% na terenie regionu warszawskiego stołecznego.

**Tabela 3.1 Liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w bazie REGON w 2020 roku**

Obszar	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Przemysł	Budownictwo	Handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości	Pozostałe usługi
Polska	70 391	418 953	625 814	1 626 107	399 935	1 352 159
Województwo mazowieckie	8260	66 987	90 034	328 291	69 884	284 908
Region warszawski stołeczny	2524	46 421	58 027	249 664	58 807	227 438
Region mazowiecki regionalny	5736	20 566	32 007	78 627	11 077	57 470

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

Po przeliczeniu wartości bezwzględnych na procenty w tabeli 3.2 została przedstawiona struktura podmiotów ze względu na liczebność w danej grupie sekcji PKD. W regionie warszawskim stołecznym można zaobserwować stosunkową większą liczbę podmiotów prowadzących działalność finansową i ubezpieczeniową, obsługę rynku i nieruchomości oraz pozostałych usług (np. działalność profesjonalna, naukowa i techniczna). W regionie mazowieckim regionalnym występuje natomiast wyższa koncentracja podmiotów w grupie rolnictwo, leśnictwo i rybactwo, przemysł i budownictwo.

**Tabela 3.2. Struktura podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w bazie REGON w 2020 roku**

Obszar	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Przemysł	Budownictwo	Handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości	Pozostałe usługi
Polska	2%	9%	14%	36%	9%	30%
Województwo mazowieckie	1%	8%	11%	39%	8%	34%
Region warszawski stołeczny	0,4%	7%	9%	39%	9%	35%

Region mazowiecki regionalny	3%	10%	16%	38%	5%	28%
------------------------------	----	-----	-----	-----	----	-----

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

Województwo mazowieckie wyróżnia się największą liczbą gospodarstw rolnych spośród wszystkich polskich województw (Strzelecki, 2015a). Udział terenów rolnych w 2018 r. wynosił ok. 56% ogólnej powierzchni województwa. W szczególności obszary zlokalizowane na obrzeżach województwa mają w przeważającym stopniu charakter rolniczy. Równocześnie w województwie mazowieckim następuje bardzo silne wypieranie funkcji rolniczych przez pozarolnicze, a samo rolnictwo podlega dynamicznym zmianom w zakresie gospodarowania gruntami ornymi (Strzelecki, 2013; MBPR, 2014). Najbardziej widoczne zmiany w zakresie funkcjonalnym województwa mazowieckiego dotyczą przekształceń obszarów dotąd rolniczych na funkcje mieszkalne, rekreacyjne, przemysłowe, a coraz częściej także usługowe (transportowe i handlowe) (Śleszyński, 2012). Następują one najsilniej w obszarach podmiejskich głównych ośrodków na Mazowszu, tj. przede wszystkim Warszawy, ale także w Radomiu, Płocku i Siedlcach. Jak wykazano w opracowaniach naukowych (Strzelecki, 2013a; Śleszyński, 2012; Komornicki i in., 2012; MBPR, 2014), w strefach podmiejskich zanika funkcja aprowizacyjna (w szczególności strefa żywicielska Warszawy – obszar na zachód od stolicy) (Strzelecki, 2013a; Komornicki i in., 2012), a rolnictwo przesuwa się na obrzeża regionu, w szczególności na północ, północny-zachód i północny-wschód województwa (Strzelecki, 2013a). Analiza ta prowadzi do wniosku, że w regionie mazowieckim regionalnym przewagę mają podmioty zaliczane do tradycyjnych gałęzi gospodarki, co może mieć wpływ na różnice w ocenie wiarygodności organizacji.

W tabeli 3.3 przedstawiona została liczba podmiotów gospodarki narodowej w podziale na klasy wielkości. Zarówno w Polsce, jak i województwie mazowieckim dominują podmioty nieprzekraczające 9 pracowników. Na podstawie analizy danych przedstawionych w tabeli 3.4 należy jednak zauważyć niewielkie zróżnicowanie województwa mazowieckiego. Odsetki podmiotów gospodarki narodowej w obu regionach statystycznych są porównywalne. Niemniej wielkość podmiotu może mieć wpływ na ocenę wiarygodności, dlatego będzie to zmienna brana pod uwagę podczas analizy statystycznej.

**Tabela 3.3. Podmioty gospodarki narodowej wg klas wielkości w 2020 r.**

Obszar	Klasy wielkości			
	0–9	10–49	50–249	250 i powyżej
Polska	4 497 099	134 600	27 381	4 298
Województwo mazowieckie	857 513	23 961	4815	1040
Region warszawski stołeczny	653 782	17 476	3610	884
Region mazowiecki regionalny	203 731	6485	1205	156

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

**Tabela 3.4. Struktura gospodarki narodowej wg klas wielkości w 2020 r.**

Obszar	Klasy wielkości			
	0–9	10–49	50–249	250 i powyżej
Polska	96,4%	2,9%	0,6%	0,1%
Województwo mazowieckie	96,6%	2,7%	0,5%	0,1%
Region warszawski stołeczny	96,7%	2,6%	0,5%	0,1%
Region mazowiecki regionalny	96,3%	3,1%	0,6%	0,1%

Źródło: Bank Danych Lokalnych GUS (<https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start>) (dostęp: 26.06.2022).

Przedstawione wybrane dane pochodzące z Banku Danych Lokalnych GUS wskazują na zróżnicowanie województwa mazowieckiego. Problem ten jest szczególnie zaznaczony w literaturze przedmiotu, gdzie podkreśla się dualizm województwa mazowieckiego (Strzelecki, 2013; Śleszyński, 2012b; Komornicki, Czapiewski i Solon, 2012; MBPR, 2014; Strzelecki, Kolipiński, 2011; Wajda, 2017; Swianiewicz i Dąbrowska, 2018). Wśród wskazywanych czynników wpływających na spójność województwa (a w szczególności na połączenia gospodarcze pomiędzy różnymi obszarami, w tym na łańcuchy dostaw) znajduje się infrastruktura komunikacyjna województwa (Grosse, 2012; CZiITT, 2020), która ma na Mazowszu charakterystyczny układ. Jest on skoncentrowany szczególnie w kierunku Warszawy (stosunkowo dobre połączenia drogowe między głównymi miastami województwa a Warszawą), przy czym słabiej rozwinięty jest między poszczególnymi miastami takimi jak Siedlce, Ostrołęka, Żyrardów, Płock czy Ciechanów. Sytuacja ta wpływa na polaryzację przestrzenną województwa, m.in. poprzez ograniczenie bodźców rozwojowych i tworzenie połączeń gospodarczych (Śleszyński, 2012; Strzelecki, 2012a; Strzelecki, 2015a). Zarówno literatura naukowa dotycząca województwa mazowieckiego, jak i sama strategia województwa tworzona przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego wskazują na konieczność poprawy spójności terytorialnej oraz transportowej i budowy powiązań gospodarczych pomiędzy regionami. Szczególnie istotne jest budowanie relacji między rdzeniem – miastem centralnym – a otoczeniem, na które ma wpływ (Śleszyński, 2012a;



Strzelecki, 2015; Wajda, 2017; Swaniewicz, 2018). Warto wskazać, że rozwój infrastruktury transportu przyczynia się do (Klimek, 2013, s. 106–107):

- „zmniejszenia dysproporcji w poziomie rozwoju gospodarczego regionów (m.in. poprzez podnoszenie atrakcyjności i stwarzanie sprzyjających warunków dla potencjalnych inwestorów, przyciągania inwestycji towarzyszących, np. w zakresie infrastruktury usługowej),
- rozwoju przemysłu materiałów budowlanych i sektora usług budowlanych,
- łagodzenia niektórych problemów społeczno-gospodarczych, np. bezrobocia, poprawy dostępności transportowej różnych miejsc,
- zwiększenia mobilności ludzi, ograniczania kosztów zewnętrznych transportu (zwłaszcza poprzez: kształtowanie proekologicznej struktury gałęziowej systemów transportowych,
- stwarzania warunków do ograniczania kongestii, podnoszenia bezpieczeństwa i komfortu podróżowania, zapewnienie płynności ruchu),
- stymulowania współpracy regionów przygranicznych, stymulowania międzynarodowej wymiany towarowej (zwłaszcza dzięki budowie międzynarodowych połączeń transportowych oraz eliminacji utrudnień na przejściach granicznych, co sprzyja swobodnemu przepływowi dóbr i osób) i rozwoju współpracy międzynarodowej”.

Zróznicowanie województwa mazowieckiego obserwowane jest poza poziomem rozwoju gospodarczego, dostępności infrastruktury transportowej (rozwinęte centrum oraz zachodnia część województwa) czy struktury gospodarki również w poziomie wykształcenia mieszkańców (koncentracja mieszkańców z wyższym wykształceniem w Warszawie i powiatach ościennych), bezrobocia, strukturze czy poziomie kapitału społecznego itp. (Strzelecki, 2013; Swaniewicz, 2018).

Na podstawie przeprowadzonych analiz dotyczących charakterystyki województwa mazowieckiego wskazane zostały następujące implikacje dla badań i analiz:

- dobór próby badawczej uwzględnić będzie podział województwa na regiony statystyczne NUTS 2;
- analizy statystyczne testujące różnice w obserwacjach pomiędzy poszczególnymi grupami realizowane będą ze względu następujące zmienne: lokalizacja terytorialna

organizacji gospodarczej, wielkość organizacji wg klas wielkości, typ organizacji gospodarczej<sup>18</sup>.

### 3.2 Operacjonalizacja postępowania badawczego

W celu pozyskania niezbędnego empirycznego materiału badawczego, potrzebnego do opracowania modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, posłużono się metodami oraz technikami badawczymi zapewniającymi triangulację zebranych danych. Wśród wykorzystanych metod lub technik zbierania danych empirycznych znalazły się:

- Metoda ilościowa:
  - Badanie ankietowe (technika CATI):
    - Podmiot: przedsiębiorstwa z terenu województwa mazowieckiego
    - Liczebność próby (n) = 1233 przedsiębiorstw
    - Sposób doboru próby: warstwowo-losowy
    - Parametry próby: poziom ufności 0,95; proporcja zjawiska w populacji generalnej P=50%; e – maksymalny błąd oszacowania (NUTS 2 Warszawski stołeczny = 3,89%. NUTS 2 Mazowiecki regionalny=3,98%)
    - Narzędzie: kwestionariusz z pytaniami zamkniętymi oraz otwartymi
- Metoda jakościowa:
  - Wywiady pogłębione (technika IDI):
    - Podmiot: przedsiębiorstwa z terenu województwa mazowieckiego
    - Liczebność próby (n) = 10 przedsiębiorstw
    - Sposób doboru próby: celowy
    - Narzędzie: scenariusz częściowo ustrukturyzowany.

W kolejnym podrozdziale metody te zostaną szczegółowo omówione wraz z przedstawieniem sposobu doboru próby badawczej, kontroli zebranego materiału badawczego oraz sposobu analizy.

---

<sup>18</sup> organizacja, która prowadzi działalność gospodarczą związaną z wytwarzaniem produktów oraz ze świadczeniem usług, kierując się zasadą ekonomiczności, a przede wszystkim do osiągnięcia założonego zysku (Lachiewicz, 2007, s. 27)

### **3.2.1 Badanie ankietowe**

#### **Opis sposobu realizacji badania ankietowego**

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w ramach projektu „Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3” finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach I konkursu Programu GOSPOSTRATEG. Autor rozprawy był powołany na funkcję kierownika projektu po stronie Politechniki Warszawskiej. Koordynował m.in. realizację badań ilościowych w projekcie i był odpowiedzialny za: dobór próby badawczej, przeprowadzenie zamówienia publicznego na wykonawcę badania ankietowego (opracowanie Opisu Przedmiotu Zamówienia), współpracę z wykonawcą badania, kontrolę pracy ankietów oraz kontrolę bazy danych.

Wykorzystanym narzędziem był kwestionariusz składający się z pytań zamkniętych. Kwestionariusz do badania został opracowany przez zespół badawczy, w którego pracach uczestniczył Autor. Dodatkowo Autor opracował samodzielnie pytania dotyczące zaufania międzyorganizacyjnego oraz pytania wykorzystane do budowy indeksu wiarygodności organizacji wykorzystanego do opisanie komponentu „postawa organizacji” kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego. Kwestionariusz ankiety dokonywał pomiaru 98 zmiennych. Pytania opracowane przez Autora oraz pytania wykorzystane do analizy (pytania o partnerów biznesowych oraz metryczkowe) zostały przedstawione w Załączniku 2. Autor opracował pytania Z1, Z2, Z2a, Z3, przy czym pytanie Z1 składało się z 7 stwierdzeń, a pytanie Z3 z 5 stwierdzeń.

#### **Dobór próby do badania ankietowego**

Badanie ankietowe przeprowadzono na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw dla województwa mazowieckiego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz standaryzowany zawierający pytania zamknięte. Dobór próby miał charakter warstwowo-losowy, co oznacza, że zostało przeprowadzone losowanie respondentów z operatu losowania, tak aby każda jednostka tworząca populację miała jednakową szansę wejścia do próby (Frankfort-Nachmias i in., 2015). Warstwą w badaniu był region w podziale statystycznym NUTS 2. Aby uznać próbę za reprezentatywną przy liczbie podmiotów w populacji badawczej równej 650 098, przyjęto następujące parametry: poziom ufności 0,95, proporcja zjawiska w populacji generalnej  $P=50\%$ , maksymalny błąd oszacowania  $e=4\%$ . W celu określenia liczebności próby badawczej w poszczególnych warstwach posłużono się wzorem:

$$n = \frac{N (Z^2 * P(1 - P))}{N * e^2 + Z^2 * P(1 - P)}$$

gdzie:

n – wielkość próby

N – wielkość populacji

e – maksymalny dopuszczalny błąd oszacowania

P – oszacowana proporcja w populacji

Z – wartość Z wynikająca z przyjętego poziomu ufności. Dla 95% poziomu ufności Z=1,96.

Źródło: Instytut CEM (<https://www.cem.pl/pl/analizy/wielkosc-proby>) (dostęp: 15.01.2020).

W celu określenia wielkości populacji przedsiębiorców na terenie województwa mazowieckiego posłużono się liczbą podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON. Wg danych Banku Danych Lokalnych GUS (stan na dzień 18.08.2020) w regionie NUTS 2 warszawskim stołecznym znajdowało się 495 190 podmiotów, natomiast w regionie NUTS 2 mazowieckim regionalnym znajdowało się 154 908 podmiotów. Liczebność próby dla poszczególnych warstw wynosiła:

- 600 dla NUTS 2 warszawskiego stołecznego

$$600 = \frac{495190 (1,96^2 * 0,5(1 - 0,5))}{495190 * 0,04^2 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

- 598 dla NUTS 2 mazowieckiego regionalnego:

$$598 = \frac{154908 (1,96^2 * 0,5(1 - 0,5))}{495190 * 0,04^2 + 1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}$$

Badanie realizowano w dniach 21.09–23.10.09.2020 r. po pierwszej fali pandemii COVID-19 w Polsce. W sumie przeprowadzono 1233 wywiady, z czego 860 techniką CATI (ang. Computer-Assisted Telephone Interviewing, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny), a 373 techniką CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interviewing – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW). Ostatecznie maksymalny błąd oszacowania (e) wyniósł:

- dla NUTS 2 warszawskiego stołecznego: 3,89%,
- dla NUTS 2 mazowieckiego regionalnego: 3,98%.

Następnie dokonano czyszczenia zbioru pod kątem kompletności odpowiedzi lub błędów ankietarskich (np. nieadekwatny respondent). Po czyszczeniu baza ostatecznie liczyła 1166 rekordów. Realizację próby badawczej obrazuje tabela 3.5.

**Tabela 3.5. Metryczka badania ankietowego**

		Liczebność	Procent
Region NUTS 2	region warszawski stołeczny	600	51,5%
	region mazowiecki regionalny	566	48,5%
Typ gminy	miejska (w tym miasta na prawach powiatu)	838	71,9%
	wiejska	197	16,9%
	miejsko-wiejska	131	11,2%
Forma prawna	jednoosobowa własność prywatna	160	13,7%
	przedsiębiorstwo państwowe	70	6,0%
	spółka z.o.o.	627	53,8%
	pozostałe typy spółek	309	26,5%
Grupy PKD wg GUS	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	29	2,5%
	przemysł	400	34,3%
	budownictwo	161	13,8%
	handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie	401	34,4%
	informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości oraz pozostałe usługi	175	15,0%
Liczba pracowników	9–49 pracowników	756	64,8%
	50–249 pracowników	334	28,6%
	250 i więcej pracowników	76	6,5%
Pozycja w przedsiębiorstwie	najwyższa kadra menedżerska (prezes, właściciel itp.)	389	34,4%

	kadra menedżerska średniego szczebla (kierownik itp.)	299	26,4%
	pracownik (łańcuch dostaw)	443	39,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

### Kontrola pracy ankieterów

Badanie skontrolowano zgodnie z przyjętymi zasadami Programu Kontroli Jakości Pracy Ankieterów stworzonego przez Organizację Firm Badania Opinii i Rynku. Kontrola ta obejmuje:

- kontrolę terenową – polegającą na bieżącym podsłuchu w trakcie realizacji wywiadów,
- kontrolę nieterenową – polegającą na kompleksowej analizie bazy wynikowej z badania.

Kontrola terenowa badania polegała na bieżącym podsłuchu ankieterów przeprowadzających wywiady. Podczas kontroli sprawdzano:

- fakt przeprowadzenia wywiadu,
- fakt realizacji wywiadu z właściwą firmą, mającą siedzibę na terenie województwa mazowieckiego,
- fakt zadawania wszystkich pytań ankiety,
- poprawność stosowania pytań filtrujących,
- poprawność zadawania pytań (zgodnie z zapisem w ankiecie, bez zmian sformułowań, tłumaczenia pytań, wymuszania odpowiedzi),
- merytoryczną poprawność zadawania pytań (np. czytanie/nieczytanie kafeterii w pytaniach).

Skontrolowano 6,7%, tj. 58 wywiadów telefonicznych z 860. W tabeli 3.6 zaprezentowano zestawienie zrealizowanych i skontrolowanych wywiadów wg ankieterów.

**Tabela 3.6. Zestawienie liczby zrealizowanych i skontrolowanych wywiadów wg ankieterów**

Lp.	Nr ankietera	Liczba wywiadów skontrolowanych metodą podsłuchu
1	190	5
2	86	7
3	353	4

4	162	3
5	22	5
6	87	3
7	38	5
8	404	6
9	110	4
10	81	2
11	161	7
12	34	7

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady przeprowadzało 12 ankieterów, wszystkich skontrolowano poprzez podsłuch telefoniczny. Uchybienia, które zaobserwowano w wykonanych przez nich wywiadach, dotyczyły takich kwestii jak:

- sugerowanie odpowiedzi respondentowi, odpowiadania za respondenta, bez dawania szansy wypowiedzi,
- zapisanie niepełnej odpowiedzi respondenta,
- nielogiczność/niezgodność odpowiedzi,
- zmiana/przeformułowanie treści pytania (pytań) zawartego (zawartych) w ankiecie,
- błędny zapis wypowiedzi (inny niż odpowiedź respondenta),
- niedopytanie respondenta o szczegóły, rozwinięcia i doprecyzowania odpowiedzi,
- błędne zaznaczenie oceny czynnika z kafeterii pytania,
- zapisywanie skrótów wyrazów w odpowiedzi na pytanie otwarte, niemożność ich rozszyfrowania,
- niewłaściwe zaznaczenie w kafeterii opcji podanych przez respondenta,
- nieczytanie opisu skali ocen.

Ankieterzy, u których wykryto nieprawidłowości w trakcie podsłuchu, zostali na bieżąco o tym poinformowani i pouczeni o właściwym realizowaniu wywiadów. Błędy przez nich popełnione – skorygowano.

Kontrola nieterenowa badania została przeprowadzona w celu sprawdzenia poprawności zapisów odpowiedzi respondentów. Przedmiotem kontroli była baza wynikowa z badania, którą weryfikowano pod kątem:

- prawidłowego wpisywania odpowiedzi respondentów na pytania półotwarte (bez stosowania skrótów, niepełnych zapisów),
- prawidłowego zaznaczania odpowiedzi respondentów w pytaniach zamkniętych,
- merytoryczności/logiczności odpowiedzi.

Kontrolę przeprowadzano w trakcie i po zakończeniu badania, tj. w okresie 21.09–23.10.2020 roku. Skontrolowano 11,04% wywiadów realizowanych techniką CATI, czyli 95 z 860 oraz 100% wykonanych techniką CAWI, czyli 373. Zweryfikowano pracę wszystkich ankierów realizujących badanie. W bazie wynikowej nie wystąpiły żadne nieprawidłowości, wszystkie skontrolowane wywiady wykonano poprawnie. W tabeli 3.7. zaprezentowano zestawienie wyników kontroli.

**Tabela 3.7. Zbiorcze zestawienie wyników kontroli nieterenowej (weryfikacja bazy)**

<b>Nr ankietera</b>	<b>Liczba zrealizowanych wywiadów</b>	<b>Liczba skontrolowanych wywiadów – weryfikacja bazy wynikowej</b>	<b>Liczba wywiadów, w których wykryto błędy w bazie</b>
190	74	8	0
86	134	14	0
353	40	5	0
162	25	4	0
22	69	8	0
87	46	5	0
38	83	9	0
404	82	9	0
110	64	7	0
81	12	2	0
161	136	14	0
34	95	10	0
<b>Razem</b>	<b>860</b>	<b>95</b>	<b>0</b>

Źródło: opracowanie własne.

Poprzez zastosowanie obu metod kontroli kompleksowo sprawdzono pracę ankierów; tym samym wyeliminowano błędy, co przyczyniło się do podniesienia jakości otrzymanych wyników.



### 3.2.2 Indywidualne wywiady pogłębione

#### Opis sposobu realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze P3, P4, P5 przeprowadzone zostały indywidualne wywiady pogłębione (IDI – ang. Individual In-Depth Interview). Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany scenariusz (załącznik 2), pozwalający na prowadzenie rozmów zgodnie z określonym planem.

Głównym celem wywiadów było odkrywanie prawidłowości. E. Babbie (2020, s. 423) zaleca, by w analizie materiału pochodzącego z badań jakościowych poszukiwać tych prawidłowości w ramach następujących obszarów (Babbie, 2020, s. 423):

- częstotliwość i nasilenie – jak często danego zjawisko się pojawia? Jakie jest jego nasilenie? (analiza dotycząca definiowania zaufania międzyorganizacyjnego, jego znaczenia i częstotliwości w wypowiedziach);
- struktura – z jakich elementów składa się badane zjawisko? Czy poszczególne elementy są ze sobą powiązane? (analiza dotycząca cech konstytuujących wiarygodność jako fundament zaufania międzyorganizacyjnego);
- procesy – czy występują jakieś uporządkowanie elementów struktury? (analiza relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a wiarygodnością oraz analiza umiejętności oceny i budowy wiarygodności, w tym przebiegu procesu);
- przyczyny – jakie są przyczyny występowania zjawiska? (analiza dowodów wskazujących na występowanie zaufania międzyorganizacyjnego);
- konsekwencja – jakie są skutki występowania danego zjawiska? (analiza korzyści wynikających z zaufania międzyorganizacyjnego).

Badanie oraz analiza wywiadów zostały przeprowadzone zgodnie z poniższą procedurą (Babbie, 2020):

1. Opracowanie scenariusza wywiadu na podstawie pytań badawczych.
2. Określenie kryteriów włączenia do próby badawczej.
3. Realizacja wywiadu pilotażowego.
4. Modyfikacja scenariusza.
5. Realizacja wywiadów.
6. Spisanie wstępnych wniosków z realizacji wywiadów.
7. Analiza wywiadów (w tym kodowanie wypowiedzi).
8. Synteza i opis.

## 9. Opracowanie wniosków z wywiadów.

### Dobór próby badawczej

W celu zapewnienia różnorodności opinii próba badawcza została zróżnicowana ze względu na następujące kryteria: branża, wielkość przedsiębiorstwa (MŚP/duże przedsiębiorstwa), zasięg (działalność na terenie Polski/ działalność międzynarodowa) oraz kapitał (polski/zagraniczny). Oprócz kryteriów dotyczących organizacji zostały opracowane kryteria włączenia respondenta do próby. W tym wypadku każdy z rozmówców musiał spełnić następujące kryteria włączające:

- stanowisko menedżerskie lub wyższe (kierownik, dyrektor, członek zarządu, właściciel itp.),
- co najmniej 5-letnie doświadczenie we współpracy z innymi organizacjami (przekraczanie granic organizacji).

Łącznie przeprowadzono 10 wywiadów pogłębionych, 1 pilotażowy oraz 9 wywiadów właściwych. Ze względu na wysoką wartość wywiadu pilotażowego podjęto decyzję o ostatecznym włączeniu wywiadu pilotażowego do próby badawczej. Dokładna struktura zrealizowanej próby badawczej została przedstawiona w tabeli 3.8.

**Tabela 3.8. Charakterystyka respondentów objętych indywidualnymi wywiadami pogłębionymi**

Nr respondenta	Stanowisko	Branża	Wielkość	Zasięg	Kapitał
R1	Menedżer/ właściciel	Przemysł metalurgiczny	MŚP	Międzynarodowy	Polska
R2	Menedżer/ właściciel	Przemysł spożywczy	MŚP	Międzynarodowy	Polska
R3	General controlling manager	Automotive	Duże przedsiębiorstwo	Międzynarodowy	Korea
R4	Menedżer/ właściciel	Przemysł, energetyka, transport/badania marketingowe	Duże przedsiębiorstwo/ własna działalność	Międzynarodowy/ Polska	USA
R5	Dyrektor finansowy	Media monitoring	MŚP	Międzynarodowy	Holandia/ USA

<b>R6</b>	Dyrektor zarządzająca/udziałowiec	IT/usługi finansowe	Duże przedsiębiorstwo	Polska	Polska
<b>R7</b>	Dyrektor handlowy	Elektronika	Duże przedsiębiorstwo	Międzynarodowy	USA
<b>R8</b>	Właściciel/udziałowiec	IT/sprzęt medyczny (tomografy, rentgeny itp.)	MŚP	Polska	Polska
<b>R9</b>	Prezes zarządu	Kartografia/geodezja/IT	MŚP	Międzynarodowy	Polska
<b>R10</b>	CEO	Beauty/moda	MŚP	Międzynarodowy	Polska

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady zostały przeprowadzone przez Autora rozprawy, w ramach samodzielnych prac badawczych; nie były one powiązane z projektem „Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny”.

### **Sposób analizy wywiadów**

Zrealizowane wywiady zostały poddane transkrypcji, a następnie przeanalizowane w sposób zalecany przez Milesa i Hubermana (2000) oraz Babbie’ego (2009), a więc:

1. Kodowanie zebranych danych (kodowanie wg pytań badawczych oraz na podstawie kwestii pojawiających się w wywiadach), a następnie połączenie kodów w grupy kodów oraz przypisanie do pytań badawczych. Powstała książka kodowa została zaprezentowana w tabeli 3.9. Książka kodowa nawiązuje do przedstawionej koncepcji kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego przedstawionej w podrozdziale 2.3. W wywiadach eksplorowane były dwa komponenty koncepcji: wiedza oraz umiejętności. Trzeci komponent – „postawa” – był badany w ramach badania ankietowego.
2. Opracowanie notatek z wywiadów oraz komentarzy do fragmentów umożliwiających uzupełnienie wniosków z przeprowadzonych rozmów.
3. Analiza polegająca na uporządkowaniu zebranego materiału (segregacja oraz sortowanie wypowiedzi na bazie kodów, grup kodów oraz pytań badawczych). Analiza ma na celu zaobserwowanie wzorców, związków pomiędzy badanymi zjawiskami lub wskazanie różnic pomiędzy grupami.

4. Synteza w celu pokazania prawidłowości, charakterystycznych wzorów lub cech odmiennych.
5. Przedstawienie syntezy w formie tekstu wraz z zobrazowaniem treści przykładowymi cytatami w celu oddania charakteru wypowiedzi respondentów oraz ich kontekstu.

**Tabela 3.9. Książka kodowa**

Badany element koncepcji kompetencji ZM	Pytanie badawcze	Grupa kodów	Kody przypisane poszczególnym wypowiedziom respondentów
WIEDZA	P3. Jakie cechy organizacji są nośnikiem jej wiarygodności?	Rola ZM (wiarygodności)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiowanie ZM</li> <li>• Elementy struktury ZM</li> <li>• ZM a wiarygodność</li> <li>• Ryzyka</li> <li>• Korzyści</li> </ul>
		Cechy opisujące ZM (wiarygodność)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje biznesowe (jakość itp.)</li> <li>• Niezawodność (rzetelność itp.)</li> <li>• Życzliwość (elastyczność, wyrozumiałość itp.)</li> <li>• Uczciwość (prawdomówność, itp.)</li> <li>• Oportunizm</li> </ul>
UMIEJĘTNOŚCI	P4. W jaki sposób organizacje gospodarcze oceniają wiarygodność innych organizacji oraz budują własną wiarygodność?	Nieformalne sposoby oceny wiarygodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementy umiejętności oceny wiarygodności</li> <li>• Techniki, narzędzia, źródła, metody oceny wiarygodności</li> </ul>
		Systemowe sposoby oceny wiarygodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedury/instrukcje/wytyczne</li> <li>• KYC</li> </ul>
		Proces budowy wiarygodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zainicjowanie współpracy</li> <li>• Rozwój współpracy</li> <li>• Utrata zaufania</li> <li>• Brak zaufania</li> </ul>
		Sposoby budowy wiarygodności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementy umiejętności budowy wiarygodności</li> <li>• Techniki, narzędzia, źródła, metody budowy wiarygodności</li> <li>• Instytucjonalne sposoby budowy wiarygodności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## **Rozdział 4. Analiza empiryczna komponentów kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**

W rozdziale 4 przedstawione zostaną wyniki badań empirycznych umożliwiające przeprowadzenie analizy poszczególnych, zidentyfikowanych i opisanych w rozdziale 2, komponentów kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, w celu ich weryfikacji empirycznej.

W rozdziale tym przytoczono m.in. wypowiedzi respondentów zebrane w ramach badania jakościowego. W celu oddania ich klimatu zostały one przedstawione w formie cytatów. Dla identyfikacji wypowiedzi respondentów każdorazowo przy cytacie w nawiasach podano numer respondenta (np. R1). W podrozdziale 3.2.2 została zamieszczona tabela z opisem profilu danego rozmówcy.

### **4.1 Komponent „wiedza organizacji”**

Zgodnie z ustaleniami z rozdziału 2 komponent kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego „wiedza organizacji” obejmuje wiedzę organizacji o:

- znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego;
- sposobach oceny i budowy wiarygodności;
- cechach będących nośnikami wiarygodności.

W poniższym podrozdziale punkty te zostaną szczegółowo omówione, z wyjątkiem sposobów oceny i budowy wiarygodności, które zostaną poddane analizie w rozdziale 4.2.

#### **Znaczenie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych**

Wiedza organizacji o znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego jest ważna z perspektywy budowania świadomości organizacji w zakresie korzyści, jakie mogą płynąć w wyniku rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Przeprowadzone badania miały m.in. na celu weryfikację powyższego wniosku i analizę znaczenia zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Ważnym obszarem analizy było zaobserwowanie relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a wiarygodnością organizacji, a dokładnie sprawdzenie, czy zaproponowane stwierdzenie w teoretycznej części rozprawy mówiące o tym, że wiarygodność jest fundamentem zaufania międzyorganizacyjnego, ma odzwierciedlenie w praktyce

działalności organizacji. Dodatkowo, ze względu na fakt, że badanie ankietowe realizowane było po pierwszej fali pandemii COVID-19, respondentom zadano pytania mające na celu eksplorację problemu wpływu pandemii na zaufanie międzyorganizacyjne i zaobserwowanie ewentualnych implikacji dla komponentu „wiedza organizacji”.

Zaczynając od eksploracyjnych wyników badania jakościowego, trzeba stwierdzić, że dla większości rozmówców zaufanie międzyorganizacyjne było podstawą relacji biznesowych. Oto przykładowe wypowiedzi wskazujące na istotność zaufania międzyorganizacyjnego:

*To jest podstawa i rynki zagraniczne i kontrahenci zagraniczni na przestrzeni lat pokazały mi niesamowitą rolę zaufania do partnera w biznesie. Śmiem twierdzić, że abstrahując od naszego polskiego rynku, zaufanie do partnera w biznesie jest elementem kluczowym, jeżeli chodzi o rozwój firmy. (R1)*

*Generalnie to jest popularne słowo to zaufanie, wydaje mi się, że dużo ludzi podchodzi do tego to taki catch fraze, że ludzie o tym mówią, ale każdy ma to, wiesz, gdzieś tam, tak naprawdę. Ale myślę, że jest ważne, jest to w pewnym sensie podstawa biznesu, bo jak inwestujesz ogromne środki, przede wszystkim finansowe, ale też zasoby ludzkie, w jakąś współpracę z jakimś konkretnym klientem i jak nie masz tego zaufania, że ta kasa idzie w coś, co będzie wzajemnie rozwijać biznes, to nie ma to sensu za bardzo. (R7)*

*Myślę, że bez zaufania na początku jest bardzo trudno i mieliśmy kilka takich przykładów. Wydaje mi się, że jeśli nie zaufasz na początku komuś, oni też tobie nie ufają. Jeżeli zaczynają sprzedawać twój produkt, to bez zaufania nie ma możliwości, aby rozwijać cały biznes. (R9)*

W celu weryfikacji tego wniosku przedstawiono wyniki badania ilościowego, które obrazują w sposób reprezentatywny opinie organizacji gospodarczych. W ankiecie respondenci byli proszeni o odniesienie się do następującego stwierdzenia: „Zaufanie jest konieczne, aby podjąć współpracę z partnerem biznesowym”. Respondenci udzielali odpowiedzi na skali 7-punktowej<sup>19</sup>. Rozkład odpowiedzi został przedstawiony na rysunku 4.1. Ze stwierdzeniem zgodziło się 82% respondentów<sup>20</sup>, 6% badanych wybrało opcje „trudno powiedzieć”, natomiast 12% nie zgodziło się z nim<sup>21</sup>.

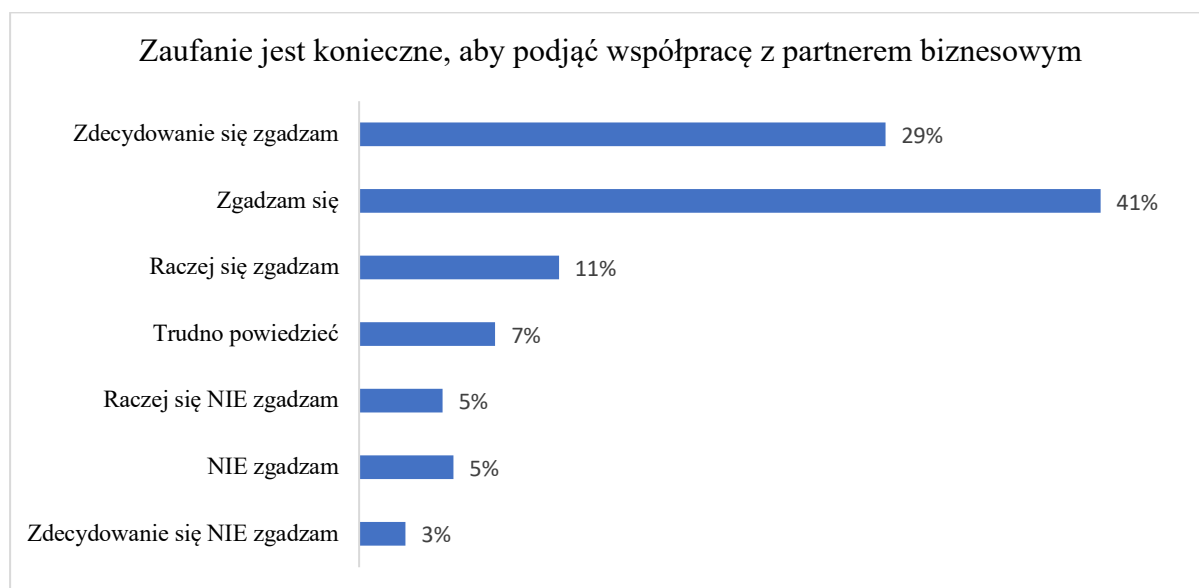
---

<sup>19</sup> Skala 7-punktowa Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 – „nie zgadzam się”, 3 – „raczej się nie zgadzam”, 4 – „trudno powiedzieć”, 5 – „raczej się zgadzam”, 6 – „zgadzam się”, 7 – „zdecydowanie się zgadzam”.

<sup>20</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 11%, „zgadzam się” – 41%, „zdecydowanie się zgadzam” – 30%.

<sup>21</sup> Suma odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” – 4%, „nie zgadzam się” – 5%, „zdecydowanie się nie zgadzam” – 3%.

**Rysunek 4.1. Rozkład odpowiedzi respondentów na stwierdzenia dotyczące zaufania jako warunku *sine qua non* współpracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166. Pytanie Z1: „Proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami”.

Analiza odpowiedzi wskazuje, że zaufanie międzyorganizacyjne jest postrzegane przez zdecydowaną większość badanych jako warunek konieczny relacji międzyorganizacyjnych. W opinii badanych, pomimo wskazywanym istotnym znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego w relacjach biznesowych, nie jest to jednak warunek wystarczający do podjęcia współpracy. Pomimo poczucia zaufania organizacje chcą zabezpieczyć swoje interesy w formie umów czy możliwości przeprowadzenia kontroli. Wniosek też obrazuje poniższy cytat:

*Ja nie współpracuję z firmami, gdzie mam jakiegokolwiek podejrzenie, że ktoś ma złe intencje. Muszę mieć zaufanie do organizacji, natomiast no jest biznes, gdzie jednak wszystko musi być spisane, ryzyko musi być ograniczone do minimum, poprzez zapewnienie jakby swoich wymogów, za pomocą kontraktów, sprawdzenia tego przez zewnętrzne firmy, które zajmują się testami laboratoryjnymi produktów czy inspekcją jakości. (...) nie bazujemy na pewno na samym zaufaniu, mimo że nawet możemy mieć wykonanych wiele fajnych projektów dobrze skończonych za każdym razem te wszystkie procesy muszą być ponownie sprawdzone, kontrakt musi być sprawdzony, mimo że współpracujemy wiele lat. (R10)*

Rozmawiając o znaczeniu zaufania międzyorganizacyjnego, respondenci zwracali uwagę, że jest ono obecne w każdym typie relacji (R6) oraz, że nie jest to relacja jednostronna (R7).

*znaczy to trzeba rozpatrzyć wielopoziomowo, zaufanie właściwie pojawia się w każdej relacji biznesowej niezależnie od tego, po której stronie człowiek stoi. Więc niewątpliwie od strony klienta tego drobnego, czy by była to usługa w modelu SAS, która świadczyła usługi księgowości... to, to zaufanie, które myśmy jako spółka musieli zbudować wobec klienta, było niewiarygodnie ważną rzeczą. (R6)*

*Myślę, że musi być to zaufanie, żeby biznes się obustronnie rozwijał, bo to nie jest jednostronna relacja, to nie jest tak, jak idziesz na Wolumen [duży bazar w Warszawie] i kupujesz tam radio, i generalnie potem już gościa nie zobaczysz, jak to ci nie działa, tylko to jest takie trochę koło, które się napędza, czyli jak twój klient, przykładowo, Biedronka tak dobrze sprzedaje do konsumentów, to coraz więcej od ciebie kupuje, a ty coraz więcej jemu sprzedajesz i to tak idzie. Więc jest to ważne, bo to też, z większymi klientami budujemy coś, co się nazywa po angielsku JBP, Joint Business Plan, czyli jakby staramy się uzgodnić naszą taką wspólną strategię. (R9)*

W wypowiedziach respondentów samoistnie, bez potrzeby dopytania przez moderatora, pojawiła się kwestia wiarygodności. Badani (R1, R2, R4, R8, R10) wskazywali, że elementem, który są w stanie ocenić, jest właśnie wiarygodność, przy czym z ich wypowiedzi wynika, że traktują oni zaufanie i wiarygodność jako pojęcia tożsame.

*Posiadanie zaufania społecznego, które można zweryfikować za pomocą klientów, dostawców, elementów dodatkowych, braku barwnych opowieści itp., jeżeli potrafisz przejść tą weryfikację, posiadasz wiarygodność, tak łatwiej jest to wykonać niż nie posiadając tej wiarygodności. Czyli znowu cofamy się o te kilkanaście kroków do tyłu, na początek rozmowy, gdzie z takim uporem maniaka wręcz, pokazywałem, że zachowanie wiarygodności w mailu, wypowiedziach, w posiadaniu majątku, w drobnych elementach itd., te elementy będą później tworzyły całość. Oczywiście zaczynamy od pierwszego wiarygodnego dowodu, czyli tak jak w Stanach robią, pierwszym to jest opłacony rachunek elektryczny, posiadasz opłacony rachunek elektryczny, tzn. że faktycznie w tym miejscu jesteś i za energię płacisz, a jak używasz energię tzn., że tam jesteś, czyli ok, nie dość, że płacisz to znaczy, że jesteś i faktycznie to jest, i to jest twój pierwszy punkt wiarygodności. (R1)*

Jeden z respondentów (R7) dokonał rozróżnienia pomiędzy wiarygodnością organizacji a byciem godnym zaufania. Atrybut wiarygodności przypisał przy tym organizacjom, a zaufanie ludziom. Wypowiedź tę obrazuje poniższy cytat:



*Natomiast myślę, że jako firmy to jakby firmy są wiarygodnie (szczególnie te większe), a konkretni ludzie mogą nie być godni zaufania. (R7)*

Analiza ta prowadzi do wniosku, że na poziomie organizacji wiedza dotycząca zaufania międzyorganizacyjnego i wiarygodności nie jest uporządkowana. Respondenci, po dopytaniu, wskazywali na różnicę, jednak odpowiedzi te bazowały na logice i zdrowym rozsądku.

Do podobnych wniosków, wskazujących na nieuporządkowaną zdroworozsądkową wiedzę, można dojść na podstawie analizy odpowiedzi respondentów na prośbę o opisanie (zdefiniowanie), czym jest zaufanie międzyorganizacyjne. Trzech respondentów (R2, R4, R10) łączyło zaufanie z kontrolą. Poniżej umieszczono przykładowe cytaty obrazujące te opinie:

*tutaj... elementem tego zaufania, jest kontrola jakości. (R2)*

*dokładnie, ufać i kontrolować to jest zdaje się najlepsze zabezpieczenie. Natomiast jeżeli chodzi o moją działalność, przyznam szczerze, że nie sądzę, żebym odważyła się podjąć współpracę jako zleceniodawca. Z podmiotem, którego zupełnie nie znam i który jest nieznan na rynku. Wiem, jak wymagające jest sprawdzanie jakości wykonanej przez takich... (R4)*

Trzech innych respondentów (R6, R9, R10) łączyło natomiast zaufanie międzyorganizacyjne z zarządzaniem ryzykiem, gdzie od poziomu potencjalnego ryzyka zależy decyzja o wejściu we współpracę z daną organizacją. Na podstawie oceny wiarygodności danego partnera biznesowego kalkulowane jest ryzyko. W zależności od stopnia ryzyka podejmowane są dalsze kroki mające na celu wprowadzenie zabezpieczeń w umowach. Niski poziom ryzyka utożsamiany jest z zaufaniem do drugiej organizacji.

Kolejny z rozmówców (R3) łączył zaufanie z reputacją. Wskazywał, że to na podstawie reputacji danej organizacji można podjąć decyzję, czy z daną organizacją podjąć współpracę. Można zatem uznać, że reputacja jest jednym z nośników wiarygodności organizacji. Wniosek oddaje też poniższy cytat:

*podsumowując, bo właśnie w zaufaniu to najważniejsza jest reputacja. (R3)*

Analizując rolę zaufania międzyorganizacyjnego, respondenci wskazywali korzyści, jakie płyną z tego typu relacji. Badani w swoich wypowiedziach odnosili do ograniczenia kosztów transakcyjnych współpracy, np. przez szybsze i sprawniejsze działanie czy obniżenie kosztów finansowych potrzebnych do zawarcia umowy (np. obniżenie kosztów obsługi prawnej). Odzwierciedleniem tych poglądów są poniższe cytaty:

*Dodawanie środków na zabezpieczenia jedynie organizację stopuje, zastopowuje jej rozwój, zwiększa procedury, rzeczy itd., a zabiera środki potrzebne na rozwój. (...) Dzięki [zaufaniu] nie ma potrzeby zatrudniać niesamowitych ilości specjalistów od prawa, umów, doszukiwać się drugiego dna, poświęcać zasoby i czas na wykonywanie pracy, która w zasadzie nie przynosi korzyści finansowych, pod warunkiem, że jedna i druga strona gra uczciwie. (R1)*

*I teraz najprostszy przykład: pokaż mi przedsiębiorcę, który postawiony przed wyborem A, w którym podpisujemy kartkę między sobą albo wymieniamy maila, że ja zamawiam 10 ton i płacę ci dzisiaj 50%, a resztę po dostawie i załatwiamy to we dwóch, w ciągu kilkunastu godzin, plus pójdziemy jeszcze na kawę i pośmiejemy się bez zbędnego obciążenia i robimy ten biznes. Z drugiej strony robimy biznes, bierzemy ze sobą radcę prawnego a, radcę prawnego b, bierzemy ze sobą specjalistę od prawa międzynarodowego, bierzemy do tego firmę ubezpieczającą, banki, które robią zabezpieczenia przedpłaty itd. dostajemy od nich rachunek na 100 tys. zł. na 20, 50 milion złotych i mamy zajęty miesiąc przygotowań. Na tej transakcji zarobimy dokładnie tyle samo w wypadku A i B. Jeżeli jesteś przedsiębiorcą myślącym, które rozwiązanie byś wybrał? (R8)*

*Natomiast myślę, że większym zaufaniem jest jednak możliwość tego, że klient pozna innego klienta. Tak? albo... albo właśnie taka sieć poleceń. Np. od dużego klienta byliśmy poleceni..., więc myślę, że tak się buduje to zaufanie, to jest proces długotrwały, ale... oplącalny w mojej ocenie. (R6)*

W trakcie rozmów o korzyściach w wypowiedziach części respondentów (R2, R3, R9) pojawił się wniosek, że zaufanie międzyorganizacyjne pozwala na budowanie długotrwałych relacji, które przynoszą organizacji korzyści długofalowo. Przykładowymi wypowiedziami obrazującymi ten pogląd są poniższe cytaty:

*Jednostrzałowe transakcje są coraz rzadsze, każdy chce budować długotrwałe relacje, które umożliwia właśnie zaufanie. (R2)*

*Ale długoterminowo to klienci, którzy wiedzą o tym, że jesteśmy wiarygodni, wracają do nas, pytają, starają się współpracować, bo to zaufanie właśnie procentuje... chociaż wielokrotnie na pewno istnieje pokusa zmiany tego, zmiany jakichś interpretacji patrzenia. (R9)*

*wiesz co, pewnie nie ma czegoś takiego, natomiast ja bym powiedział, że pewnie... ze 2 lata, żeby tak naprawdę to był taki zaufany klient, taki wiesz, w miarę sprawdzony, nie? że już*

*jakby wiemy, że tam się nic nie dzieje. Prawdopodobnie takie 2 pełne lata fiskalne, jakby... i jakby wtedy widzisz, też czy są jakieś trendy typu czy ten klient się rozwija, tak? czy nie... tak że myślę że 2 lata, tak? natomiast nie ma reguły, tak? oczywiście wiesz, jeśli to są jakieś sieci, które wchodzą, np. do Polski, wiesz, że to są wielkie, typu nie wiem Amazon. Amazon jest np. bardzo niewiarygodnym partnerem [śmiech]. Choćby dlatego, że tam bardzo dużo decyzji komputery podejmują, algorytmy. I w ogóle, jak coś nie funkcjonuje, to często nie ma osoby, do której możesz się zgłosić. Ale każdy chce współpracować z Amazonem. I wiesz, i jakby tutaj firmy potrafią często zainwestować jakieś pieniądze. Nawet nie mając żadnego, żadnej perspektywy, że coś zarobią na tym, byle tylko się zaczepić i zacząć współpracę z nimi. (R7)*

W opiniach badanych pojawiała się również kwestia asymetryczności w relacjach międzyorganizacyjnych, gdzie położenie organizacji w łańcuchu wartości, jej wielkość czy charakter rynku (np. monopol) ma wpływ na zaufanie międzyorganizacyjne. Przykładami wypowiedzi wskazujących na relację pomiędzy asymetrycznością relacji a zaufaniem międzyorganizacyjnym są:

*myślę, że w przypadku korporacji są dostępne narzędzia zasoby choćby w postaci radców prawnych... i jakby tabun ludzi, którzy stoją za tym, żeby egzekwować takie warunki współpracy, które będą dla korporacji korzystne, zaufanie ma mniejsze znaczenie. W przypadku korporacji myślę, że większy po prostu jest silniejszy. To zaufanie jest trochę mniej istotne niż w przypadku mniejszych działalności. (R4)*

*[główny dostawca (firma energetyczna)] monopol ma. Tutaj tylko zaufanie może się sprowadzać do tego, że ten prąd będzie (śmiech). Nawet nie wiemy jeszcze, w jakiej cenie, i niestety tutaj nie możemy ufać, że zagwarantuje nam jakąś stałą cenę na dłuższy czas. Więc... wobec takiego monopolisty, musimy ufać, że no dobrze, przynajmniej będzie ten prąd dostarczony, a w jakiej cenie, to zobaczymy. (R3)*

Analiza wypowiedzi respondentów, zobrazowana powyższymi cytatami, wskazuje, że, mniejsze organizacje mają ograniczone zaufanie do większych organizacji ze względu na asymetryczność relacji i uzależnienie. Taki typ relacji nie powinien być określany jako oparty na zaufaniu międzyorganizacyjnym. Czynnikiem wpływającym na możliwość rozwoju relacji międzyorganizacyjnej opartej na zaufaniu jest względna symetryczność (równość władzy i kontroli) relacji. Przyczyn asymetryczności nie należy przy tym upatrywać w wielkości organizacji czy też branży, ale w relacjach władzy (wpływu) i kontroli pomiędzy organizacjami. Może jednak występować korelacja pomiędzy wspomnianymi zmiennymi,

większe organizacje dysponują zazwyczaj większą możliwością władzy lub kontroli (Graebner i in., 2020).

Ze względu na moment realizacji badania (okres po I fali pandemii COVID-19) eksplorowany był również wpływ pandemii COVID-19 na postrzeganie znaczenia zaufania międzyorganizacyjnego. Potencjalne obszary wpływu pandemii COVID-19 zostały zidentyfikowane w badaniu pilotażowym i dotyczyły takich obszarów jak: elastyczność partnerów jako efekt zaufania międzyorganizacyjnego, wiarygodność organizacji w okresie pandemii, kontrola poprzez bardziej szczegółową regulację umów, bezpieczeństwo związane z dostawami od lokalnych dostawców czy wpływ ograniczenia kontaktów bezpośrednich tzw. twarzą w twarz na zaufanie międzyorganizacyjne. Respondenci odnosili się do każdego stwierdzenia na skali 7-punktowej<sup>22</sup>. Odpowiedzi zostały przedstawione na rysunku 4.2. Wśród wniosków płynących z analizy udzielonych odpowiedzi należy przedstawić następujące:

- 27%<sup>23</sup> respondentów wskazało, że ograniczone kontakty bezpośrednie z partnerami biznesowymi, wynikające z obostrzeń pandemicznych, wpłynęły na obniżenie zaufania międzyorganizacyjnego, 45%<sup>24</sup> badanych było zdania przeciwnego.
- 31%<sup>25</sup> przedsiębiorstw wskazało, że w wyniku pandemii COVID-19 bezpieczniej jest współpracować z lokalnymi partnerami biznesowymi niż zagranicznymi. Warto zwrócić uwagę, że aż 32% badanych nie miało w tej kwestii w chwili badania sprecyzowanego poglądu i wskazało odpowiedź „trudno powiedzieć”.
- 50%<sup>26</sup> respondentów uznało, że w wyniku pandemii występuje konieczność dokładniejszej regulacji zawieranych umów.
- 57%<sup>27</sup> badanych uznało, że okres I fali pandemii był czasem, w którym weryfikacji poddana została wiarygodność dotychczasowych partnerów biznesowych.

---

<sup>22</sup> 7-punktowa skala Likerta, gdzie 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, 2 – „nie zgadzam się”, 3 – „raczej się nie zgadzam”, 4 – „trudno powiedzieć”, 5 – „raczej się zgadzam”, 6 – „zgadzam się”, 7 – „zdecydowanie się zgadzam”.

<sup>23</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 10%, „zgadzam się” – 12%, „zdecydowanie się zgadzam” – 9%.

<sup>24</sup> Suma odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” – 14%, „nie zgadzam się” – 33%, „zdecydowanie się nie zgadzam” – 14%.

<sup>25</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 10%, „zgadzam się” – 12%, „zdecydowanie się zgadzam” – 9%.

<sup>26</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 17%, „zgadzam się” – 19%, „zdecydowanie się zgadzam” – 14%.

<sup>27</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 17%, „zgadzam się” – 29%, „zdecydowanie się zgadzam” – 11%.

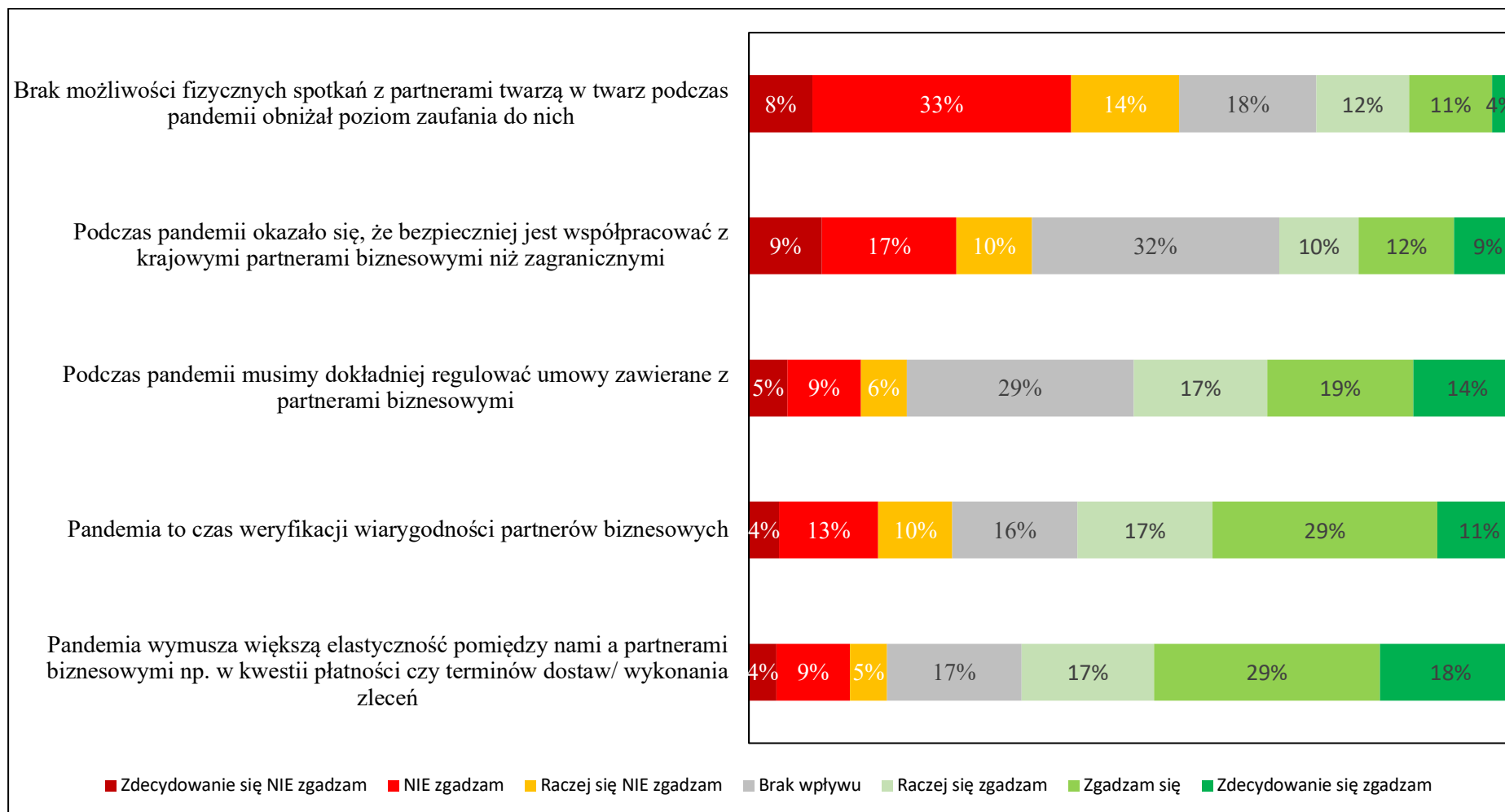
- 81%<sup>28</sup> organizacji uznało, że sytuacja pandemiczna i ograniczenia z nią związane wymusiły zachowanie większej elastyczności, co wskazuje na większe znaczenie współpracy opartej na zaufaniu międzyorganizacyjnym.

Głównym wnioskiem, płynącym z analizy pytań o wpływ pandemii COVID-19 na zaufanie międzyorganizacyjne, dla komponentu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego „wiedza organizacji”, jest wskazanie, że wiarygodność organizacji buduje jej położenie geograficzne (organizacje zlokalizowane blisko są postrzegane jako bardziej wiarygodne) oraz elastyczne podejście partnera (przy czym, w tym wypadku, elastyczność będzie traktowana jako przejaw życzliwości organizacji).

---

<sup>28</sup> Suma odpowiedzi „raczej się zgadzam” – 17%, „zgadzam się” – 29%, „zdecydowanie się zgadzam” – 18%.

**Rysunek 4.2. Pandemia COVID-19 a zaufanie międzyorganizacyjne**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166. Pytanie: „Biorąc pod uwagę sytuację społeczno-gospodarczą związaną z sytuacją spowodowaną COVID-19 i jej oddziaływanie, proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami”.

## Cechy wiarygodności organizacji

Drugim obszarem, jaki powinien obejmować komponent „wiedza organizacji” kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, jest wiedza o cechach będących nośnikami wiarygodności. Dodatkowo w wyniku konceptualizacji tego komponentu została wskazana potrzeba identyfikacji dowodów (faktów) praktycznych wskazujących na występowanie danej cechy w działalności organizacji. Dowody te zostaną wskazane w tabeli 4.2 w podrozdziale 4.2 w momencie omawiania umiejętności oceny wiarygodności. W podrozdziale tym zostaną wskazane obszary, w których dowodów wiarygodności poszukują organizacje w ramach danej cechy wiarygodności oraz zostaną doprecyzowane same cechy wiarygodności organizacji przez ich operacjonalizację do konkretnych zachowań, w ramach których organizacja powinna analizować rutyny organizacyjne.

Rozpoczynając do identyfikacji cech, za pomocą których opisywali wiarygodność organizacji, rozmówcy wskazali następujące cechy:

- Kompetencje biznesowe (R1, R2, R3, R4, R6, R7) – przykładowe cytaty:

*Jeżeli szukam producenta stali, konkretnej stali i rozmawiając z nim na temat tej stali, słyszę kupę konkretnych informacji, ciekawostek, źle powiedziane, konkretnych informacji na temat tego produktu, jeżeli słyszę od niego, że albo widzę na jego stronie, kupę informacji związanych z tym, czego ja szukam, to buduję do niego zaufanie. (R6)*

*oczywiście klient musi mieć to nasze zaufanie do nas w takim sensie, że my ten software mamy, czyli know how. (R1)*

- Uczciwość (R1, R3, R7, R10) – przykładowe cytaty:

*słowni, rzetelni, a jeżeli podają powód, np. opóźnienia, bo takie rzeczy też się zdarzały, np. kilka kontenerów utknęło im w Rosji, wiezionych z Azji, z półproduktami, płytami i wydłużyły się o 3–4 tygodnie czasy dostawy sprzętu, ale tu wydłużyły się wszystkim. I Finowie pod tym względem są bardzo rzetelni, to są ludzie o rzetelności niespotykanej w Polsce powiem szczerze. (R8)*

*zaufanie często ... utożsamiam z uczciwością prawda, nie jest to do końca synonim. Bo w zaufaniu jest jeszcze jakby wiarygodność i to nie jest tylko że osoby są nieuczciwe, ale takie jakby... w dużej mierze określam z wiarygodnością, uczciwością i dotrzymywaniem postanowień i reguł, które określiliśmy. (R9)*

- Przewidywalność (R3, R4, R7, R9) – przykładowy cytat:

*tak, dla mnie tak, ale nie wiem, jak to jest w biznesie prawda, dla mnie tak, ja to utożsamiam, że zaufanie jest niezmiernie istotne i na nim możemy, jak ustalimy coś, to tak... tak powinno być, a jeżeli zmienia się sytuacja, to musimy siebie w czas powiadomić prawda, jakoś się z tego wytłumaczyć i mitygować problemy, które z tego powstały. (R9)*

- Niezawodność (R1, R2, R7, R10) – przykładowy cytat:

*to też jest eksperckość projekt managerów w fabryce, to się da bardzo łatwo ocenić, ich responsywność jest bardzo ważna, jak szybko reagują, jak szybko przygotowują wyceny, jak szybko są dostępne próbki, jakiej one są jakości, to też jest przede wszystkim baza klientów fabryki, z kim oni współpracują, jakie marki, co produkują, bo tutaj jeżeli wiemy, że np. Rossmann produkuje w mojej fabryce, to wiem, że ta fabryka spełnia najwyższe standardy i jakby moje podejrzenie co do wystąpienia różnych ryzyk jest dużo mniejsze. (R10)*

*nie no oczywiście że to jest podstawa tak, rozumienie biznesu, zaufanie, to jest takie powiedzenie, że w biznesie najważniejsze jest zaufanie. Oczywiście zależy też od branży, no, branża hi tech tam technologii czy IT. Nie? no to musi być zaufanie, że... dostawca ci no dowiezie tak? (R3)*

- Życzliwość (R1, R2, R6, R10) – przykładowe cytaty:

*Sfera realna. Ja ze swojego doświadczenia widzę, jest tak, że to fajna nazwa, jesteśmy partnerami, joint business plan, ale dopóki nie dochodzi do tego, że ktoś ma coś innego, jakiś swój cel do zrealizowania i wtedy wiesz, możemy mieć dobre relacje biznesowe, a ktoś musi się ugiąć, zwykle tym kimś jest dostawca jak właśnie L'Oreal, bo Biedronka zawsze ci może zagrozić, że ci nie sprzeda po prostu. (R7)*

*Aż takiej sytuacji nie mieliśmy, natomiast jak tylko wybuchła pandemia w Wuhan, to ja faktycznie miałam tam produkcję rozpoczętą, zabawki, natomiast tutaj klient zgodził poczekać z odbiorem, to się przesunęło chwilę w czasie, więc jakiejś dużej zmiany, nie musieliśmy reorganizować całej produkcji, natomiast ubezpieczamy się z tymi fabrykami w takim sensie. (R10)*



Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych można uznać, że wszystkie cechy wiarygodności organizacji zidentyfikowane w ramach przeglądu literatury (por. podrozdział 1.3) zostały wskazane podczas rozmów. Najczęściej wiarygodność była przy tym kojarzona z kompetencjami biznesowymi.

Pogłębiając wątek cech będących nośnikami wiarygodności, wykonano analizę doprecyzowującą, w jakich obszarach organizacje poszukują dowodów na występowanie cech wiarygodności. Wyniki tej analizy zostały przedstawione w tabeli 4.1.

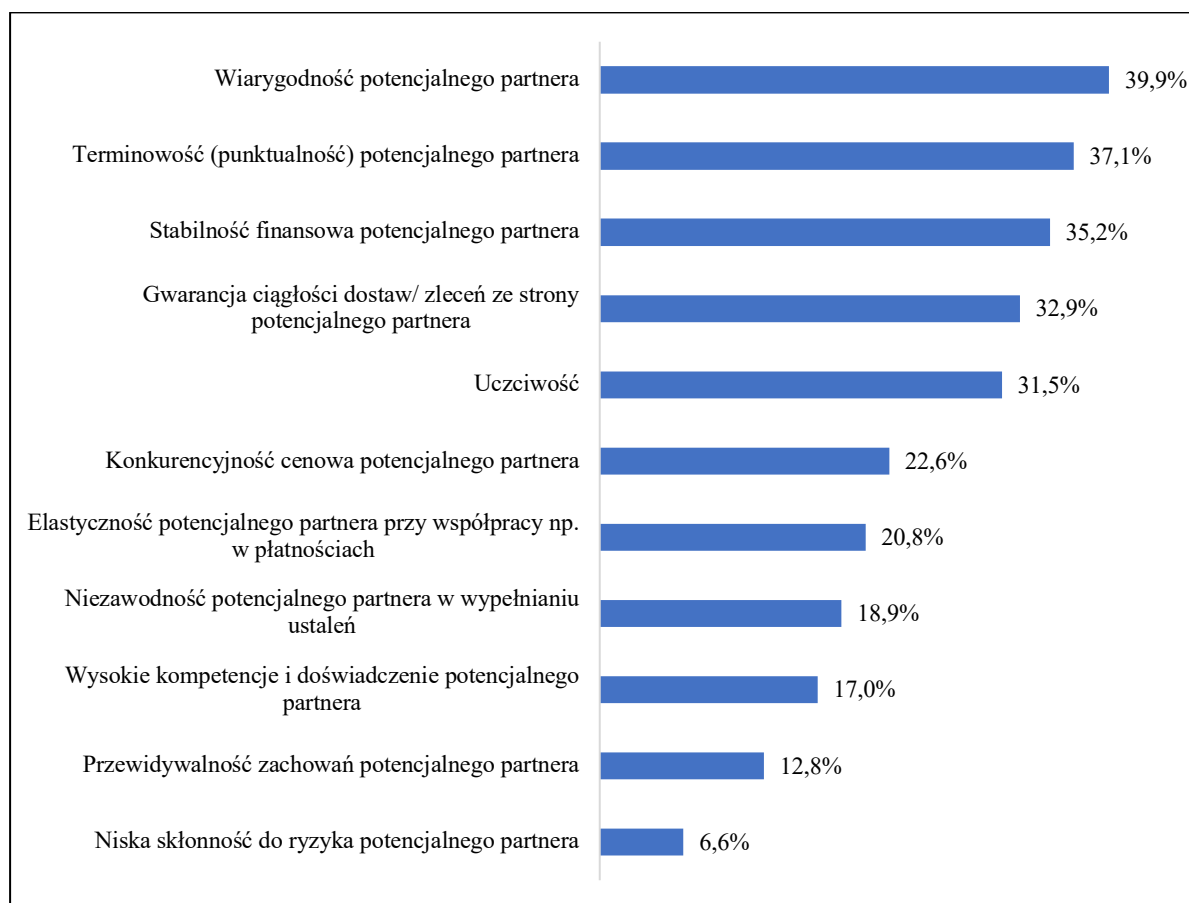
**Tabela 4.1. Analiza wypowiedzi respondentów IDI dotyczących cech opisujących zaufanie**

Cecha	Doprecyzowanie cechy
Kompetencje biznesowe	jakość produktów lub usług, merytoryczność spotkań biznesowych, posiadany know-how, zdolności do realizacji przedmiotu umowy
Uczciwość	prawdomówność (podawanie prawdziwych informacji), transparentność działania (możliwość weryfikacji informacji)
Przewidywalność	rzetelność, terminowość, niska skłonność do ryzyka, stabilność finansowa partnera biznesowego
Życzliwość	elastyczność, informowanie o zmianach i problemach, uwzględnienie różnic kulturowych podczas negocjacji
Niezawodność	wypełnienie zobowiązań w ustalonym zakresie i czasie, gwarancja ciągłości dostaw/zleceń ze strony potencjalnego partnera

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów pogłębionych.

Kontynuując analizę cech wiarygodności organizacji, w badaniu ankietowym respondentom zadano pytanie o 3 najważniejsze kryteria wyboru potencjalnego partnera biznesowego. Kafeteria odpowiedzi były opracowane na podstawie cech wiarygodności organizacji, przy czym Autor podjął decyzję o wprowadzeniu wiarygodności jako samodzielnego kryterium (mimo że pozostałe kryteria można przypisać do konkretnych cech opisujących wiarygodność organizacji), w celu zaobserwowania znaczenia wiarygodności jako fundamentu zaufania międzyorganizacyjnego. Dokładny rozkład odpowiedzi przedstawiony został na rysunku 4.3.

### Rysunek 4.3. Kryteria wyboru (cechy) partnera biznesowego – 3 najważniejsze kryteria wyboru

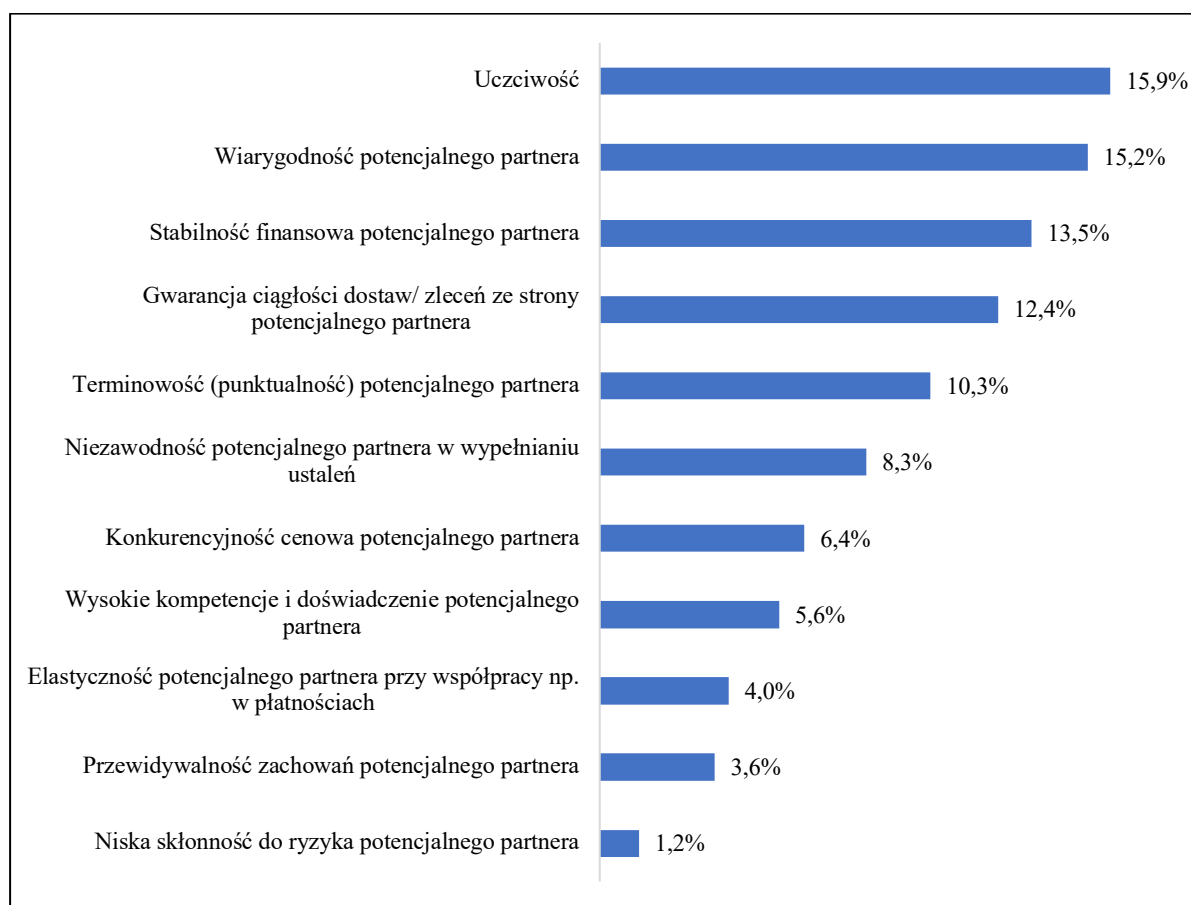


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166. Pytanie Z2: „Proszę wybrać 3 najważniejsze kryteria, którymi powinno się kierować przy wyborze potencjalnego partnera biznesowego”. Odpowiedzi na wykresie nie sumują się do 100% ze względu na możliwość zaznaczenia przez respondenta 3 odpowiedzi (pytanie wielokrotnego wyboru).

Analizując częstość wskazywanych kryteriów, widzimy, że na pierwszym miejscu znalazła się wiarygodność organizacji, co zasadniczo potwierdza stawianą tezę (wiarygodność jako fundament zaufania międzyorganizacyjnego). Na kolejnych miejscach znalazły się terminowość i stabilność finansowa, którą można przypisać do cechy „przewidywalność”. Na czwartym miejscu znalazła się gwarancja ciągłości dostaw, którą można przypisać do cechy „niezawodność”, natomiast na piątym miejscu – uczciwość.

Następnie respondenci badania ankietowego zostali poproszeni o wskazanie najważniejszego kryterium spośród trzech wybranych. Odpowiedzi uszeregowane zostały w kolejności częstości wskazań i przedstawione na rysunku 4.4.

**Rysunek 4.4. Kryteria wyboru (cechy) partnera biznesowego – najważniejsze kryterium**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166. Pytanie Z2a: „Które z tych kryteriów jest najważniejsze?”

Podsumowując powyższą analizę, można zaobserwować, że kryterium związane z uczciwością partnera znalazło się na pierwszym miejscu, przy czym różnica pomiędzy wiarygodnością jest w granicach błędu statystycznego. Pozycja pozostałych kryteriów nie uległa znaczącej zmianie miejsca w rankingu.

### **Podsumowanie**

Przechodząc do podsumowania głównych ustaleń badań empirycznych dotyczących komponentu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego „wiedza w organizacji” sformułowano następujące wnioski:

- Zaufanie międzyorganizacyjne postrzegane jest jako warunek konieczny nawiązywania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych, przy czym nie jest to warunek wystarczający.
- W praktyce zaufanie międzyorganizacyjne jest terminem niejednoznacznym, co powoduje rozbieżność w definiowaniu go przez menedżerów.

- Wnioski z badań empirycznych potwierdzają, że wiarygodność jest fundamentem zaufania międzyorganizacyjnego.

Wnioski te uzupełniają obszar wiedzy w zakresie kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego. Potwierdzona została również teza, że wiarygodność organizacji jest głównym elementem kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego, a wiedza o tym atrybucie umożliwia kształtowanie zdolności organizacji w ocenie i budowie wiarygodności, co w konsekwencji umożliwia podjęcie decyzji o nawiązaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

#### 4.2 Komponent „umiejętności organizacji”

Kolejnym eksplorowanym komponentem kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego była umiejętność organizacji do oceny wiarygodności innej organizacji oraz umiejętność budowy własnej wiarygodności. Analiza w tym podrozdziale zostanie rozpoczęta od pierwszej wspomnianej umiejętności.

##### Umiejętność oceny wiarygodności

Umiejętność oceny wiarygodności ma na celu zweryfikowanie czy partner danej relacji ma motywację do działania na rzecz partnerstwa (Latusek i Vlaar, 2017). Rozmówcy, co do zasady, nie opisywali całościowo procesu oceny wiarygodności, zdecydowanie częściej wskazywali na podejścia, jakie stosują, uzupełniając wypowiedzi o wspomnianie o stosowanych metodach, technikach, narzędziach czy źródłach informacji (dalej nazywanych sposobami).

Na podstawie analizy wypowiedzi zidentyfikowane zostały dwa podejścia. **Podejście pierwsze**, które zostało określone jako „nieformalne sposoby”, polega na odwołaniu się do praktyk stosowanych przez konkretne osoby, odpowiedzialne za budowanie relacji międzyorganizacyjnych. Sposoby te wynikają zazwyczaj zarówno z posiadanych kompetencji biznesowych lub doświadczenia danego przedstawiciela organizacji, jak i nieoficjalnych praktyk i zasad niepisanych przyjętych w organizacji. Nie są one jednak rozwiązaniami systemowymi ujętymi, np. w procedurach danej organizacji. Analizując szczegółowo „nieformalne sposoby” sposoby oceny wiarygodności, rozmówcy odnosili się do:

- **Opierania się na doświadczeniu, „zdrowym rozsądku” i intuicji**

*Tych czarnych scenariuszy nie ma szans skontrolować, jedynie poprzez zdroworozsądkowe podejście do biznesu. Jeżeli nie damy się zwieść uludzie, wygranym milionie złotych, darmowym lunchom, przelotom, pierdołom itd., to nie ma najmniejszych szans, jeżeli nie damy się podpuścić, jeżeli nie damy się złapać na szałwika, zawsze jest jakiś szałwika, zawsze jest jakaś zanęta, jeżeli ta zanęta będzie za mocna, jeżeli przy standardowych transakcjach zarabiasz na transakcji 10, 20%, a ktoś ci oferuje sam zarobek 50, 100%, to już jest czerwona lampka. (R1)*

*Jedynym działaniem zabezpieczającym jest doświadczenie, wyczucie biznesowe, pewnego rodzaju jasno określone przez siebie granice, do których dochodzisz, jeżeli je przekraczasz mówisz: nie dziękuję, odpuszczam. Nie ma tutaj wyjątków. Jeżeli trzyma się człowiek prostych, podstawowych zasad, niewysublimowanych, nie jakichś lewarowanych, naciąganych itd., to nie ma potrzeby specjalnych jakichś umów i formalnych rzeczy itd. (R6)*

- **Znajomości branży** – kolejnym sposobem jest opieranie się organizacji na znajomości danej branży. Zebrana w organizacji wiedza o branży lub danym partnerze pozwala na ocenę, czy dana organizacja posiada cechy wiarygodności. Wiedza ta opiera się często zarówno na reputacji, marketingu szeptanym, jak i własnych doświadczeniach.

*więc myślę, że taki... jak to się mówi marketing szeptany „word of mouth”, że po prostu zasięgasz opinii, bo wbrew pozorom, większość tych środowisk taka jest dość hermetyczna, czyli właśnie jak pracujesz w kosmetykach to ci ludzie bardzo często przechodzą z innych firm kosmetycznych, czy przechodzą z L’Oreal do COTY a z COTY do EVELINE i do czegoś innego itd. i oni się znają w większości nie? (R7)*

*najczęściej... mamy jakiś swój ekosystem firm, z którym pracujemy, część z tych firm znamy od wielu lat i mniej więcej potrafimy powiedzieć, przewidzieć ich sposób zachowania w danym momencie. Tego, czego oczekują prawda? to na pewno wymaga tam... to na pewno ułatwia. Jeżeli zaczynamy, rozpoczynamy pracę z firmami, których nie znamy, oczywiście one... dla mnie nie mamy jakiegoś takiego standardowego podejścia, ale są przez nas klasyfikowane po iluś tam kilkunastu latach prowadzenia działalności potrafimy sklasyfikować i rozpoznać tak naprawdę, bo to jest istotne, rozpoznać zagrożenia, które wynikają z tej współpracy prawda, wiemy, czego*

*oczekiwać, jakich rzeczy. To nie oznacza, że nie jesteśmy zaskakiwani raz na jakiś czas prawda. (R9)*

*Tak, raczej bym to określała dobrymi praktykami, aby zminimalizować ryzyko, natomiast nie współpracujemy z fabrykami, z którymi nigdy wcześniej nie współpracowaliśmy, których kompletnie nie znamy. To jest dla nas zbyt ryzykowne, fabryki, z którymi pracujemy albo właśnie przez moją siostrę, moją współniczkę, która ma doświadczenie kilkunastu lat w branży, ona już wcześniej z nimi pracowała, wykonywała z nimi wiele projektów w czasie pracy w innej firmie. One są zweryfikowane i tutaj widziałam w pytaniach, że jest jakieś kryteria weryfikacje, no to my ich mamy całkiem sporo. (R10)*

- **Analizy procesu negocjacyjnego oraz nawiązywania współpracy** – ostatnim sposobem wskazywanym przez rozmówców była analiza procesu negocjacyjnego lub całego procesu nawiązywania współpracy. Analiza procesów w sposób świadomy pozwala ocenić takie kwestie jak: kompetencje biznesowe (czy organizacja jest merytorycznie przygotowana), niezawodność (czy wywiązuje się z przyjętych zobowiązań i obietnic na etapie inicjacji lub negocjacji, czy rzetelnie podchodzi do współpracy), uczciwość (czy postępuje w sposób uznawany przez organizacje za etyczny, czy przekazywane komunikaty pokrywają się ze stanem faktycznym), oportunistyczny (czy w trakcie procesu pojawiły się przesłanki wskazujące na zachowania oportunistyczne).

**Podejście drugie związane jest z wykorzystywaniem „formalnych sposobów”** (systemowych), czyli przyjętych i opisanych przez organizacje regulacji, procedur lub zasad weryfikacji partnera biznesowego. Na formalne sposoby oceny wiarygodności potencjalnego partnera wskazali respondenci R3, R4, R, R7, czyli przedstawiciele dużych międzynarodowych korporacji oraz przedstawiciele sektora finansowego.

Analizując szczegółowo „formalne sposoby” sposoby oceny wiarygodności, rozmówcy odnosili się do:

- **Procedury „Poznaj swojego klienta – KYC” (ang. Know Your Customer)** – polityka KYC określa ogólne zasady identyfikacji oraz weryfikacji danych pozyskanych o kliencie/kontrahencie, w zakresie umożliwiającym ustalenie jego tożsamości, celu i zamierzonego charakteru relacji gospodarczej, wiarygodności

biznesowej i wizerunkowej na potrzeby nawiązania relacji, w tym określenie poziomu ryzyka związanego ze współpracą z danym klientem/kontrahentem.

*W poprzedniej firmie, tej winiarskiej brałem udział w procesie KYC. Sprawdzaliśmy w nim kontrahenta za pomocą przygotowanych formularzy. (R7)*

*to jest właśnie taka check lista, w większych, dużych firmach, no właśnie te KYC. [...] Chociażby sprawdzamy, czy np. nikt nie jest objęty sankcjami, czy jest wypłacalny, więc to jest takie bardzo formalne sprawdzenie. (R7)*

- **Jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za weryfikację partnerów biznesowych** – dodatkowo w większych podmiotach wyznaczone są dedykowane jednostki organizacyjne odpowiedzialne za weryfikację wiarygodności potencjalnych partnerów biznesowych.

*tutaj duża organizacja ma cały dział, który koncentruje się na... badaniu wiarygodności partnerów biznesowych oczywiście. Sam proces... zamiana... nowego dostawcy w dużej organizacji, w której pracuje, zajmuje ok 2–3 miesiące. I tutaj są analizowane wyniki finansowe takiego podmiotu, cała jego dokumentacja, wszystkie certyfikaty, które powinien nam okazać jako podwykonawca itd., jego sytuacja finansowa, sytuacja kadrowa w przedsiębiorstwie, więc mamy rzeszę ludzi, która odpowiada za to, żeby sprawdzić tę całą dokumentację dla takiego nowego partnera biznesowego. (R4)*

- **Polityk zakupowych organizacji** – procedury wyboru dostawców czy też partnerów wskazują konieczność zastosowania kryteriów merytorycznych, pozwalających m.in. na zweryfikowanie kompetencji biznesowych oraz niezawodności organizacji. Procedury te pozwalają również na ocenę wiarygodności organizacji.

Analizując częstotliwość wypowiedzi wskazujących na dane podejście, możemy zaobserwować tendencję wskazującą, że formalne sposoby oceny wiarygodności dotyczą częściej dużych organizacji, zatrudniających powyżej 250 pracowników (szczególnie z sektora bankowo-finansowego), natomiast nieformalne częściej wskazywane były przez przedstawicieli organizacji zatrudniających do 50 pracowników.

### **Techniki, narzędzia, źródła informacji i metody oceny wiarygodności**

Kolejny eksplorowanym wątkiem była identyfikacja technik, narzędzi, źródeł informacji i metod wykorzystywanych przez organizacje do oceny wiarygodności. Poniżej została przedstawiona lista sposobów, które pojawiły się w trakcie rozmów wraz ze wskazaniem w nawiasach identyfikatorów danych respondentów. Lista ta została podzielona na 5 kategorii:

## **I. Sposoby oparte na analizie podstawowych publicznie dostępnych informacji o danej organizacji:**

- sprawdzenie danych w KRS (lub analogicznych rejestrów w przypadku spółek zagranicznych) dotyczących organizacji (R5, R8, R10);
- analiza struktury organizacyjnej (R5);
- analiza powiązań kapitałowych (np. z innymi spółkami, powiązania personalne) (R5);
- wyszukiwanie informacji w internecie np. informacje prasowe, artykuły pod kątem afer korupcyjnych czy generalnych informacji o potencjalnym partnerze biznesowym (R1, R2, R4, R5, R6, R8);
- analiza list sankcyjnych – sprawdzenie czy podmioty znajdują się na listach sankcyjnych (R5);
- analiza danych satelitarnych np. map satelitarnych (R1) – sprawdzenie czy organizacja posiada deklarowaną infrastrukturę (np. magazyny, fabrykę, flotę samochodów).

## **II. Sposoby oparte na analizie informacji o finansach i wynikach finansowych organizacji:**

- korzystanie z raportów generowanych przez specjalistyczne platformy, takich jak Polska Wywiadownia Gospodarcza (R3, R6, R7, R10). W przypadku raportów pojawił się głos (R1), że mają one sens jedynie wtedy, gdy weryfikuje się większe podmioty; w przypadku np. MŚP z Chin nie możliwości pozyskania potrzebnych danych<sup>29</sup>;
- analiza białej listy podatników VAT (R5) – sprawdzenie płatności podatków;
- analiza historii kredytowej firmy np. w Biuletynie Informacji Kredytowej (BIK) (R5);
- wyliczenie wskaźnika „scoringowego” – weryfikacja klienta pod kątem możliwości zaciągnięcia zobowiązań finansowych (R5).

---

<sup>29</sup> Specjalistyczne raporty pochodzące z platform typu Polska Wywiadownia Gospodarcza. Platformy te łączą dane dostępne np. w Krajowym Rejestrze Sądowym, Monitorze Sądowym i Gospodarczym, Biuletynie Informacji Gospodarczej. Raporty tego typu zawierają zazwyczaj takie elementy jak: ocena zdolności kredytowej; dane rejestrowe (m.in. forma prawna, kapitał zakładowy); status działalności; struktura własności (w tym akcjonariusze); przedmiot własności; podstawowe finansowe z ostatnich 3 lat (np. aktywa, obrót, kapitał własny, zobowiązania, zysk netto, zysk brutto); liczba zatrudnionych pracowników. Raport tego typu pozwala na kompleksowe zbadanie wiarygodności organizacji pod kątem ryzyka związanego np. z przewidywalnością oraz uczciwością.



### **III. Sposoby oparte na analizie standardów stosowanych w danej organizacji:**

- analiza certyfikatów, norm ISO itp. (R1, R2, R3, R5, R6, R10) – w tej kwestii rozmówcy wskazywali na konieczność sprawdzenia samych certyfikatów czy norm ISO, gdyż niektóre z nich mogą być fikcyjne lub bardzo łatwe do zdobycia;
- analiza polityk wewnętrznych organizacji (kodeksy, stosowane wewnętrzne normy itp.) – sprawdzenie stosowanych standardów itp.

### **IV. Sposoby oparte na analizie przebiegu dotychczasowej współpracy:**

- analiza wcześniejszej historii współpracy z partnerem biznesowym, np. zebrane informacje w CRM firmy (R1, R3, R4, R10);
- analiza portfolio zrealizowanych projektów lub referencji badanej organizacji (R6, R8, R10).

### **V. Sposoby oparte na samodzielnym pozyskaniu potrzebnych informacji:**

- udział w targach, konferencjach lub wydarzeniach branżowych, umożliwiającym poznanie danej organizacji (R3, R10);
- wywiady z byłymi pracownikami organizacji w celu jej weryfikacji (R6);
- realizacja zamówienia testowego, mająca na celu np. sprawdzenie próbek danego produktu (surowca) (R2, R10);
- przeprowadzenie kontroli potencjalnego partnera biznesowego, np. fabryki (R10).

Ze względu na cel aplikacyjny rozprawy doktorskiej zidentyfikowane sposoby zostały ocenione przez Autora pracy pod kątem ich wpływu na ocenę poszczególnych cech składających się na wiarygodność organizacji. Wyniki oceny zostały przedstawione w tabeli 4.2. Tabela ta obrazuje też typ dowodu (informacji), na podstawie którego organizacja może weryfikować występowanie danej cechy wiarygodności.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że najbardziej kompleksowym źródłem informacji jest analiza dotychczasowej historii współpracy, wywiady z byłymi pracownikami, realizacja zamówień testowych, realizacja kontroli jakości, udział w targach branżowych, analiza dostępnych materiałów internetowych.

**Tabela 4.2. Powiązanie metod/źródeł oceny wiarygodności z możliwością zweryfikowania danej cechy opisującej wiarygodność**

Legenda:

+++ – dany sposób pozwala w wysokim stopniu zweryfikować daną cechę

++ – dany sposób pozwala w umiarkowanym stopniu zweryfikować daną cechę

+ – dany sposób pozwala w niewielkim stopniu zweryfikować daną cechę

Puste pole – dany sposób nie umożliwia weryfikacji danej cechy

Narzędzie/źródło/technika	Weryfikowany element					
	Wiarygodność (ogólnie)	Kompetencje biznesowe	Niezawodność	Życzliwość	Uczciwość	Przewidywalność
Dane KRS lub analogiczne	++					
Analiza struktury organizacji	+	+				
Analiza powiązań kapitałowych	+				+	
Analiza danych satelitarnych	++	+	+			+
Specjalistyczne raporty	+++				+	
Biała lista podatników VAT	++		+			
Biuletyn informacji kredytowej (BIK)	++		+			
Scoring bankowy	++		+			
Certyfikaty	+++	++	++			+
Historia współpracy (np. dane z CRM)	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Portfolio zrealizowanych projektów lub referencje	+++	+++	+++			+++
Udział w targach branżowych	++	+	+	+	+	+
Informacje internetowe (np. prasowe)	+	+	+	+	+	+

Wywiady z byłymi pracownikami	+++	++	++	++	++	++
Listy sankcyjne	+				+	
Zamówienia testowe	+++	+++	+++	++	++	++
Kontrola jakości	+++	+++	+++	++	++	+

Źródło: opracowanie własne.

Na koniec tej części warto zwrócić uwagę na dwie aplikacje zidentyfikowane w trakcie badań jakościowych, które automatyzują proces oceny wiarygodności, a wśród nich:

- **Transparent Data Sp. z o.o. Sp. k.** – platforma ta agreguje rozproszone dane (KRS, CEIDG, REGON, SUDOP, Biała Lista, raporty handlowe, sprawozdania finansowe, CRBR, listy sankcyjne, PEP, księgi wieczyste) i pozwala zoptymalizować proces KYC.
- **Intelligent Risk Monitoring (PwC)** – elektroniczne narzędzie do weryfikacji kontrahenta pod kątem ryzyka finansowego, podatkowego, prawnego oraz operacyjnego. Oprogramowanie określa ryzyko na podstawie 50 testów. Obliczenia wykonywane są na podstawie danych pochodzących m.in. z KRS, danych GUS, CRBR, CEIDG oraz innych baz danych dostępnych publicznie lub w modelu subskrypcyjnym.

### Umiejętność budowania wiarygodności własnej organizacji

Drugą umiejętnością, ważną w kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego po ocenie wiarygodności innej organizacji, jest umiejętność budowy własnej wiarygodności. Umiejętność ta w ocenie rozmówców była ważna w działalności organizacji. Z ciekawszych wypowiedzi obrazujących tę kwestię warto zwrócić uwagę na następujące:

*Zaufanie, które myśmy jako spółka musieli zbudować wobec partnerów, było niewiarygodnie ważną rzeczą. (R6)*

*Wiarygodność, ale wiarygodność nie na zasadzie oczekiwania od kogoś, tylko budowania jej samemu. Jeżeli my zaczniemy budować wiarygodność, to ludzie dookoła nas też zaczną budować wiarygodność. Będziemy w lepszym świecie. (R1)*

Większość wypowiedzi respondentów wskazywała na poszczególne elementy budowy wiarygodności; zdecydowane rzadziej były wskazywane systemowe i sformalizowane sposoby. Poniżej te elementy zostały zaprezentowane w podziale na cechy wiarygodności, do których się one odnoszą. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że cechy opisujące atrybut wiarygodności odnoszą się zarówno do organizacji będących w otoczeniu, jak i do własnej organizacji.

### Budowanie wiarygodności w ramach cechy „kompetencje biznesowe”:

- Umiejętność zaprezentowania swoich kompetencji biznesowych, np. poprzez merytoryczne prezentacje (R2, R3, R4, R10).

- Budowanie portfolio zrealizowanych projektów oraz zbieranie referencji od zadowolonych klientów (R6). Możliwość wskazania potencjalnemu partnerowi dotychczasowych klientów, u których może potwierdzić wiarygodność (R1).
- Pozyskiwanie certyfikatów branżowych i wdrażanie norm ISO (R4, R5).
- Pokazanie jakości swoich produktów lub usług poprzez próbki produktów, partie testowe, demonstracje usług, pokazanie dotychczasowych wdrożeń itp. (R10).
- Przygotowanie merytoryczne przedstawicieli handlowych lub project managerów reprezentujących organizację (R1, R10).

#### **Budowanie wiarygodności w ramach cechy „niezawodność”:**

- Umiejętność rezygnacji ze zleceń, wobec których ryzyko niewywiązania się ze zlecenia jest wysokie (R10).
- Posiadanie tzw. planu B na wypadek, gdyby wywiązanie się ustaleń było zagrożone, np. posiadanie alternatywnego podwykonawcy lub dostawcy (R10).
- Niezawodność operacyjna, tzn. terminowa i sprawna realizacja ustaleń (R7).

#### **Budowanie wiarygodności w ramach cechy „uczciwość”**

- Realizacja swoich działań z zachowaniem transparentności. Wśród stosowanych praktyk respondenci wymienili: bieżące informowanie klienta (R10), otwartą komunikację (R6), np. udzielanie odpowiedzi na pytania dotyczące tego, kto jest w organizacji odpowiedzialny za projekt (R6).
- Trzymanie się ustaleń słownych (R7).

#### **Budowanie wiarygodności w ramach cechy „życzliwość”**

- Zachowanie elastyczności oraz dialog w sytuacji, w której występują trudności z realizacją przyjętych ustaleń (R2).

#### **Budowanie wiarygodności w ramach cechy „przewidywalność”**

- Nastawienie na dłuższą perspektywę czasową, czyli rezygnacja z tzw. quick win’ów (R1, R2).
- Odpowiednie zaopiekowanie się klientem. Wysyłanie informacji o statusie realizacji przedmiotu współpracy, odpowiadanie na bieżące pytania itp. (R10).

W trakcie rozmów respondenci wskazali również elementy, które ich zdaniem ułatwiają budowanie wiarygodności organizacji:

- Konieczność kontaktów *face-to-face* jako element budujący wspólne zaangażowanie (R1, R8).
- Rozwój relacji nieformalnych (R8).
- Udział w targach, konferencjach, wydarzeniach branżowych (R8).
- Dbanie o wizerunek organizacji (np. czytelna i przyjazna strona internetowa, prestiżowa przestrzeń biurowa) (R10).

Analizując kwestie budowy wiarygodności organizacji, można stwierdzić, że w rozmowach pojawiły się wątki wskazujące, iż współpraca z wiarygodnym partnerem może kosztować więcej zasobów np. czasu czy środków finansowych (R4, R10). Przykładowo taki pogląd wyrażony jest przez poniższy cytat:

*Co tutaj jeszcze, no ale też ja bym oceniła to, że właśnie są braki świadomości po stronie klienta, jak skomplikowany jest ten proces, jak wiele etapów te doprowadzenie jakości do spełniania wymogów rynku, jak to bardzo jest skomplikowane i wieloetapowe. Brak jego świadomości o tym, o złożoności tego procesu, wpływa na to, że jakby może klient nie docenia może tak pracy. Część firm konkurencyjnych nie robi tej pracy i właśnie może być 10% tańsza ode mnie, a klienta cena jest b. ważna. Bo to jest ostatecznie też będzie wpływało na to, czy uda mu się sprzedać dobrze produkty i czy będzie miał wyniki finansowe. (R10)*

W uzupełnieniu powyższej analizy warto jeszcze wskazać na raport *Discovering the Tools and Tactics of Trust in Business Ecosystems* (BCG, 2021c) opracowany przez przedstawicieli The BCG Henderson Institute, będący *think tankiem* firmy konsultingowej Boston Consulting Group (BCG). Autorzy tego raportu prowadzili m.in. analizę instrumentów (Trust Instruments), które umożliwiają budowę wiarygodności. W raporcie wskazano 7 obszarów, w których organizacje powinny podejmować działania budujące wiarygodności. Wśród obszarów wymienione zostały:

- dostępność – wspólny cel i kultura, zapewnienie dostępu do swojej organizacji;
- kontrakty – zawieranie kontraktów zapewniających obopólne korzyści;
- zachęty – angażowanie w relacje przedstawicieli organizacji;
- transparentność – raportowanie i certyfikowanie;
- kontrole – bieżąca kontrola jakości oraz umożliwienie kontroli jakości swoich produktów lub usług;
- pośrednictwo – włączanie neutralnego pośrednika;

- łagodzenie – zarządzanie konfliktem.

### **Instytucjonalne sposoby budowania wiarygodności własnej organizacji**

Przeprowadzone wywiady w ograniczonym stopniu zidentyfikowały instytucjonalne sposoby budowy wiarygodności organizacji. Sformalizowane rozwiązania wskazywane były wyłącznie przez przedstawicieli dużych organizacji. W rozmowach pojawiły się kwestie takie jak:

- Systemowe szkolenia w organizacjach dotyczące etyki biznesu, zachowań pożądaných, umiejętności budowania relacji (R4).

*Żeby być partnerem godnym zaufania, w organizacji tej dużej korporacji przede wszystkim wszyscy jesteśmy regularnie uczulani na kwestie związane z etyką prowadzenia biznesu i relacji ze współpracownikami i relacji z podwładnymi i relacji z dostawcami klientami. (R4)*

- Własne procedury mające na celu zapewnienie pożądanęj jakości produktu lub usługi (R5, R10). Jest to budowanie wiarygodności poprzez procedury.

*to jest wspólna procedura, takie jest podejście i podejście jest po prostu jakby niwelujemy ryzyko do zera. Budujemy zaufanie poprzez procedury. I spełnienie tych procedur. No i tak, i tak funkcjonujemy. (R5)*

- Tworzenie oficjalnego kodeksu postępowania w zakresie postępowania z dostawcą lub klientem, ale także kodeks wskazujący na wartości i wymagania danej organizacji (R5).

*Code of contact, czyli taki wewnętrzny, którym jakby no firma ma swoje zasady i się ich trzyma w związku z tym wszystkie, podmioty które z nią współpracują, również te zasady muszą wyznawać, jeśli nie wyznaje, to nie współpracujemy, choćbyśmy mieli kupić drożej, gdzie indziej... i trudniej. (R5)*

### **Proces oceny i budowy zaufania międzyorganizacyjnego oparty na wzajemnej ocenie wiarygodności**

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można przedstawić proces oceny i budowy zaufania międzyorganizacyjnego, który to zgodnie z definicją operacyjną przedstawioną w rozdziale 1 jest sytuacją, w której organizacja jest gotowa (skłonna) do nawiązania lub rozwoju (utrzymania) relacji międzyorganizacyjnych w wyniku przeprowadzonej oceny wskazującej, że dany podmiot jest wiarygodny. Aby zaufanie było obopólne (międzyorganizacyjne), oba podmioty relacji muszą być przy tym wiarygodne. W związku z tym, organizacja musi posiadać z jednej strony umiejętność oceny wiarygodności, a z drugiej

omawianą w tym podrozdziale umiejętność budowy własnej wiarygodności. Dodatkowo wiarygodność musi być eksponowana poprzez rutyny organizacyjne. Wiarygodność organizacji buduje zaufanie międzyorganizacyjne, natomiast zaufanie międzyorganizacyjne umożliwia podjęcie decyzji o nawiązaniu relacji lub jej rozwoju.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych można wyróżnić trzy etapy budowy i rozwoju zaufania międzyorganizacyjnego:

- Etap 1. Budowa własnej wiarygodności.
- Etap 2. Wzajemna ocena wiarygodności na etapie nawiązania relacji międzyorganizacyjnej.
- Etap 3. Rozwój, utrzymanie lub utrata wiarygodności organizacji.

W tym miejscu nastąpi szczegółowe omówienie zidentyfikowanych etapów.

### **Etap 1. Budowa własnej wiarygodności**

Etap ten polega na zbudowaniu wiarygodności własnej organizacji. Dopiero gdy organizacja zbuduje ten atrybut i go wyeksponuje poprzez rutyny organizacyjne, powinna przejść do kolejnego etapu dotyczącego nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych. Sposoby budowy własnej wiarygodności zostały szczegółowo omówione we wcześniejszych fragmentach niniejszego podrozdziału. Ciekawym cytatem, obrazującym znaczenie budowy własnej wiarygodności, jest następujące zdanie:

*Wiarygodność, ale wiarygodność nie na zasadzie oczekiwania od kogoś, tylko budowania samemu. Jeżeli my zaczniemy budować wiarygodność, to ludzie dookoła nas też zaczną wiarygodność budować. Będziemy w lepszym świecie. (R5)*

### **Etap 2. Wzajemna ocena wiarygodności na etapie nawiązania relacji międzyorganizacyjnej**

Na drugim etapie następuje wzajemna ocena wiarygodności organizacji nawiązujących relację międzyorganizacyjną. Wynik tej oceny wpływa na decyzję organizacji (jej gotowość) do współpracy opartej na zaufaniu międzyorganizacyjnym.

Na tym etapie rozmówcy zwracali uwagę na konieczność podstawowej weryfikacji wiarygodności partnera relacji. Przykładowo, jeśli jest kontakt od potencjalnego klienta lub dostawcy, sprawdza się podstawowe dane, np. czy taka organizacja istnieje i czy osoba, od której mamy kontakt, jest prawdziwa.



*Sprawdzenie faktycznie maila, w Internecie w obecnej chwili, jeżeli chcesz, to na temat danej osoby naprawdę można wiele rzeczy, sprawdzenie telefonu, maila, sprawdzenia imienia nazwiska, adresu, na tej zasadzie, zobaczenie, czy dana osoba gra z tobą uczciwie. (R1).*

Dobłą praktyką w tym obszarze, wskazaną przez jednego z respondentów (R1), jest analiza map satelitarnych pozwalających na ustalenie, czy np. siedziba, fabryka danego partnera istnieje w rzeczywistości (szczególnie w sytuacji współpracy międzynarodowej).

Na etapie inicjowania współpracy i oceny wiarygodności innej organizacji szczególnie ważne są kontakty twarzą w twarz (ang. *face-to-face*) (R1, R2, R6, R9). Pozwalają one na szybkie poznanie i sprawdzenie potencjalnego partnera biznesowego oraz zaobserwowanie jego postawy. Istotność tego elementu obrazują poniższe cytaty:

*Bezpośredni kontakt ludzki jest bardzo dużym elementem umożliwiającym biznes. (R1)*

*Oczywiście spotkania w cztery oczy czy tam spotkania grupowe z kontrahentami, gdzie poznajemy ich problemy, poznajemy ich pomysły, poznajemy ich sugestie opinie, i jakby to wpływa też na budowanie zaufania. No niektóre... oni też im też zależy, by to zaufanie było w drugą stronę też działało, także... (R2)*

*oczywiście tak, no też trudno powiedzieć, że się podejmuje współpracę z organizacją, o której się nic nie wie, bo taka współpraca jednak wymaga kilku spotkań, to nie są no chyba że się zawiera jakieś partnerstwa online, ale no trudno mi sobie wyobrazić, że ktoś się dzisiaj do mnie zgłosi, a ja jutro z nim podpisze umowę, nic o nim nie wiedząc, nie ustalając określonych warunków. Sam proces negocjacyjny wskazuje w prosty sposób, z kim się ma po drugiej stronie do czynienia. (R6)*

*Rozmowa z tą osobą..., ale czasami znajomość czy przyjaźń jest niezmiernie istotna, tak, to ma bardzo istotne znaczenie takie... relacje. Nawet też z administracją publiczną, jeżeli dla nich wykonujemy przez wiele lat, sprawdziliśmy się. To oni też wiedzą, że jesteśmy wiarygodnym partnerem. To bardzo pomaga, prawda, bo nie zawsze wszystko można w przepisach zapisać. Oni też muszą podejmować pewne ryzyko. (R9)*

Kolejnym ważnym elementem oceny, podczas którego można zweryfikować wiarygodność partnera, np. jego uczciwość czy życzliwość, są negocjacje lub pozostałe kontakty biznesowe (spotkania) (R1, R5, R10). Element ten obrazują poniższe cytaty:

*Jeżeli transakcja odbywa się w prostych krokach a, b, c, i wszystkie kroki idą po kolei tak jak powinny iść, no ok robimy biznes, nie ponosimy kosztów dodatkowych, a mamy zysk. Jeżeli nie wychodzi już na samym początku jakiś element, trzeba odbić, powiedzieć „przepraszam”, odpuścić. (R1)*

*Ale jeżeli klient zaczyna rozmowę od warunków finansowych od umów, jakichś elementów, kiedy de facto rozmawiamy, dopiero się wyczuwamy, ja od razu odbijam. Albo gdy ta druga strona ma mniejszą informację, wiedzę niż ja. (R5)*

*jakąś lampkę kontrolną i zaczyna się zastanawiać, po co takie zapisy i czemu one mają służyć tak? więc myślę, że to proces negocjacyjny jest b. dobrym narzędziem samym w sobie do zweryfikowania człowieka, z którym się ma do czynienia. (R6)*

Zarówno negocjacje, jak i pozostałe spotkania biznesowe, np. prezentacje produktów, umożliwiają również ocenę kompetencji biznesowych i postawę drugiej strony. Warto zwrócić uwagę na poniższą wypowiedź, która podkreśla znaczenie rozmów z przedstawicielami innej organizacji.

*Bardzo ważne są też rozmowy, podczas których można ocenić kompetencje miękkie pracowników. Bardzo łatwo jest wyczuć, czy taka osoba zna się na swojej pracy i czy można właśnie jej zaufać, bo wie, bo możemy na niej polegać, wiemy, że ona ma kompetencje, by prowadzić ten projekt. (R10)*

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów można wyróżnić dwie następujące postawy organizacji:

- Pierwsza postawa (R1, R3, R4, R6, R7, R8, R9) wskazująca na wysoki poziom zaufania międzyorganizacyjnego ogólnego, w którym zakłada się *a priori*, że dany partner biznesowy jest wiarygodny, czyli godny zaufania. Postawę taką dobrze obrazuje poniższy cytat:

*Natomiast zwykle klient ufa mi, że ja to wyprodukuję zgodnie z zaakceptowaną próbką, ale nie ma tego na papierze, zwykle nie mam nawet kontraktów ze strony klienta, jeżeli jest to duża, ja mogę podzielić klientów na dużych i małych klientów, duzi klienci często mi narzucają warunki finansowe i te warunki finansowe są dla nich zabezpieczeń tego, ich zaufania, w takim sensie, że wpłaca mi 20, 30% depozytu, a resztę płacą mi po dostawie, np. 30, 60 dni po dostawie. (R6)*

- Druga postawa (R2, R5, R10) to postawa ograniczonego zaufania początkowego, które zakłada, że organizacje w otoczeniu nie są z założenia wiarygodne i należy je weryfikować. Postawę taką dobrze obrazują poniższe cytaty:

*mamy taką dostawę, że mamy określoną listę dostawców..., jeżeli pojawiają się nowe oferty, to wiadomo tutaj jeszcze bardzo ograniczone zaufanie, płatność dopiero po zbadaniu surowca, po sprawdzeniu jakości. Najpierw zanim w ogóle rozmawiamy, no to też oczywiście wszystkie dokumenty potwierdzające jakość oraz próbki... (R2)*

*Zaufanie jest istotne, natomiast my mamy takie troszeczkę podejście... w którym jakby zakładamy brak tego zaufania. Tzn. we współpracy z kontrahentami, zakładamy, że spotka nas wszystko, co najgorsze. W związku z tym, jakby nie wchodzimy w relacje w sposób łatwy, zanim z kimkolwiek się zwiążemy, to czy jest to klient, czy jest to dostawca, to... korporacja wymaga od nas pewnych procedur, które musimy wykonać, żeby z tym... podmiotem współpracować. (R5)*

*ja bym bardziej powiedziała że to powinno być „ufaj i kontroluj”, to jednak fabryka powinna mieć bardzo jasno określone wymogi, czego my od niej oczekujemy i to spisane najlepiej właśnie w 1 kontrakcie od a do z, wszystkie pliki podpisane, specyfika produktowa ... jakie koszty, to może właśnie, co jest nie akceptowalne przez nas, czego nie przyjmujemy, jeżeli ta produkcja będzie miała i w 1 pliku to wszystko fabryka wie, czego my oczekujemy, czego można się spodziewać, natomiast od klienta też to najlepiej by było... takie coś rzadko dostajemy, więc staramy się jak najbliżej trzymać się próbki przedprodukcyjnej, która została zaakceptowana, by wyprodukować coś niemalże identycznego, ale często trzeba wprowadzić jakieś zmiany, bo np. kolor w każdym takim batchu produkcyjnym może się troszeczkę różnić i to też klient musi zaakceptować, trzeba powysłać te próbki, np. opakowania też mogą się troszeczkę zmienić, ich kolor, też trzeba wysłać... ja bym powiedziała, że raczej taka bieżąca kontrola. (R10)*

### **Etap 3. Współpraca i ponowna ocena wzajemnej wiarygodności (rozwój, utrzymanie lub utrata wiarygodności organizacji).**

Po podjęciu decyzji o zainicjowaniu współpracy następuje etap, podczas którego organizacje rozwijają relację. Na tym etapie następuje ciągła wzajemna weryfikacja wiarygodności organizacji. Organizacja może też rozwijać swoją wiarygodność w ciągu współpracy, np. eksponując cechy wiarygodności, które do tej pory nie były możliwe do oceny. Organizacje mogą zatem rozwinąć, utrzymać lub utracić swoją wiarygodność. Utrata wiarygodności będzie

skutkować obniżeniem zaufania międzyorganizacyjnego, czyli niższą gotowością do dalszej współpracy, a nawet jej zakończeniem.

Niezależnie od wspomnianej wcześniej jednej z dwóch postaw respondenci wskazywali, że jest to proces długotrwały, wymagający czasu i zaangażowania.

*M: czyli to tak naprawdę określenie kogoś, że jest godny zaufania to jest raczej opis historii współpracy?*

*zdecydowanie tak, tak. natomiast również ta historia, ona jest weryfikowana jakoś tam, tzn. nie jest tak, że my sobie po prostu współpracujemy latami i to idzie już tak świetnie. Za każdym razem, jak ten kontrahent coś chce kupić, bo mówię tu już o kupujących, to się go weryfikuje. Jak długo nie kupował, to jest kwestia tylko roku tak naprawdę i przy najlepszym w ogóle układzie i wspaniałej współpracy dalej my go będziemy weryfikować (R5)*

*Ja myślę, że po pierwsze, to jesteśmy młodą firmą, mamy kilka lat dopiero więc jeszcze na zaufanie musimy sobie zasłużyć i relacje i takie zaufanie buduje się latami, nikt nie da mi w takich firmach początkowo dużego zamówienia, na początku muszę przetrzeć sobie szlaki mniejszymi zamówieniami. Myślę, że klient przede wszystkim ocenia mnie pod względem naszych rozumów o projektach, o tym jak ja relacjonuję, czy projekt manager jak im relacjonuje status projektu, co można zmienić, jakie są techniki produkcyjne, jak szybko, jak same procesy i po tym ocenia jakby jakość mojej pracy. Natomiast o wielu rzeczach ja nie informuję klienta, co ja sprawdzam. (R10)*

Wiarygodność nie jest jedynym czynnikiem, który wpływa na decyzję organizacji o nawiązaniu lub rozwoju relacji; ważne jest również uzasadnienie biznesowe i korzyści płynące ze współpracy. Wniosek ten oddaje poniższy cytat, który obrazuje, że pomimo wzajemnego zaufania międzyorganizacyjnego, w momencie utraty uzasadnienia biznesowego, współpraca została zakończona:

*Natomiast jeżeli chodzi o Koreańczyków to z Koreańczykami... nie wiem, na ile to jest standardowe nabieranie zaufania.... natomiast ja się z nimi spotkałem na targach w Londynie, w momencie, kiedy oni byli stosunkowo niewielkim początkującym producentem. A po 10 latach jak kończyliśmy współpracę, to... oni byli jednym z dominujących w tej branży, producentów w Korei. Urosli bardzo mocno. Ponieważ mieli dobry produkt, a ja miałem trochę nosa, że ich wybrałem na etapie, kiedy oni skonstruowali pierwsze dobre urządzenia. Więc... my współpracę swoją rozwijaliśmy etapami. Najpierw*

*to im zależało, żeby kogoś mieć do dystrybucji w Polsce, a my się z tego przez 10 lat wywiązywaliśmy co najmniej dobrze. Więc współpraca w sposób naturalny się rozwijała, była coraz większa. Na chwilę obecną, pomimo dobrej współpracy, nasze drogi się rozeszły.* (R8)

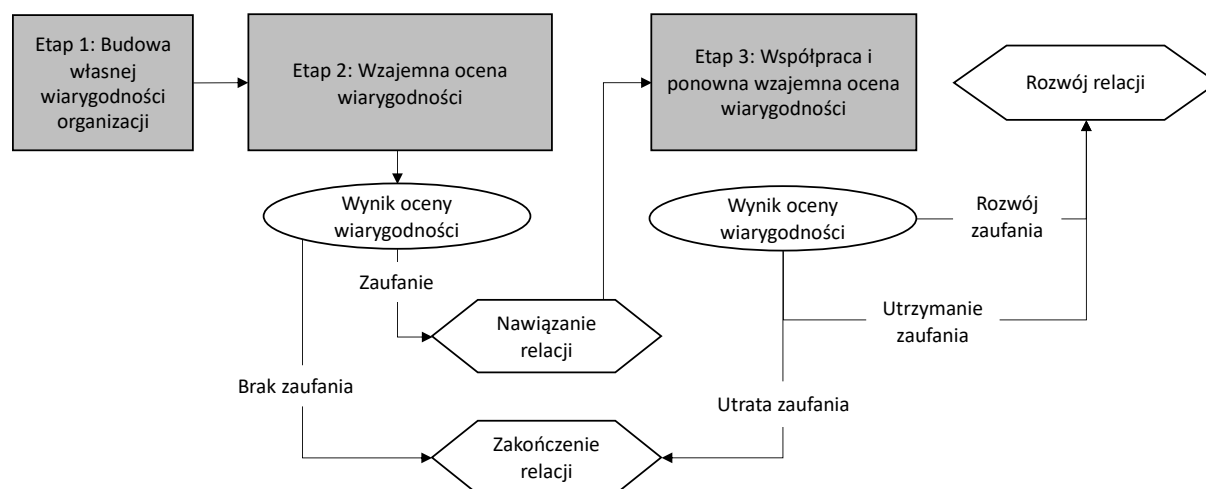
W rozmowach z respondentami pojawił się również wątek utraty wiarygodności, który może się odbyć na każdym etapie współpracy. Taką sytuację dobrze obrazuje poniższy cytat:

*Bo to jest taki dobry przykład, kiedy to zaufanie jest mocno naruszone. Było tak, w L'Orealu, nie będę mówił jaki klient, mieliśmy nowego dystrybutora, podjęliśmy z nim współpracę, chwalili się, że mają dojście do jakichś tam niesamowicie dużych, w biznesie to się nazywa white space, białe miejsca, czyli miejsce, gdzie cię nie ma, oni tam się chwalili, że mają taką dużą sieć handlowców, i że mogą dojść do różnych małych sklepów, małych sieci, których normalnie byś nie doszedł. Zawarliśmy z nimi jakąś umowę i mieli dostawać całkiem duże pieniądze, chyba 40 kafla miesięcznie, takiej stałej kwoty, żeby utrzymywali tych sprzedawców, żeby ogarniali to wszystko, natomiast w ogóle nie było sprzedaży i trwało to kilka miesięcy i ja się właśnie wtedy pojawiłem w L'Orealu i zobaczyłem, że tam jest taki bajzel z tym, zakwestionowałem to, oddałem to do działu prawnego i tak dalej i w ogóle zburzyliśmy tą umowę i jeszcze raz była napisania tak, że to miał być jakiś procent od sprzedaży do klienta, czyli jak nie było sprzedaży do klienta, to oni nic nie dostawali, a tak to żeśmy pompowali 40 kafla miesięcznie, więc generalnie na stracie byliśmy.* (R7)

*Ja oceniam wszystkie te fabryki właśnie na godne zaufania; miałam do tej pory jednego dostawcę, ale to też widziałam, że później jest pytanie, czy nastąpiła utrata zaufania, i przy takim problemie już przestaliśmy współpracować, nie jestem zainteresowana współpracą z tą fabryką. Natomiast do tych, które, z którymi tutaj pracuję, mam zaufanie, natomiast muszę je sprawdzać, bo zawsze istnieje ryzyko, że coś zostanie niedopilnowane, to jest moja rola, żeby śrubować wymagania, sprawdzać.* (R10)

Na podstawie powyższej analizy należy uznać, że proces budowy zaufania międzyorganizacyjnego jest nierozzerwalnie złączony z wiarygodnością organizacji. Sam proces można przedstawić w formie graficznej (rysunek 4.5). Co ważne, wynik oceny wiarygodności może wskazywać na gotowość do nawiązania lub rozwoju relacji. W sytuacji tej występuje zaufanie międzyorganizacyjne. Natomiast w przypadku wyniku oceny wskazującej na niską wiarygodność lub jej brak, gotowość do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych spada, co oznacza brak zaufania.

**Rysunek 4.5. Proces budowy zaufania międzyorganizacyjnego oparty na wzajemnej ocenie wiarygodności**



Źródło: opracowanie własne.

### Podsumowanie i syntetyczna odpowiedź na pytanie badawcze

Podsumowując: zidentyfikowane sposoby oceny wiarygodności można podzielić na 5 kategorii:

- I. Sposoby oparte na analizie podstawowych publicznie dostępnych informacji o danej organizacji.
- II. Sposoby oparte na analizie informacji o finansach i wynikach finansowych organizacji.
- III. Sposoby oparte na analizie standardów stosowanych w danej organizacji.
- IV. Sposoby oparte na analizie przebiegu dotychczasowej współpracy.
- V. Sposoby oparte na samodzielnym pozyskaniu potrzebnych informacji.

Po przeprowadzeniu wywiadów Autor rozprawy stawia trzy wnioski:

- Przebadane organizacje w dużej mierze bazują na intuicji, doświadczeniu oraz myśleniu zdroworozsądkowym swoich pracowników w ocenie wiarygodności innej organizacji. Głównie duże firmy, zatrudniające powyżej 250 pracowników (szczególnie z sektora finansowego), rozwinęły przy tym formalne sposoby weryfikacji wiarygodności (procedury te znane są pod nazwą KYC). Procedury te jednak ograniczają się do badania generalnej wiarygodności (bazującej na danych takich jak dane rejestracyjne, dane finansowe czy dane dostępne w internecie).
- Kompleksowa ocena wiarygodności powinna włączać do analizy dowody wiarygodności, takie jak referencje lub certyfikaty (kompetencje biznesowe, niezawodność), zgodność przekazywanych informacji ze stanem faktycznym

(uczciwość), analiza dotychczasowej historii współpracy (przewidywalność), analiza sposobu, w jaki przedstawiciele organizacji negocjują lub prowadzą spotkania biznesowe (życzliwość).

- Organizacje stosują liczne sposoby oceny wiarygodności, przy czym nie są one utożsamiane z taką oceną. Istnieje zatem potrzeba porządkowania działalności organizacji w tym obszarze.

Umiejętność budowy wiarygodności własnej organizacji była wskazywana jako niezwykle ważna. Respondenci podkreślali, że wiarygodność to czynnik wpływający na pozyskiwanie zarówno klientów, jak i dostawców lub podwykonawców.

Badane organizacje stosują różne sposoby budowy wiarygodności. Wśród zidentyfikowanych praktyk można zaobserwować, że do każdej z cech wiarygodności przypisano min. jeden sposób. Stosowane sposoby, podobnie jak umiejętność oceny wiarygodności, w większości nie są sformalizowane, nie są rozwiązaniami systemowymi stosowanymi przez organizacje ani nie wynikają ze strategii organizacji.

Na podstawie wywiadów pogłębionych został również odwzorowany proces budowy zaufania międzyorganizacyjnego, który opiera się na ocenie i budowie wiarygodności organizacji. Składa się on z trzech następujących etapów:

- Etap 1. Budowa własnej wiarygodności.
- Etap 2. Wzajemna ocena wiarygodności na etapie nawiązania relacji międzyorganizacyjnej.
- Etap 3. Współpraca i ponowna ocena wzajemnej wiarygodności (rozwój, utrzymanie lub utrata wiarygodności organizacji).

Wynik oceny wskazujący na występowanie cech wiarygodności wpływa na gotowość organizacji do zaufania międzyorganizacyjnego i w konsekwencji nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

### **4.3 Komponent „rutyny organizacyjne”**

Zgodnie z rozważaniami przedstawionymi w rozdziale 2, rutyny organizacyjne, w ramach komponentu kompetencji „zaufanie międzyorganizacyjne”, to wzorce zachowań w organizacji utrwalające umiejętności organizacji, wyrażone w praktykach postępowania z organizacją partnerską w celu eksponowania wiarygodności własnej organizacji oraz oceny wiarygodności innej organizacji. W związku z tym, w poniższym rozdziale przedstawione zostały

zidentyfikowane, na podstawie badań jakościowych, obszary praktyk oraz analiza stopnia, w jakim organizacje gospodarcze z terenu województwa mazowieckiego postrzegają organizacje w swoim otoczeniu jako wiarygodne, czyli na ile cechy wiarygodności są eksponowane, poprzez rutyny organizacyjne, w otoczeniu gospodarczym (wśród innych organizacji gospodarczych). Analiza wiarygodności organizacja wypełnia potrzebę informacyjną dotyczącą diagnozy zaufania międzyorganizacyjnego na terenie województwa mazowieckiego.

### **Rutyny organizacyjne – praktyki**

Zrealizowane badania jakościowe umożliwiły identyfikację obszarów praktyk postępowania z organizacją partnerską, przy czym obszary te wynikają bezpośrednio z umiejętności organizacji budowy własnej wiarygodności. Obszary te dotyczą kształtowania rutyn umożliwiających:

- Eksponowanie kompetencji biznesowych poprzez np. spotkania biznesowe (przygotowanie przedstawicieli handlowych, znajomość problematyki danej branży przez project managerów itp.) czy przygotowanie merytorycznej i dopasowanej oferty.
- Eksponowanie niezawodności poprzez np. budowę portfolio projektów i umieszczanie ich w dostępnych miejscach na stronie www organizacji, praktyki zarządzania ryzykiem związanym z niezawodnością (np. opracowanie planu B działania), sprawnie i efektywnie funkcjonujący łańcuch dostaw.
- Eksponowanie uczciwości poprzez np. zachowanie transparentności; podsumowywanie spotkań biznesowych i trzymanie się ustaleń, rzetelne i bieżące informowanie o statusie przebiegu danego procesu np. zlecenia, otwartą komunikację; gotowość do poddania organizacji lub produktu kontroli jakości.
- Eksponowanie życzliwości poprzez np. transparenty i dostosowany do kręgu kulturowego sposób prowadzenia negocjacji, elastyczność działania.
- Eksponowanie zachowań wskazujących na przewidywalność organizacji poprzez np. udokumentowanie stabilności finansowej organizacji, zbudowany stabilny łańcuch dostaw.

### **Wiarygodność organizacji (indeks wiarygodności organizacji) – sposób badania**

Inspiracją do sposobu badania wiarygodności organizacji była analiza badań przedstawionych w literaturze przedmiotu dotyczących zaufania, zaufania międzyorganizacyjnego



i wiarygodności (w badaniach tych, pomimo różnicy w przedmiocie badania, zastosowane zostało to samo podejście). W tabeli 4.3 przedstawiono wyniki analizy.

**Tabela 4.3. Sposoby operacjonalizacji zmiennych: zaufanie, zaufanie międzyorganizacyjne i wiarygodność**

Badanie	Zmienne wykorzystane do badania
Ganesan (1994)	<p>Wiarygodność:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawiciel organizacji był z nami szczery</li> <li>• Obietnice złożone przez przedstawiciela organizacji były wiarygodne</li> <li>• Przedstawiciel tej organizacji ma wiedzę na temat swoich produktów</li> <li>• Przedstawiciel organizacji był otwarty w kontaktach z nami</li> <li>• W przypadku problemów, takich jak opóźnienia w dostawie, byliśmy szczerze i otwarcie informowani o problemach</li> <li>• Przedstawiciele organizacji nie mieli problemu z odpowiedzią na nasze pytania</li> </ul> <p>Życzliwość:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedstawiciel organizacji dokonał dla nas poświęceń</li> <li>• Przedstawiciel organizacji troszczył się o nas</li> <li>• Przedstawiciela organizacji uważamy za przyjaciela</li> </ul>
Doney, Cannon (1997)	<p>Zaufanie do dostawcy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ten dostawca dotrzymuje obietnic złożonych naszej firmie</li> <li>• Ten dostawca nie zawsze jest wobec nas szczery</li> <li>• Wierzymy w informacje, które dostarczył nam ten dostawca</li> <li>• Ten dostawca jest szczerze zainteresowany sukcesem naszej firmy</li> <li>• Podczas podejmowania ważnych decyzji ten dostawca traktuje dobro nasze na równi ze swoim</li> <li>• Ufamy temu dostawcy, że będzie miał na uwadze nasze najlepsze interesy</li> <li>• Ten dostawca jest godny zaufania</li> <li>• Uważamy, że należy zachować ostrożność w stosunku do tego dostawcy</li> </ul>

<p>Zaheer, McEvily, Perrone (1998)</p>	<p>Zaufanie międzyorganizacyjnie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostawca X zawsze zachowywał się uczciwie w negocjacjach z nami,</li> <li>• Dostawca X może wykorzystać pojawiające się okazje w celu osiągnięcia zysku naszym kosztem,</li> <li>• Opierając się na doświadczeniach z przeszłości, nie możemy z całkowitą pewnością polegać na Dostawcy X w zakresie dotrzymywania złożonych nam obietnic,</li> <li>• Wahamy się, czy dokonać transakcji z Dostawcą X, gdy specyfikacje są niejasne,</li> <li>• Dostawca X jest godny zaufania.</li> </ul>
<p>Plank, Reid, Pullins (1999)</p>	<p>Zaufanie do firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma, w której pracuje sprzedawca, opowie się za nami,</li> <li>• Można liczyć, że firma, w której pracuje sprzedawca, zrobi to dobrze,</li> <li>• Firma tego sprzedawcy dysponuje wysokiej jakości pracownikami,</li> <li>• Firma tego sprzedawcy ma złą reputację,</li> <li>• Firma zrobi to, co trzeba, abyśmy byli szczęśliwi.</li> </ul>
<p>Dyer, Chu (2000)</p>	<p>Zaufanie do dostawców:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopień, w jakim organizacja ufa, że dostawca traktuje ich uczciwie (uczciwość),</li> <li>• Stopień, w jakim dostawca cieszy się opinią wiarygodnego w ogólnej społeczności dostawców (rzetelność),</li> <li>• Dostawca, jeśli będzie miał okazję, wykorzysta przewagę i zachowa się nieuczciwie (dobra wola).</li> </ul>
<p>Norman (2002)</p>	<p>Zaufanie międzyorganizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Możemy liczyć na to, że nasz partner będzie przestrzegać umowy,</li> <li>• W stosunkach roboczych z naszym partnerem panuje wysoki poziom zaufania,</li> <li>• Ufamy, że decyzja naszego partnera będą korzystna dla obu stron,</li> <li>• Ufamy, że decyzje naszego partnera będą korzystne dla naszej firmy.</li> </ul>
<p>Ryciuk (2013)</p>	<p>Zaufanie międzyorganizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesteśmy przekonani, że nasi partnerzy są uczciwi,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wierzymy, że nasi partnerzy znają się na tym, co robią i dobrze wykonują swoje zadania,</li> <li>• Ufamy naszym partnerom, ponieważ oni zaufali nam,</li> <li>• Wierzymy, że współpraca z partnerami będzie dla nas korzystna,</li> <li>• Nasi partnerzy zwykle dotrzymują obietnic wobec naszego przedsiębiorstwa.</li> </ul>
Kalkman i Waard (2017)	<p>Zaufanie wewnątrzorganizacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiem, że członkowie mojej organizacji zawsze będą próbowali mi pomóc, jeśli napotkam trudności,</li> <li>• Zawsze mogę ufać członkom mojej organizacji, że w razie potrzeby mi pomogą,</li> <li>• Zawsze mogę liczyć na członków organizacji, którzy ułatwią mi pracę.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Badania przedstawione w tabeli 4.3 koncentrowały się na deklaracjach respondentów. Badani odnosili się do stwierdzeń dotyczących innych osób lub organizacji. Każde ze stwierdzeń było zmienną użytą do budowy indeksu np. indeksu zaufania międzyorganizacyjnego opartego na badaniu wiarygodności organizacji. W badaniach tych użyta była skala Likerta, gdzie respondenci odnosili się, na ile zgadzają się lub nie z danym stwierdzeniem. Różnice w sposobie badania dotyczyły użytych stwierdzeń, które miały na celu pomiar danej cechy np. uczciwości partnera biznesowego („wierzy, że nasi partnerzy znają się na tym co robią i dobrze wykonują swoje zadania” (Ryciuk, 2013)) czy wiarygodności („obietnice złożone przez przedstawiciela organizacji były wiarygodne” (Ganesan, 1994)).

Inspirując się dotychczasowymi badaniami, szczególnie zrealizowanym przez U. Ryciuk (2013; 2016), do pomiaru wiarygodności organizacji Autor rozprawy wybrał podejście oparte na badaniu zmiennej ukrytej, czyli takiej, gdzie dane zjawisko obserwowane jest za pośrednictwem innych zmiennych (Babbie, 2020). Tymi zmiennymi w przypadku niniejszego badania były cechy opisujące wiarygodność organizacji. Częstsze przypisywanie tych cech organizacjom będącym w otoczeniu, świadczy o postrzeganiu organizacji w swoim otoczeniu jako wiarygodnych.

W związku z powyższymi ustaleniami konieczne było opracowanie indeksu wiarygodności organizacji, na który składają się cechy wiarygodności organizacji. W celu budowy indeksu

posłużono się zaleceniami E. Babbie’ego (2020), który wskazywał, że procedura budowy indeksów wygląda w następujący sposób:

1. wybór zmiennych do budowy indeksu,
2. operacjonalizacja zmiennych użytych do budowy indeksu,
3. pomiar zmiennych,
4. ocena rzetelności zmiennych użytych do budowy indeksu (test Alfa-Cronbacha),
5. obliczenie wartości indeksu.

W kroku 1 zmiennymi użytymi do budowy indeksu wiarygodności organizacji były cechy będące nośnikami wiarygodności organizacji, czyli kompetencje biznesowe, uczciwość, niezawodność, życzliwość i przewidywalność. Po określeniu zmiennych użytych do budowy indeksu, w kroku 2, zostały one zoperacjonalizowane w postaci 5 stwierdzeń (do każdej z cech zostało przypisane stwierdzenie). Działanie to obrazuje tabela 4.4.

**Tabela 4.4. Składowe indeksu wiarygodności wraz z ich operacjonalizacją w postaci stwierdzeń**

Cecha	Stwierdzenie
kompetencje biznesowe	Nasi partnerzy biznesowi posiadają odpowiednio wysokie kompetencje, by zrealizować ustalenia
przewidywalność	Nasi partnerzy biznesowi są przewidywalni w swoich działaniach
niezawodność	Nasi partnerzy biznesowi wypełnią swoje zobowiązania, nawet jeśli nie będzie to dla nich w pełni korzystne
życzliwość	W trudnej dla nas sytuacji możemy liczyć na wyrozumiałość naszych partnerów biznesowych
uczciwość	W sytuacji, na którą nie mamy wpływu, zakładamy, że nasi partnerzy biznesowi zachowają się uczciwie

Źródło: opracowanie własne.

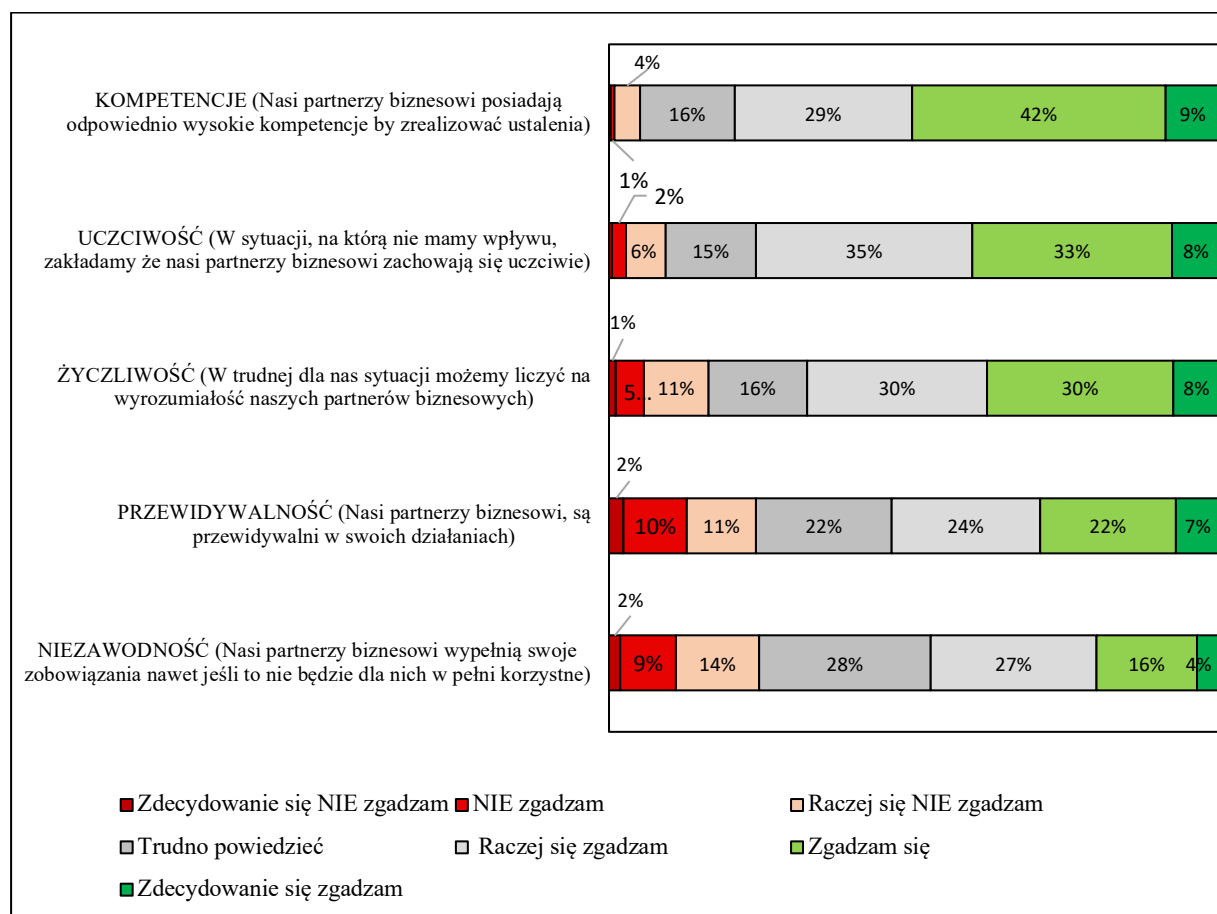
W projektowanym kwestionariuszu ankiety respondent miał zostać poproszony o odpowiedź na pytanie „Proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami”. Odpowiedzi były udzielane na 7-stopniowej skali Likerta, gdzie: 1 – oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”; 2 – oznacza „nie zgadzam się”, 3 – oznacza „raczej się nie

zgodzam”, 4 – oznacza „trudno powiedzieć”; 5 – oznacza „raczej się zgadzam”; 6 – oznacza „zgadzam się”; 7 – oznacza „zdecydowanie się zgadzam”.

W kroku 3 został przeprowadzony pomiar zmiennych w ramach badania ankietowego, którego sposób realizacji został przedstawiony w podrozdziale 3.2.1.

Przechodząc do kroku 4, w pierwszej kolejności został zaprezentowany na rysunku 4.5 rozkład częstości odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia wchodzące w skład indeksu wiarygodności organizacji. Najczęściej badani wskazali, że ich partnerzy biznesowi posiadają odpowiednio wysokie kompetencje, aby zrealizować ustalenia. Drugą w kolejności najczęściej wskazywaną cechą była uczciwość. Na kolejnych miejscach znalazły się życzliwość oraz przewidywalność. Najrzadziej (jedynie 47% respondentów) badani wskazywali, że ich partnerzy biznesowi byli niezawodni.

**Rysunek 4.5. Rozkład częstości dla poszczególnych składowych indeksu wiarygodności organizacji.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166. Pytanie: „Proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami”.

W celu obliczenia rzetelności indeksu wiarygodności organizacji posłużono się testem Alfa-Cronbacha. Wartość testu wyniosła 0,72 (przyjmuje się min. wartość 0,6 jako indeks rzetelny) co oznacza, że zaproponowane pytania tworzą spójny i rzetelny indeks, który może zostać wykorzystany w dalszych analizach (Benedyktyńska i Cypryńska, 2012). Z analizy tej płynie również ważny wniosek dla komponentu „wiedza organizacji”. W sposób empiryczny zostało potwierdzone, że proponowane cechy konstytuują atrybuty wiarygodność organizacji.

W kroku 4 w celu obliczenia wartości indeksu możliwym do udzielenia odpowiedziom została nadana wartość punktowa zgodnie z tabelą 4.5. Stwierdzeniom nie zostały przypisane wagi, co oznacza, że każda zmienna tworząca indeks miała taką samą wartość.

**Tabela 4.5. Przypisanie wartości punktowych do odpowiedzi na skali Likerta**

Odpowiedź na skali Likerta	Przypisana wartość punktowa
Zdecydowanie nie zgadzam się	-3
Nie zgadzam się	-2
Raczej się nie zgadzam	-1
Trudno powiedzieć	0
Raczej się zgadzam	1
Zgadzam się	2
Zdecydowanie się zgadzam	3

Źródło. opracowanie własne.

Następnie dla każdej obserwacji dokonano zsumowania przypisanych wartości punktowych. Wartość indeksu mogła przybrać min. -15 pkt, a maksimum 15 pkt. Dla powstałego indeksu obliczone zostały podstawowe statystyki opisowe a następnie przedstawione w tabeli 4.6.

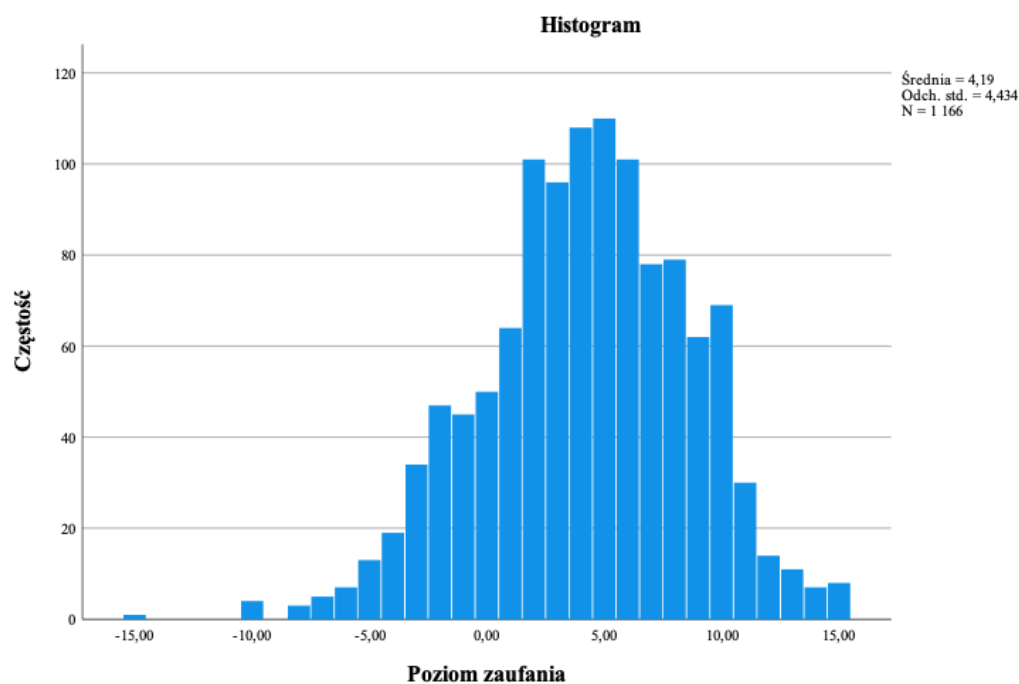
**Tabela 4.6. Statystyki opisowe dla utworzonego indeksu zaufania**

Statystyka opisowa		Wartość
Średnia		4,1930
95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	3.9382
	Górna granica	4.4477
5% średnia obciążona		4.2640
Mediana		4.0000
Wariancja		19.661
Odchylenie standardowe		4.43412
Minimum		-15.00
Maksimum		15.00
Rozstęp		30.00
Rozstęp ćwiartkowy		6.00
Skośność		-.282
Kurtoza		.182

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Na rysunku 4.6. rozkład indeksu zobrazowany został za pomocą histogramu. Analiza wykresu wskazuje, że rozkład zbliżony jest do rozkładu normalnego, przy czym w celu potwierdzenia tego założenia w kolejnym 5 kroku wykonane zostały odpowiednie testy statystyczne, badające zgodność rozkładu z rozkładem normalnym.

**Rysunek 4.6. Histogram – indeks wiarygodności organizacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W tym celu użyto testu Kołmogorowa-Smirnowa (dla dużych prób powyżej  $n > 100$ ) służącego do badania podobieństwa rozkładu danej zmiennej do rozkładu normalnego. Poziom istotności dla testów wynosił 0,05. Wynik poniżej ustalonego poziomu oznacza, że są istotne statystycznie różnice pomiędzy rozkładem badanej zmiennej a rozkładem normalnym. Oznacza to odrzucenie hipotezy zerowej wskazującej na istnienie rozkładu normalnego (Benedyktyńska i Cyprińska, 2012). W wyniku przeprowadzonego testu (tabela 4.7) odrzucono hipotezę wskazującą, że rozkład zmiennej „indeks wiarygodności organizacji” jest zbliżony do rozkładu normalnego. Wynik ten wskazał na konieczność zastosowania nieparametrycznych testów w dalszych analizach w przypadku zastosowania zmiennej „indeks wiarygodności organizacji”. Należy jednak mieć na uwadze, że w dużej próbie badawczej powyżej 100 odpowiedzi przyjmuje się możliwość złamania założenia o wymogu rozkładu normalnego i przeprowadzenia testów parametrycznych np. jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA (Field, 2013).

**Tabela 4.7. Testy normalności rozkładu dla indeksu wiarygodności organizacji**

	Kołmogorow-Smirnow <sup>a</sup>		
	Statystyka	df	Istotność
Indeks zaufanie międzyorganizacyjne	.063	1166	.000

a. Z poprawką istotności Lillieforsa

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego,  $n=1166$ .

### Ocena wiarygodności organizacji gospodarczych

W tej części pracy została przedstawiona analiza obrazująca stopień, w jakim organizacje gospodarcze z terenu województwa mazowieckiego postrzegają swoje otoczenie jako wiarygodne.

Średnia wartość indeksu wiarygodności organizacji wśród mazowieckich organizacji gospodarczych wyniosła 4,19, natomiast mediana 5. W celu wyznaczenia poziomów postrzegania wiarygodności organizacji na podstawie analizy mediany (poniżej mediany ocena wskazująca na brak lub niską wiarygodność organizacji, natomiast powyżej mediany ocena wskazująca na umiarkowaną lub wysoką wiarygodność organizacji) przyjęto następujące przedziały:

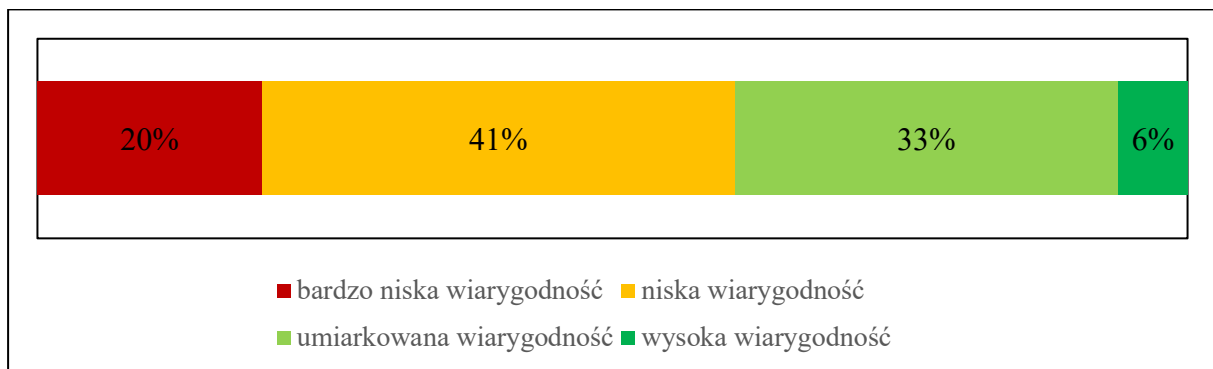
- -15 pkt–0 pkt – ocena wskazująca na bardzo niską wiarygodność organizacji w otoczeniu,



- 1–5 pkt – ocena wskazująca na niską wiarygodność organizacji w otoczeniu,
- 6–10 pkt – ocena wskazująca na umiarkowaną wiarygodność organizacji w otoczeniu,
- powyżej 10 – ocena wskazująca na wysoką wiarygodność organizacji w otoczeniu.

Zakładając powyższe przedziały, można stwierdzić, że aż 61% przedsiębiorstw oceniło swoje otoczenie jako mało wiarygodne (20% ocen wskazujących na bardzo niską wiarygodność oraz 41% ocen wskazujących na niską wiarygodność). Pozostałe 33% badanych organizacji postrzega swoje otoczenie jako umiarkowanie wiarygodne, natomiast 6% jako wysoce wiarygodne. Dokładne wyniki obrazuje rysunek 4.7. Prowadzi to do wniosku, że wiarygodność organizacji gospodarczych z terenu województwa mazowieckiego jest niska lub umiarkowana.

**Rysunek 4.7. Wyniki oceny wiarygodności organizacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

### Różnice w ocenach wiarygodności organizacji

W celu zaobserwowania różnic w ocenach wiarygodności postawione zostały pomocnicze hipotezy statystyczne. Sformułowano je na podstawie analizy charakterystyki województwa mazowieckiego (i organizacji gospodarczych) przedstawionej w rozdziale 3 oraz wniosków płynących z projektu *Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie jednostek NUTS2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny*. Wśród głównych wniosków należy wskazać na:

- Zróżnicowanie społeczno-gospodarcze (różnica w poziomie rozwoju gospodarczego, różnice w strukturze podmiotów gospodarczych ze względu na wielkość czy sekcje PKD itp.) pomiędzy centralną a regionalną częścią województwa mazowieckiego.
- Ograniczone sieci powiązań organizacji gospodarczych w łańcuchach wartości pomiędzy poszczególnymi obszarami województwa mazowieckiego, innymi województwami oraz innymi krajami.

Na podstawie tych wniosków sformułowane zostały następujące szczegółowe hipotezy badawcze:

- H1. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.
- H2. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na sekcje PKD.
- H3. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na typ przedsiębiorstwa.
- H4. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na pozycję respondenta w organizacji.
- H5. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa.
- H6. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację głównych dostawców.
- H7. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację głównych klientów.
- H8. Istnieje istotna statystycznie dodatnia korelacja pomiędzy oceną wiarygodności organizacji gospodarczych a współpracą z ponadlokalnymi partnerami.

W celu porównania różnic istotnych statystycznie dla hipotez szczegółowych pomiędzy grupami odpowiedzi wykorzystane zostały testy statystyczne. Testowana zmienna „indeks wiarygodności organizacji” nie ma rozkładu zbliżonego do normalnego, przy czym, jak to zostało wskazane wcześniej, warunek ten można złamać (Field, 2013), dlatego wnioskowanie statystyczne wykonano za pomocą testów zarówno parametrycznych, jak i nieparametrycznych.

W przypadku testów parametrycznych wykorzystano test Levene’a, badający jednorodność wariancji, jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA oraz mocne testy równości średnich (test Welcha). W przypadku testów nieparametrycznych, badając zależności pomiędzy dwoma grupami niezależnymi, wykonano testy U Manna-Whitneya, zaś różnice pomiędzy więcej niż dwoma niezależnymi grupami badano jednoczynnikową analizą wariancji Kruskala-Wallisa (wielokrotne porównania parami). Poziom istotności przyjęto dla każdego testu na poziomie 0,05 (95%) (Napiórkowski, 2022). W przypadku zaobserwowania istotnie statystycznej różnicy dodatkowo przedstawiono wykres skrzynkowy obrazujący występujące różnice.

Analiza została rozpoczęta od przetestowania hipotezy „H1. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na wielkość przedsiębiorstwa”. W tym przypadku nie zaobserwowano różnic istotnych statystycznie pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a indeksem wiarygodności organizacji. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.8 i 4.9, przy założeniu o poziomie istotności 95%, należy odrzucić hipotezę H1.

**Tabela 4.8. Wynik testu test Levene’a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „wielkość przedsiębiorstwa”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene’a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	1,335	2	1163	0,264
	Bazując na medianie	1,298	2	1163	0,273
	Bazując na medianie i skorygowanych df	1,298	2	1155,185	0,273
	Bazując na średniej obciętej	1,345	2	1163	0,261
Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	0,954	2	0,477	0,024	0,976
Wewnątrz grup	22904,629	1163	19,694		
Ogółem	22905,582	1165			

Mocne testy równości średnich				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	0,028	2	205,549	0,973
a. Rozkład F asymptotyczny				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

**Tabela 4.9. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „wielkość przedsiębiorstwa”**

	Wielkość przedsiębiorstwa	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	9–49 pracowników	741	568,61
	50–249 pracowników	322	569,80
	250 i więcej pracowników	74	569,41
	ogółem	1137	

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	0,003
df	2
Istotność asymptotyczna	0,998
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Wielkość przedsiębiorstwa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

W przypadku kolejnej hipotezy „H2. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na sekcje PKD”, zaobserwowano różnice istotne statystycznie. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.10 i 4.11, przy założeniu o poziomie istotności 95%, należy przyjąć hipotezę H2.

**Tabela 4.10. Wynik testu test Levene’a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „Grupa Sekcji PKD”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	1,660	4	1161	0,157
	Bazując na medianie	1,651	4	1161	0,159
	Bazując na medianie i skorygowanych df	1,651	4	1128,792	0,159
	Bazując na średniej obciętej	1,657	4	1161	0,158
Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	267,422	4	66,856	3,429	0,009
Wewnątrz grup	22638,160	1161	19,499		
Ogółem	22905,582	1165			

Mocne testy równości średnich				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	3,066	4	1161	0,018
a. Rozkład F asymptotyczny.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

**Tabela 4.11. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „Grupa Sekcji PKD”**

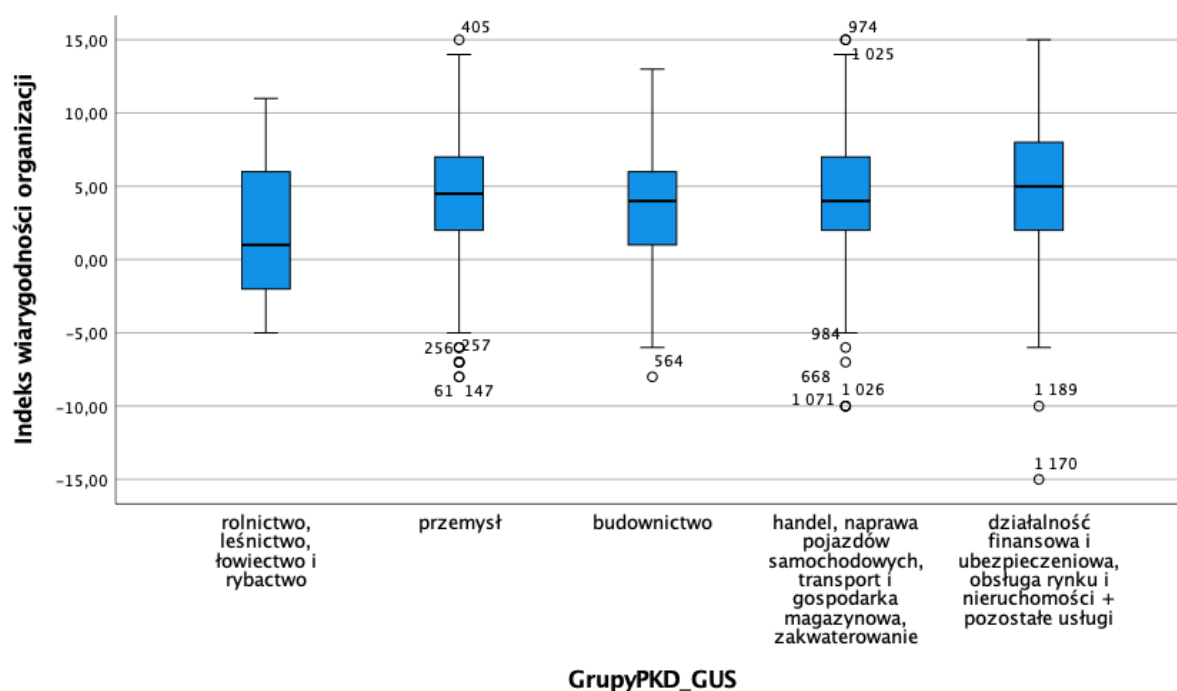
	Grupa Sekcji PKD	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	29	444,53
	przemysł	400	569,93
	budownictwo	161	519,32
	handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie	401	563,89
	informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości oraz pozostałe usługi	175	624,30
	ogółem	1137	

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	13,791
df	4
Istotność asymptotyczna	0,008
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Grupa Sekcji PKD	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

Średnie dla poszczególnych grup zostały przedstawione na rysunku 4.8. Najniższą średnią dla indeksu wiarygodności organizacji zaobserwowano w przypadku grupy Sekcji PKD A: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo. Niższy wynik względem średniej dla wszystkich przedsiębiorstw odnotowano również w przypadku Sekcji PKD F: budownictwo. Wynik ten potwierdza badanie Ryciuk (2016), gdzie został wykazany niski poziom zaufania przedsiębiorstw w sektorze budowlanym. Najwyższą średnią indeks wiarygodności organizacji osiągnął w grupie sekcji PKD związanych z informacją i komunikacją, działalnością finansową i ubezpieczeniową, obsługą rynku i nieruchomości.

**Rysunek 4.8. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na Grupy Sekcji PKD**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W odniesieniu do hipotezy „H3. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na typ przedsiębiorstwa” przeprowadzony test wskazał na różnicę istotną statystycznie. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabelach 4.12 i 4.13, przy założeniu o poziomie istotności 95%, należy przyjąć hipotezę H3.

**Tabela 4.12. Wynik testu test Levene’a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ przedsiębiorstwa”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	2,593	3	1162	0,051
	Bazując na medianie	2,350	3	1162	0,071
	Bazując na medianie i skorygowanych df	2,350	3	1132,645	0,071
	Bazując na średniej obciętej	2,536	3	1162	0,055

<b>Jednoczynnikowa ANOVA</b>					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	392,941	3	130,980	6,761	<,001
Wewnątrz grup	22512,642	1162	19,374		
Ogółem	22905,582	1165			

<b>Mocne testy równości średnich</b>				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	5,415	3	247,130	0,001
a. Rozkład F asymptotyczny.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

**Tabela 4.13. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ przedsiębiorstwa”**

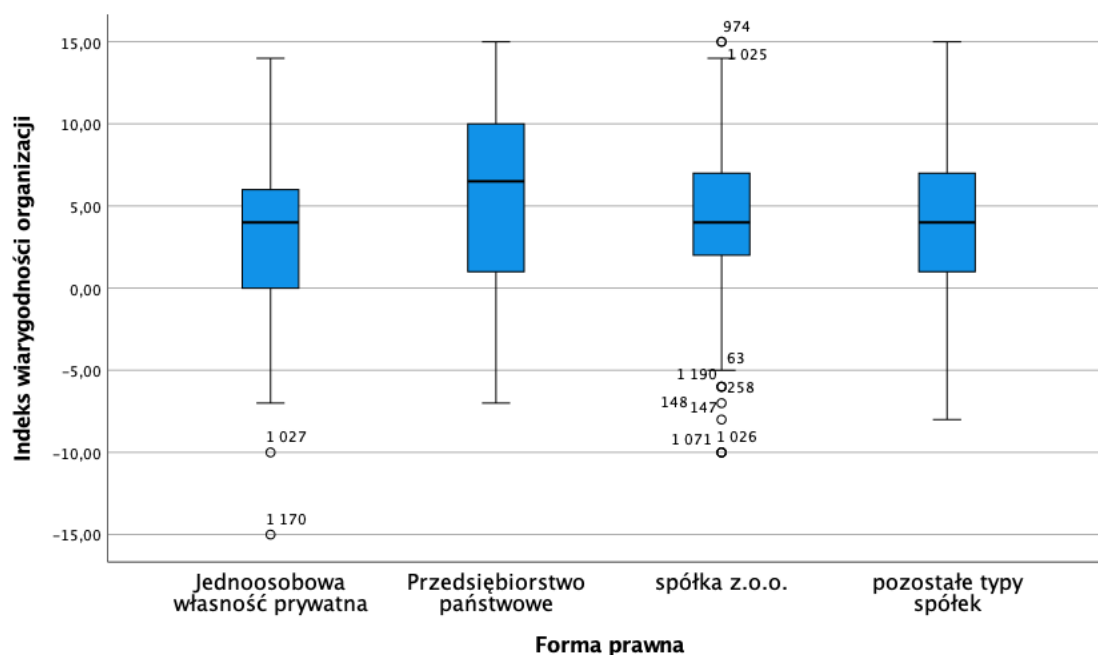
	Typ przedsiębiorstwa	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	Jednoosobowa własność prywatna	159	485,88
	Przedsiębiorstwo państwowe	52	757,58
	Spółka z.o.o.	619	580,95
	Pozostałe typy spółek	307	556,02
	ogółem	1137	

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	28,781
df	3
Istotność asymptotyczna	0,000
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: typ przedsiębiorstwa	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1137.

W tym wypadku najwyższą średnią wartość indeksu wiarygodności organizacji zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw państwowych, natomiast najniższą w przypadku jednoosobowych własności prywatnych. W przypadku spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i pozostałych typów spółek (głównie spółki akcyjne) średnia wartość indeksu nie różniła się znacząco od średniej wartości wśród ogółu badanych organizacji gospodarczych. Szczegółowe wyniki zostały przedstawione na rysunku 4.9.

**Rysunek 4.9. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na typ przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W przypadku hipotezy szczegółowej „H4. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na pozycje respondenta w organizacji” wykonane obliczenia w przypadku testów parametrycznych wykazały różnice istotne statystycznie, natomiast w przypadku obliczeń za pomocą testu nieparametrycznego różnice okazały się nieistotne statystycznie pomiędzy indeksem wiarygodności organizacji a pozycją respondenta w organizacji gospodarczej. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabelach 4.14 i 4.15, przy założeniu o poziomie istotności 95%, należy zatem odrzucić hipotezę H4.

**Tabela 4.14. Wynik testu test Levene’a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „pozycja w przedsiębiorstwie”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	2,294	2	1128	0,101
	Bazując na medianie	2,060	2	1128	0,128
	Bazując na medianie i skorygowanych df	2,060	2	1099,467	0,128
	Bazując na średniej obciętej	2,198	2	1128	0,112



Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	173,012	2	86,506	4,441	,012
Wewnątrz grup	21972,564	1128	19,479		
Ogółem	22145,576	1130			

Mocne testy równości średnich				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	4,151	2	725,528	0,016
a. Rozkład F asymptotyczny.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1131.

**Tabela 4.15. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „pozycja w przedsiębiorstwie”**

	Pozycja w przedsiębiorstwie	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	Najwyższa kadra menedżerska (prezes, właściciel itp.)	389	535,91
	Kadra menedżerska średniego szczebla (kierownik itp.)	299	570,16
	Pracownik ds. łańcucha dostaw	443	589,62
	ogółem	1131	

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	5,693
df	2
Istotność asymptotyczna	0,058
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Pozycja w przedsiębiorstwie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1131.

W celu przetestowania hipotezy „H5. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa” przetestowane zostały różnice pomiędzy indeksem wiarygodności organizacji a lokalizacją przedsiębiorstwa wg kategoryzacji NUTS 2 (zmienna „Region NUTS 2”) oraz typem gminy (zmienna „typ gminy”), w której zlokalizowana była główna siedziba przedsiębiorstwa. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabelach 4.16 i 4.17, przy

założeniu o poziomie istotności 95%, nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic między grupami.

**Tabela 4.16. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „region NUTS2”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	,058	1	1164	0,810
	Bazując na medianie	,062	1	1164	0,803
	Bazując na medianie i skorygowanych df	,062	1	1157,619	0,803
	Bazując na średniej obciętej	,050	1	1164	0,823

Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	12,868	1	12,868	0,654	0,419
Wewnątrz grup	22892,714	1164	19,667		
Ogółem	22905,582	1165			

Mocne testy równości średnich				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	,655	1	1162,553	0,418

a. Rozkład F asymptotyczny.

**Tabela 4.17. Wynik testu U-Manna-Whitneya dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „region NUTS2”**

	Region NUTS 2	N	Średnia ranga	Suma rang
Indeks wiarygodności	Region warszawski stołeczny	600	580,14	341120,00
	Region mazowiecki regionalny	566	557,07	305833,00
	Ogółem	1166		

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
Wartość testowana	
	Poziom zaufania
U Manna-Whitneya	154858,000
W Wilcoxon	305833,000
Z	-1,186
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,235

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Drugą testowaną zmienną był typ gminy. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabelach 4.18 i 4.19, przy założeniu o poziomie istotności 95% zaobserwowano różnice pomiędzy grupami istotne statystycznie. W związku z tym należy przyjąć hipotezę H5, przy czym zmienną różnicującą jest typ gminy, a nie region statystyczny NUTS 2.

**Tabela 4.18. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ gminy”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	0,173	2	1163	0,841
	Bazując na medianie	0,233	2	1163	0,792
	Bazując na medianie i skorygowanych df	0,233	2	1160,691	0,792
	Bazując na średniej obciętej	0,180	2	1163	0,835

Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	230,890	2	115,445	5,921	0,003
Wewnątrz grup	22674,693	1163	19,497		
Ogółem	22905,582	1165			
Mocne testy równości średnich					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność	
Welch	5,960	2	277,832	,003	
a. Rozkład F asymptotyczny.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

**Tabela 4.19. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ gminy”**

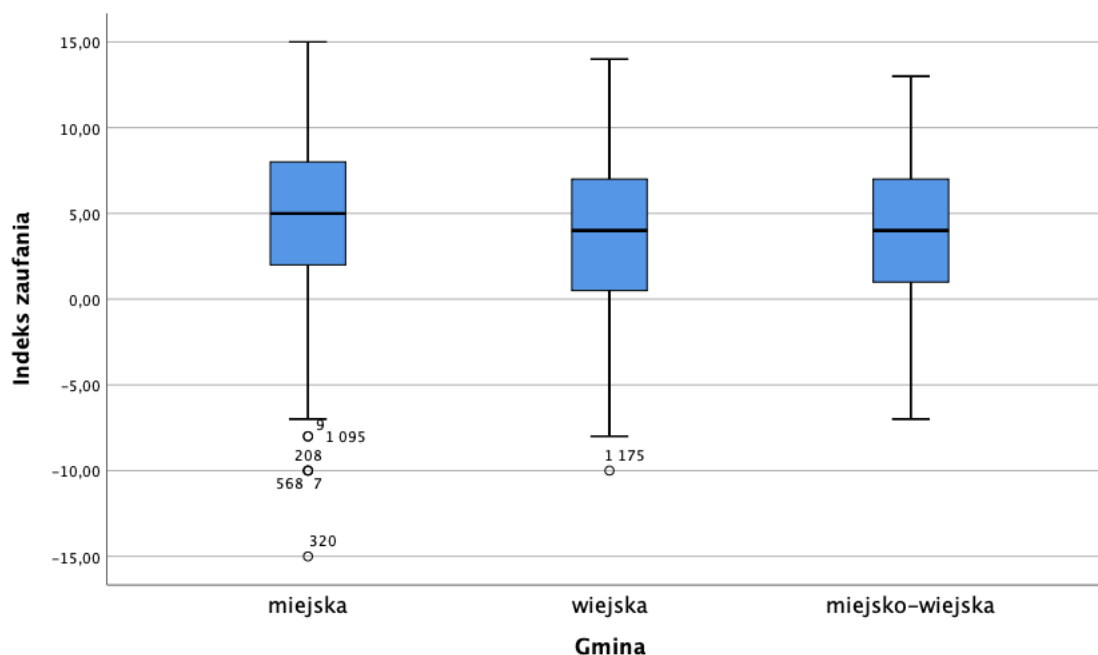
	Typ gminy	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	gmina miejska (wraz z miastami na prawach powiatu)	838	589,65
	gmina wiejska	197	512,14
	gmina miejsko-wiejska	131	518,98
	ogółem	1166	

Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	11,873
df	2
Istotność asymptotyczna	0,003
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Gmina	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Szczegółowa analiza odpowiedzi przedstawiona została na rysunku 4.10. Grupą różniącą się od pozostałych jest gmina miejska (w tym miasta na prawach powiatu), gdzie zarówno mediana, jak i średnia wartość indeksu wiarygodność organizacji były wyższe niż w pozostałych dwóch grupach. Wynik ten prowadzi do wniosku, że organizacje gospodarcze zlokalizowane w gminach miejskich (a więc głównie miastach) wyżej oceniają wiarygodność organizacji będących w otoczeniu.

**Rysunek 4.10. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na typ gminy – wykresy skrzynkowe**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W odniesieniu do przetestowania hipotezy „H6. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację głównych dostawców” wynik testu wskazał na istotną statystycznie różnicę w ocenach wiarygodności a lokalizacją głównych dostawców. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabelach 4.20 i 4.21, przy założeniu o poziomie istotności 95%, należy przyjąć hipotezę H6.

**Tabela 4.20. Wynik testu test Levene’a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych dostawców”**

Testy jednorodności wariancji					
		Test Levene’a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	0,860	3	1123	0,461
	Bazując na medianie	0,816	3	1123	0,485
	Bazując na medianie i skorygowanych df	0,816	3	1121,372	0,485
	Bazując na średniej obciętej	0,865	3	1123	0,459

Jednoczynnikowa ANOVA					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	114,150	3	38,050	1,928	0,012
Wewnątrz grup	22158,092	1123	19,731		
Ogółem	22272,241	1126			

Mocne testy równości średnich				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	1,968	3	264,032	0,011
a. Rozkład F asymptotyczny.				

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1127.

**Tabela 4.21. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych dostawców”**

	Lokalizacja dostawcy	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	NUTS 2 warszawski stołeczny	91	587,91
	NUTS 2 mazowiecki regionalny	106	454,98
	Kraj	411	563,12
	Świat	519	556,77
	Ogółem	1127	

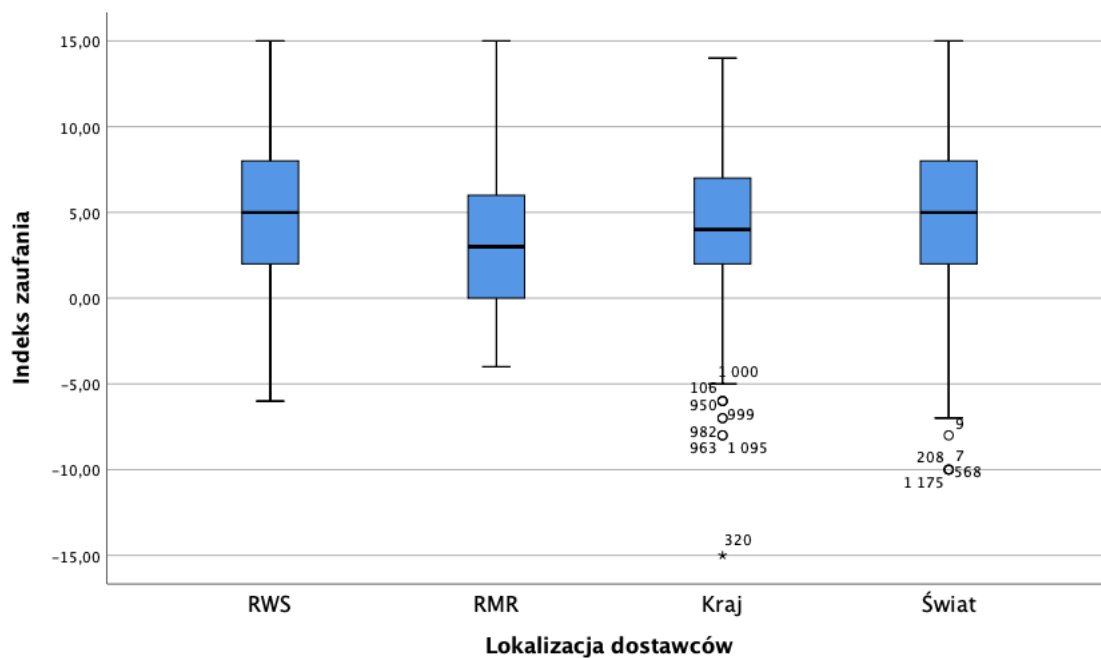
Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	11,315
df	3
Istotność asymptotyczna	0,010
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Lokalizacja dostawcy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1127.

Szczegółowa analiza odpowiedzi przedstawiona na rysunku 4.11 wskazała, że grupą różniącą się od pozostałych jest przede wszystkim grupa przedsiębiorstw posiadających głównych dostawców w regionie NUTS 2 mazowieckim regionalnym. W grupie tej odnotowano najniższy poziom zarówno średniej, jak i mediany indeksu wiarygodności organizacji. Najwyższy poziom odnotowano w przypadku lokalizacji dostawców w regionie NUTS 2

warszawskim stołecznym oraz za granicą kraju. Wynik ten prowadzi do wniosku, że przedsiębiorstwa posiadające dostawców na obszarach lepiej rozwiniętych gospodarczo oraz na arenie międzynarodowej częściej oceniają swoje otoczenie jako wiarygodne. Również w przypadku dostawców krajowych (a są to głównie województwa lepiej rozwinięte gospodarczo) ocena wiarygodności innych organizacji jest wyższa niż w przypadku przedsiębiorstwa posiadających dostawców w NUTS 2 mazowieckim regionalnym.

**Rysunek 4.11. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację dostawcy – wykresy skrzynkowe**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1103.

W odniesieniu do przetestowania hipotezy szczegółowej „H7. Istnieje statystycznie istotna różnica w ocenach wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację głównych klientów” uzyskane wyniki wskazują, że nie występują różnice istotne statystycznie. Na podstawie wykonanych testów statystycznych, których wyniki zostały przedstawione w tabeli 4.22 i 4.23, przy założeniu o poziomie istotności 95% należy odrzucić hipotezę H7.

**Tabela 4.22. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych klientów”**

<b>Testy jednorodności wariancji</b>					
		Test Levene'a	df1	df2	Istotność
Indeks wiarygodności organizacji	Bazując na średniej	0,608	4	1161	0,657
	Bazując na medianie	0,601	4	1161	0,662
	Bazując na medianie i skorygowanych df	0,601	4	1153,361	0,662
	Bazując na średniej obciętej	0,631	4	1161	0,641

<b>Jednoczynnikowa ANOVA</b>					
Indeks wiarygodności organizacji					
	Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Między grupami	115,483	4	28,871	1,471	0,209
Wewnątrz grup	22790,100	1161	19,630		
Ogółem	22905,582	1165			

<b>Mocne testy równości średnich</b>				
Indeks wiarygodności organizacji				
	Statystyka <sup>a</sup>	df1	df2	Istotność
Welch	1,452	4	84,978	0,224

a. Rozkład F asymptotyczny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1153.

**Tabela 4.23. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych klientów”**

	Lokalizacja klienta	N	Średnia ranga
Indeks wiarygodności	NUTS 2 warszawski stołeczny	124	557,38
	NUTS 2 mazowiecki regionalny	186	540,35
	Kraj	375	540,50
	Świat	468	590,82
	Ogółem	1153	



Wartość testowana <sup>a,b</sup>	
	Poziom zaufania
H Kruskala-Wallisa	6,067
df	3
Istotność asymptotyczna	0,108
a. Test Kruskala-Wallisa	
b. Zmienna grupująca: Lokalizacja klienta	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1153.

Ostatnia hipoteza szczegółowa H8 przyjęła brzmienie, że: „Istnieje istotna statystycznie dodatnia korelacja pomiędzy oceną wiarygodności organizacji gospodarczych a współpracą z ponadlokalnymi partnerami”. Do przetestowania tej hipotezy wykorzystany został współczynnik zależności rho Spearmana, stosowany dla zmiennych nieparametrycznych, w sytuacji, gdy przynajmniej jedna zmienna jest mierzona na skali porządkowej (Benedyktyńska i Cyprińska, 2012). Zmienną porządkową w tym przypadku był zasięg łańcucha dostaw, gdzie skala zmiennej wyglądała w następujący sposób: wojewódzki, wojewódzko-krajowy, krajowo-międzynarodowy, międzynarodowy.

Wartość współczynnika rho Spearmana wskazała na istotną statystycznie korelację pomiędzy badanymi zmiennymi na poziomie 0,001 przy poziomie istotności statystycznej = 95%. Współczynnik samej korelacji wyniósł zaledwie 0,067, co oznacza bardzo słabą dodatnią korelację. Biorąc przy tym pod uwagę specyfikę badań społecznych, należy uznać, że taka korelacja istnieje (Benedyktyńska i Cyprińska, 2012). W związku z tym należy przyjąć hipotezę zerową mówiącą o istnieniu korelacji pomiędzy zasięgiem łańcucha dostaw a postrzeganiem otoczenia organizacji jako wiarygodnego. Dokładne wyliczenia zostały przedstawione w tabeli 4.24.

**Tabela 4.24. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych „zasięg łańcucha dostaw” i „indeks wiarygodności organizacji”**

Współczynnik korelacji	Istotność	N
0,067	0,009	1166

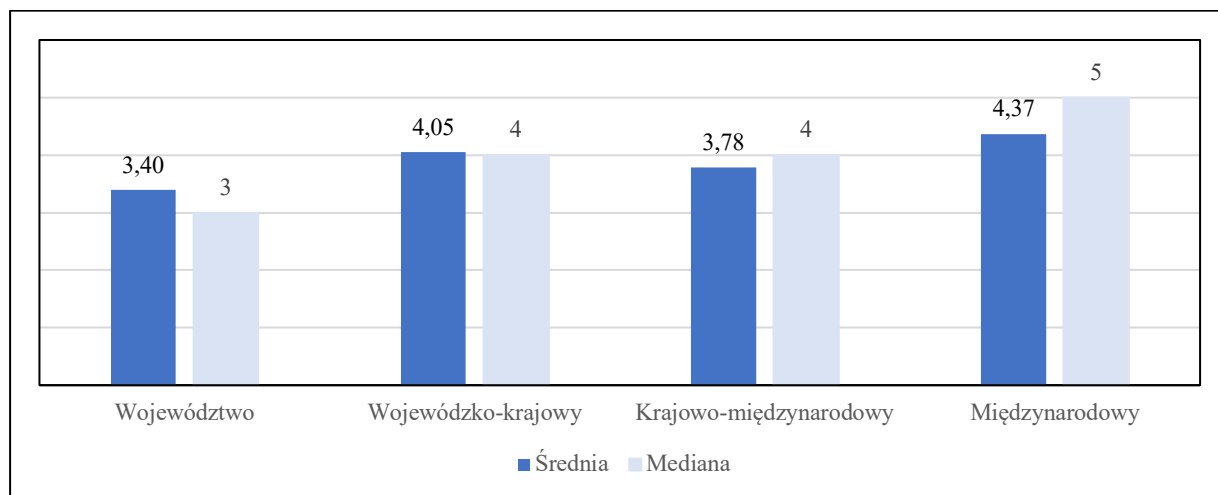
\*\* . Korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Różnice w poziomie indeksu wiarygodności organizacji ze względu na zasięg łańcucha dostaw przedstawione zostały na rysunku 4.12. za pomocą mediany oraz średniej. Można

zaobserwować, że wraz ze wzrostem zasięgu łańcucha dostaw rośnie poziom indeksu wiarygodności organizacji.

**Rysunek 4.12. Średnia i mediana indeksu wiarygodności organizacji ze względu na zasięg łańcucha dostaw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W celu pogłębienia wyników analizę powtórzono w podziale na grupy zmiennych kontrolnych: region NUTS 2, wielkość przedsiębiorstwa, grupa sekcji PKD oraz wielkość przedsiębiorstwa. W przypadku zmiennej „NUTS 2” oraz „grupa sekcji PKD” zaobserwowano dodatkowe ciekawe korelacje. W przypadku analizy w podziale na NUTS 2 warszawski stołeczny i NUTS 2 mazowiecki regionalny współczynnik rho Spearmana osiąga istotność statystyczną jedynie dla regionu mazowieckiego regionalnego. Siła tej korelacji dalej jest niska, jednakże prawie dwukrotnie większa niż w przypadku analizy dla całej badanej próby. Obliczenia zostały zaprezentowane w tabeli 4.25.

**Tabela 4.25. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych zasięg łańcucha dostaw i indeks wiarygodności organizacji w podziale na NUTS 2**

	Współczynnik korelacji	Istotność	N
NUTS 2 warszawski stołeczny	0,02	0,316	598
NUTS 2 mazowiecki regionalny	0,113**	0,004	568

\*\* . Korelacja istotna na poziomie 0,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

W przypadku zmiennej kontrolnej grupy sekcji PKD widać, że korelacja występuje w przypadku grupy budownictwo oraz handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport

i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie. Dla tej analizy obliczenia zostały zaprezentowane w tabeli 4.26.

**Tabela 4.26. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych „łańcuch wartości” i „indeks wiarygodności organizacji” w podziale na grupy sekcji PKD**

	Współczynnik korelacji	Istotność	N
rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	0,005	0,489	32
przemysł	0,060	0,108	428
budownictwo	0,130*	0,046	170
handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie	0,108*	0,013	419
informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości oraz pozostałe usługi	-0,102	0,086	180

\*. Korelacja istotna na poziomie 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Podsumowując: wykonane analizy współzależności wykazały korelacje o niskiej sile pomiędzy indeksem wiarygodności a zasięgiem łańcucha dostaw. Niska wartość siły współczynnika nakazuje jednak podejść do tych wyników z pewną ostrożnością. Obserwowana jest przy tym zależność, że przedsiębiorstwa o międzynarodowych łańcuchach dostaw cechują wyższe oceny względem wiarygodności organizacji będących w otoczeniu. Analiza korelacji w podziale na poszczególne grupy wykazała, że współzależność zmiennych dotyczy przedsiębiorstw zlokalizowanych w NUTS 2 mazowieckim regionalnym

## Podsumowanie

Podsumowanie analiz statystycznych zostało przedstawione w tabeli 4.27. Wskazane zostały wykonane testy, zmienne użyte do analizy oraz wynik testów lub wartość współczynników.

**Tabela 4.27. Podsumowanie wykonanych testów statystycznych**

Hipoteza	Testowana/e zmienna/e	Test/ współczynnik oraz wynik	
		Parametryczny	Nieparametryczny
H1	Wielkość przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9–49 pracowników</li> <li>• 50–249 pracowników</li> <li>• 250 i więcej pracowników</li> </ul>	test Levene’a = 0,264 ANOVA = 0,976 Test Welcha = 0,976  Brak różnic istotnych statystycznie	test Kruskala-Wallisa = 0,998  Brak różnic istotnych statystycznie

H2	<p>Grupa sekcji PKD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przemysł</li> <li>• budownictwo</li> <li>• handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie</li> <li>• informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości oraz pozostałe usługi</li> </ul>	<p>test Levene'a = 0,157 ANOVA = 0,009 Test Welcha = 0,018 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>	<p>test Kruskala-Wallis = 0,032 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>
H3	<p>Typ przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednoosobowa własność prywatna</li> <li>• przedsiębiorstwo państwowe</li> <li>• spółka z.o.o.</li> <li>• pozostałe typy spółek</li> </ul>	<p>test Levene'a = 0,051 ANOVA = 0,001 Test Welcha = 0,001 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>	<p>test Kruskala-Wallis = 0,000 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>
H4	<p>Pozycja w przedsiębiorstwie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• najwyższa kadra menedżerska (prezes, właściciel itp.)</li> <li>• kadra menedżerska średniego szczebla (kierownik itp.)</li> </ul> <p>pracownik ds. łańcucha dostaw</p>	<p>test Levene'a = 0,101 ANOVA = 0,012 Test Welcha = 0,016 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>	<p>test Kruskala-Wallis = 0,058  Brak różnic istotnych statystycznie</p>
H5	<p>NUTS 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Region warszawski stołeczny</li> <li>• Region mazowiecki regionalny</li> </ul>	<p>test Levene'a = 0,810 ANOVA = 0,419 Test Welcha = 0,418  Brak różnic istotnych statystycznie</p>	<p>test U Manna-Whitneya = 0,235  Brak różnic istotnych statystycznie</p>
	<p>Typ gminy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miejska</li> <li>• Wiejska</li> <li>• Miejsko-wiejska</li> </ul>	<p>test Levene'a = 0,841 ANOVA = 0,003 Test Welcha = 0,003 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>	<p>Test Kruskala-Wallis = 0,003 <b>Różnice istotne statystycznie</b></p>

H6	Lokalizacja dostawcy: <ul style="list-style-type: none"> <li>Region warszawski stołeczny</li> <li>Region mazowiecki regionalny</li> <li>Inne województwo</li> <li>Inny kraj</li> </ul>	test Levene'a = 0,461 ANOVA = 0,012 Test Welcha = 0,019 <b>Różnice istotne statystycznie</b>	test Kruskala-Wallisa = 0,010 <b>Różnice istotne statystycznie</b>
H7	Lokalizacja klienta: <ul style="list-style-type: none"> <li>Region warszawski stołeczny</li> <li>Region mazowiecki regionalny</li> <li>Inne województwo</li> <li>Inny kraj</li> </ul>	test Levene'a = 0,657 ANOVA = 0,209 Test Welcha = 0,224  Brak różnic istotnych statystycznie	test Kruskala-Wallisa = 0,108  Brak różnic istotnych statystycznie
H8	Testowana korelacja pomiędzy zmiennymi: <ul style="list-style-type: none"> <li>Poziom zaufania</li> <li>Łłańcuch wartości</li> </ul>	Brak możliwości wykonania testu parametrycznego	rho Spearmana  <b>Istotność: 0,0009</b>  Siła: 0,67 (niska)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego, n=1166.

Na podstawie wykonanych analiz statystycznych hipotezy H2, H3, H6, H8 zostały zweryfikowane pozytywnie, natomiast hipotezy H1, H4, H5, H7 zostały zweryfikowane negatywnie.

Rutyny organizacyjne mają na celu m.in. eksponowanie cech wiarygodności organizacji. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych postawione zostały następujące wnioski:

- 61% organizacji gospodarczych z terenu województwa mazowieckiego ocenia wiarygodność organizacji w swoim otoczeniu jako niską lub bardzo niską.
- Istnieje istotna statystycznie różnica pomiędzy wartością indeksu wiarygodności a:
  - Lokalizacją firmy ze względu na typ gminy, w której znajduje się siedziba główna przedsiębiorstwa. Organizacje z gmin miejskich charakteryzuje postrzeganie organizacji w swoim otoczeniu jako bardziej wiarygodnych.
  - Sekcjami PKD. Najniżej wiarygodność partnerów biznesowych oceniają organizacje, których główna sekcja PKD to: Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo oraz Sekcja F – Budownictwo.
  - Lokalizacją geograficzną głównych dostawców. Najniższy poziom ZM występuje w przedsiębiorstwach posiadających dostawców w regionie NUTS 2

mazowieckim regionalnym. Brak takiej istotności w przypadku lokalizacji klientów.

- Brak istotnie statystycznych różnic pomiędzy wartością indeksu wiarygodności a:
  - Lokalizacją przedsiębiorstwa w zależności od NUTS 2.
  - Wielkością przedsiębiorstwa.
  - Pozycją respondenta w przedsiębiorstwie.
- Zaobserwowana została korelacja pomiędzy wartościami indeksu wiarygodności organizacji a zasięgiem łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa posiadające międzynarodowe łańcuchy dostaw częściej cechuje postawa, w której organizacja postrzega swoje otoczenie jako wiarygodne, co sprzyja współpracy i budowaniu relacji międzyorganizacyjnych. Zaufanie międzyorganizacyjne skorelowane jest z ponadlokalną współpracą organizacji.

Na podstawie szczegółowych wniosków można postawić tezę, że organizacje w ograniczonym stopniu eksponują cechy wiarygodności.

## Podsumowanie

Celem głównym rozprawy doktorskiej było opracowanie modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobu jej rozwoju. W tej części zostaną podsumowane zrealizowane prace badawcze (zaprezentowane zostaną główne wnioski oraz twierdzenia), wraz z przedstawieniem modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego uzupełnionego o wnioski z analizy empirycznej poszczególnych komponentów. Zaprezentowane zostaną również opracowane rekomendacje dla organizacji gospodarczych oraz rekomendacje dla dalszych badań.

### Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze – zbiorcze zestawienie

Podsumowanie zostanie rozpoczęte od przedstawienia w tabeli 5.1 sformułowanych syntetycznych odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania badawcze.

**Tabela 5.1. Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze**

Nr i treść pytania	Odpowiedź na pytanie badawcze
P1. Jaka jest relacja pomiędzy kompetencją organizacji a zaufaniem międzyorganizacyjnym?	Relacja pomiędzy kompetencją organizacji a zaufaniem międzyorganizacyjnym dotyczy potrzeby skutecznego i efektywnego zarządzania zaufaniem międzyorganizacyjnym. Zarządzanie to wymaga kompetencji organizacji, której rezultatem byłoby kształtowanie zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych. Dodatkowo należy zaznaczyć, że kluczowym elementem tej relacji jest pojęcie wiarygodności, którą można zarządzać. Wiarygodność jest również warunkiem koniecznym wystąpienia zaufania międzyorganizacyjnego.
P2. Jakie komponenty konstytuują zaufanie międzyorganizacyjne jako kompetencję organizacji?	Analiza koncepcji dotyczących kompetencji organizacji umożliwiła identyfikację komponentów tworzących strukturę kompetencji organizacji. Komponentami kompetencji organizacji są: wiedza organizacji, umiejętności organizacji oraz rutyny organizacyjne. Konceptualizacja i operacjonalizacja tych komponentów z perspektywy zaufania międzyorganizacyjnego pozwoliła na ich zdefiniowanie jako: <ul style="list-style-type: none"><li>• wiedza organizacji o atrybucie wiarygodności i zaufaniu międzyorganizacyjnym;</li><li>• umiejętności organizacji w zakresie oceny i budowy zaufania międzyorganizacyjnego;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>rutyny organizacyjne utrwalające umiejętności organizacji, w tym praktyki umożliwiające eksponowanie wiarygodności organizacji oraz ocenę wiarygodności.</li> </ul>
P3. Jakie cechy organizacji są nośnikami jej wiarygodności?	Atrybut wiarygodności został opisany poprzez cechy takie jak: kompetencje biznesowe, niezawodność, uczciwość, przewidywalność oraz życzliwość. Cechy te zostały potwierdzone w trakcie badań jakościowych (rozmówcy poprzez te cechy opisywali wiarygodność organizacji) oraz badań ilościowych (analiza statystyczna wykazała, że cechy te tworzą spójny i rzetelny indeks, co oznacza, że cechy te są ze sobą powiązane i opisują wiarygodność).
P4. W jaki sposób organizacje gospodarcze oceniają wiarygodność innych organizacji oraz budują własną wiarygodność?	Organizacje gospodarcze w praktyce wykorzystują szereg sposobów oceny i budowy wiarygodności (ich lista została przedstawiona w podrozdziale 4.2). Dominują sposoby oparte na nieformalnych działaniach. Warto zwrócić uwagę, że w ramach analizy tego komponentu zostały również zidentyfikowane rutyny organizacyjne, przez które organizacja eksponuje swoją wiarygodność.
P5. W jakim stopniu organizacje gospodarcze z terenu województwa mazowieckiego postrzegają swoje otoczenie jako wiarygodne?	<p>Ocena wiarygodności powiązana jest z rutynami organizacyjnymi, za pośrednictwem których organizacja eksponuje swoją wiarygodność.</p> <p>Badanie wiarygodności organizacji gospodarczych z terenu województwa mazowieckiego wykazało, że jest ona oceniana nisko (61% organizacji ocenia wiarygodność swoich partnerów biznesowych co najwyżej nisko, kolejne 33% jako umiarkowanie wiarygodne, jedynie 6% postrzega otoczenie jako wiarygodne).</p> <p>Analizy statystyczne wykazały, że ocena wiarygodności jest różna w zależności od lokalizacji wg typu gminy, sekcji PKD oraz lokalizacji głównych dostawców wg regionu NUTS 2.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź na pytania badawcze umożliwiła realizację celu głównego rozprawy doktorskiej, którego rezultat zostanie zaprezentowany w następnym fragmencie rozprawy.

### **Model kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego – realizacja celu głównego**

W tej części zaprezentowano rezultaty badawcze wynikające z wypełnienia celu głównego rozprawy doktorskiej – opracowania modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących



sposobu jej rozwoju. Cel główny został doprecyzowany poprzez cel poznawczy (konceptualizacja i operacjonalizacja kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz analiza jej komponentów) oraz cel użytkowy (opracowanie rekomendacji dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobu rozwoju kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego).

W odniesieniu do celu poznawczego kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego była badana na przykładzie organizacji gospodarczych (przedsiębiorstw), przy czym zidentyfikowane komponenty, a w szczególności umiejętności, mogą być adaptowane również przez organizacje innego typu, np. jednostki naukowe, agencje rządowe (np. instytucje ekosystemu rozwoju), organizacje pozarządowe. Dokładny sposób adaptacji wymaga kontekstowych (modele biznesu, uwarunkowania rynkowe, itp.) badań i analiz.

Syntetyzując główne ustalenia badawcze, w ramach niniejszej rozprawy kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego jest szczególnie ważna dla rozwoju relacji międzyorganizacyjnych w:

- sieciach współpracy (np. klastrach);
- organizacjach sieciowych;
- ekosystemach innowacji (np. regionalnych ekosystemach innowacji, platformach współpracy);
- modelu otwartych innowacji;
- współpracy na linii inwestorzy – start-upy, spin-offy itp.

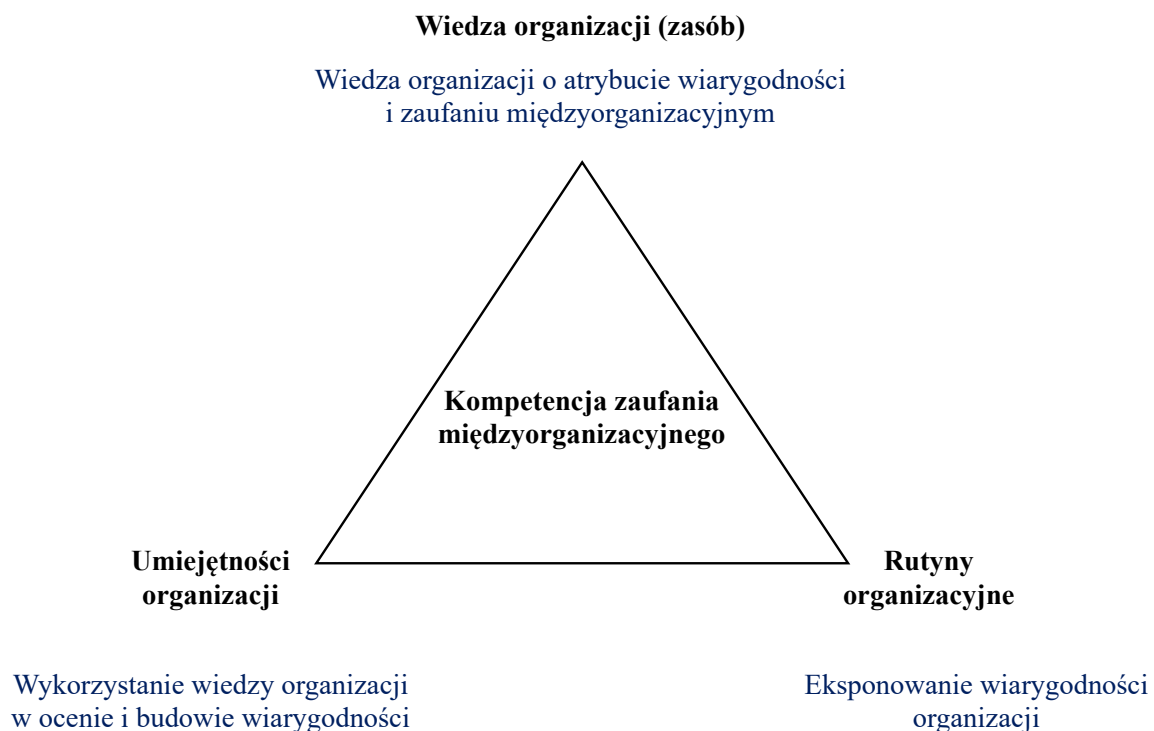
Organizacje gospodarcze, posiadając wiedzę o atrybucie wiarygodności, umiejętności wykorzystania tej wiedzy w praktyce do oceny i budowy własnej wiarygodności oraz rutynach organizacyjnych (zapewniających trwałość tych działań), zwiększą swoją zdolność do nawiązywania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych przez kształtowanie w nich zaufania. Samo zaufanie międzyorganizacyjne rozumiane jest jako gotowość do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych oparte na wyniku przeprowadzonej oceny wiarygodności podmiotu relacji. Gotowość ta musi występować wśród wszystkich partnerów danej relacji (wzajemna ocena wiarygodności).

Z perspektywy praktyki społeczno-gospodarczej, kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego może mieć również zastosowanie w działaniach podejmowanych przez koordynatorów sieci i ekosystemów, np. platform współpracy. Na przykład: Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego powinien koordynować współpracę w regionalnym ekosystemie innowacyjności opierając się na wiedzy dotyczącej determinant

i cech opisujących wiarygodność potencjalnych partnerów, kształtować umiejętności: (1) oceny wiarygodności organizacji włączanych do ekosystemu, (2) budowy wiarygodności ekosystemu (jako warunek zachęcający do partycypacji organizacji w ekosystemie) oraz kształtowania rutyn organizacyjnych eksponujących wiarygodność organizacji (stworzenie ekosystemu, w którym organizacje oceniają siebie nawzajem jako wiarygodne). Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego będzie również istotną kompetencją w sytuacji budowy modelu biznesowego, który wymaga bliskiej współpracy wielu różnych organizacji.

Autorski model kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego został opracowany na podstawie identyfikacji poszczególnych komponentów struktury kompetencji organizacji, a następnie konceptualizacji i operacjonalizacji tych komponentów. Model teoretyczny wraz z definicją oraz opisem poszczególnych komponentów został przedstawiony w rozdziale 2, a w formie graficznej zaprezentowano go na rysunku 5.1.

#### **Rysunek 5.1. Model kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego**



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego zdefiniowana została jako umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy organizacji o atrybucie wiarygodności, i utrwalona poprzez rutyny organizacyjne. Celem tej kompetencji jest ocena i budowa wiarygodności organizacji (także zdolność jej eksponowania na zewnątrz), której rezultatem jest ukształtowanie

gotowości organizacji do nawiązania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych opartych na zaufaniu. Komponenty modelu struktury tej kompetencji były analizowane w celowo zaprojektowanych badaniach empirycznych (ilościowych i jakościowych). Na podstawie uzyskanych wniosków szczegółowych, sformułowano następujące wnioski kluczowe:

- Komponenty kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego tworzą strukturę wzajemnych powiązań. Wiedza organizacji o atrybucie wiarygodności i zaufaniu międzyorganizacyjnym umożliwia organizacji rozwój umiejętności oceny i budowy wiarygodności oraz kształtowanie rutyn organizacyjnych, za pomocą których eksponowane są cechy wiarygodności na zewnątrz organizacji.
- W komponencie „wiedza organizacji” badania empiryczne potwierdziły, że organizacja powinna gromadzić i rozwijać wiedzę o:
  - Atrybucie wiarygodności i cechach będących nośnikami wiarygodności. Analizy statystyczne potwierdziły, że zaproponowane cechy wiarygodności tworzą spójną całość, tzn. są ze sobą powiązane i za ich pomocą można zbudować indeks wiarygodności. Oznacza to, że kompetencje biznesowe, przewidywalność, niezawodność, uczciwość, życzliwość opisują atrybut wiarygodności.
  - Sposobach (umiejętnościach) oceny wiarygodności innych organizacji (np. polityka KYC, analiza relacji biznesowych, analiza dostępnych informacji) oraz budowy własnej wiarygodności (np. portfolio projektów, szkolenia pracowników przekraczających granicę organizacji, certyfikowanie).
  - Relacji pomiędzy zaufaniem międzyorganizacyjnym a wiarygodnością organizacji.
  - Determinantach zaufania międzyorganizacyjnego, takich jak podobieństwo społeczne i kulturowe, lokalizacja, sektor działalności.
  - Procesie budowy zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych (proces ten został przedstawiony w podrozdziale 4.2.).
- W ramach komponentu „umiejętności organizacji” zidentyfikowano sposoby, dzięki którym organizacja może oceniać wiarygodność innych organizacji i budować własną. Szczególnie ważna była identyfikacja dowodów empirycznych, na podstawie których możliwa jest ocena i budowa wiarygodności (np. referencje lub certyfikaty (kompetencje biznesowe, niezawodność), zgodność przekazywanych informacji ze stanem faktycznym (uczciwość), analiza dotychczasowej historii współpracy

(przewidywalność), analiza sposobu, w jaki przedstawiciele organizacji negocjują lub prowadzą spotkania biznesowe (życzliwość)). Efektem tej umiejętności są mechanizmy, które urzeczywistnione są w praktyce organizacji poprzez rutyny organizacyjne.

- W ramach komponentu „rutyny organizacyjne” zidentyfikowano te zachowania organizacyjne, których eksponowanie było objawem określonych cech wiarygodności np. sposób, w jaki organizacja negocjuje, przygotowanie i prowadzenie spotkań biznesowych, transparentność informacji, stosowanie regulacji dotyczących zachowań w kodeksie etyki lub współpracy z kontrahentem. Rutyny organizacyjne, będąc urzeczywistnieniem umiejętności organizacji, w praktyce umożliwiają eksponowanie wiarygodności organizacji, ale też dostarczają pracownikom przekraczającym granicę organizacji metod (sposobów, praktyk, wytycznych) oceny wiarygodności innej organizacji.

W związku z powyższym, w procesie badawczym potwierdzona została przyjęta w pracy teza, że zaufanie międzyorganizacyjne jest kompetencją organizacji, którą można kształtować i możliwe jest opracowanie modelu struktury takiej kompetencji.

Odnosząc się do celu utylitarne, w aplikacyjnym wymiarze rozprawy doktorskiej, sformułowano następujące rekomendacje dla organizacji:

- Rekomendacja 1: Organizacje gospodarcze powinny posiadać i rozwijać wiedzę o atrybucie wiarygodności, szczególnie o cechach opisujących go i dowodach empirycznych wskazujących na występowanie tych cech.
- Rekomendacja 2: Organizacje gospodarcze powinny wdrożyć usystematyzowany mechanizm oceny wiarygodności organizacji, z którymi planowane jest rozpoczęcie współpracy, np. wdrożenie polityki KYC (*Know Your Customer*). Mechanizm ten powinien być oparty na weryfikacji takich cech jak: kompetencje biznesowe, przewidywalność, uczciwość, niezawodność i życzliwość.

Poniższa lista przedstawia sposoby oceny wiarygodności organizacji podzielone na pięć grup:

- Sposoby oparte na analizie podstawowych publicznie dostępnych informacji o danej organizacji, np. analiza danych rejestrowych, analiza struktury organizacyjnej; analiza powiązań kapitałowych, analiza materiałów prasowych, analiza list sankcyjnych, analiza danych satelitarnych.

- Sposoby oparte na analizie informacji o finansach i wynikach finansowych organizacji, np. analiza specjalistycznych raportów, analiza wskaźników finansowych, analiza historii kredytowej.
- Sposoby oparte na analizie standardów stosowanych w danej organizacji, np. analiza certyfikatów, norm ISO, polityk wewnętrznych funkcjonujących w organizacji.
- Sposoby oparte na analizie przebiegu dotychczasowej współpracy, np. analiza portfolio zrealizowanych projektów lub referencji badanej organizacji.
- Sposoby oparte na samodzielnym pozyskaniu potrzebnych informacji, np. udział w targach, konferencjach lub wydarzeniach branżowych umożliwiające poznanie danej organizacji, kontrola jakości, zamówienia testowe.
- Rekomendacja 3: Organizacje gospodarcze powinny wdrożyć rozwiązania umożliwiające automatyzację procesów oceny wiarygodności, m.in.:
  - generator raportów, np. Polska Wywiadownia Gospodarcza,
  - aplikacje chmurowe umożliwiające ocenę wiarygodności, np. *Transparent Data* czy *Intelligent Risk Monitoring*.
- Rekomendacja 4: Organizacje gospodarcze, budując swoje umiejętności, powinny weryfikować lub rozwijać swoją wiarygodność, w ramach następujących cech: kompetencje biznesowe, niezawodność, uczciwość, przewidywalność, życzliwość.
- Rekomendacja 5: Organizacje gospodarcze powinny w sposób systemowy i systematyczny eksponować własną wiarygodność, np. budować portfolio projektów i referencji, wdrożyć kodeks etyki, szkolić swoich pracowników z zakresu budowania wiarygodności organizacji.
- Rekomendacja 6: Oprócz opracowania i wdrożenia umiejętności organizacji dotyczących oceny i budowy wiarygodności, ważne jest kształtowanie rutyn organizacyjnych, poprzez które umiejętności utrwalają się w praktyce zachowań pracowników organizacji niezależnie od ich osobistych postaw czy poziomu fluktuacji. Rutyny organizacyjne powinny być kształtowane przez liderów organizacji oraz kadrę menedżerską średniego szczebla. Ważne jest, by tworzone sposoby (umiejętności organizacji) włączały pracowników w ten proces i systematyzowały dotychczasowe nieformalne praktyki w organizacji.

- Rekomendacja 7: Kluczowym aspektem jest szkolenie pracowników przekraczających granicę organizacji. Ich zachowania (stosowane praktyki i sposoby postępowania z partnerską organizacją) wpływają na wiarygodność organizacji. Szkolenia te powinny obejmować również zapoznanie z kompleksowymi sposobami oceny wiarygodności organizacji. Szkolenia powinny być oparte na wiedzy organizacji o atrybucie wiarygodności dostosowanym do danego kontekstu społeczno-kulturowego. Wśród tematów szkoleń rekomenduje się: postępowanie z innymi organizacjami, etyka w biznesie, różnice międzykulturowe, wiarygodność organizacji itp.

### **Główne wnioski z badań (synteza)**

Na podstawie zrealizowanych badań sformułowane zostały następujące ogólne wnioski, które przyjęły formę twierdzeń:

- W przypadku analizy zaufania międzyorganizacyjnego (organizacji do organizacji) na polu dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości konieczne jest posługiwanie się innymi pojęciami niż w przypadku zaufania interpersonalnego (człowieka do człowieka). Organizacja nie może doświadczać stanów emocjonalnych, w związku z tym zaufanie międzyorganizacyjne definiowane jest jako gotowość do nawiązywania i rozwoju relacji międzyorganizacyjnych. W ocenie tej kluczowe jest pojęcie wiarygodności.
- Wiarygodność organizacji buduje zaufanie międzyorganizacyjne, a okazanie dowodu empirycznego wiarygodności skutkuje powstaniem relacji zaufania. Natomiast zaufanie umożliwia podjęcie decyzji o nawiązaniu lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.
- Wiarygodność organizacji opisuje zestaw następujących cech organizacyjnych: kompetencje biznesowe, niezawodność, przewidywalność, życzliwość i uczciwość.
- Zaufanie międzyorganizacyjne jest zagregowanym poziomem zaufania, podzielanym przez członków danej organizacji, który wyraża wynik oceny wiarygodności organizacji.
- Zaufanie międzyorganizacyjne jest warunkiem koniecznym do nawiązywania lub rozwoju partnerskich relacji międzyorganizacyjnych. Warunek ten nie jest warunkiem wystarczającym. Wśród innych warunków można wskazać np. kalkulacje biznesowe czy koszty transakcyjne.
- Zaufanie międzyorganizacyjne można kształtować i możliwe jest opracowanie modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego definiowanego jako

umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy organizacji o jej atrybucie wiarygodności, które utrwalone są w organizacji poprzez rutyny organizacyjne.

- Strukturę kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego konstytuują następujące komponenty: wiedza organizacji, umiejętności organizacji oraz rutyny organizacyjne.
- Celem kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego jest ocena i budowa własnej wiarygodności (w tym jej eksponowanie), której rezultatem jest kształtowanie gotowości organizacji do nawiązywania lub rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.
- Na terenie województwa mazowieckiego organizacje postrzegają siebie nawzajem jako mało lub umiarkowanie wiarygodne. Zmiennymi różnicującymi ocenę wiarygodności są: lokalizacja firmy ze względu na typ gminy, w której znajduje się siedziba główna organizacji, lokalizacja głównych dostawców ze względu na NUTS 2 oraz sekcja PKD.

### **Wkład do nauki i praktyki zarządzania oraz rekomendacje dla dalszych badań**

Tematyka zaufania międzyorganizacyjnego i mechanizmów budujących zaufanie jest coraz bardziej popularna w naukach o zarządzaniu i jakości. W wyniku prac badawczych, w ramach niniejszej rozprawy dokonano:

- wyprowadzenia definicji zaufania międzyorganizacyjnego, wiarygodności organizacji, kompetencji organizacyjnej i kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego;
- opracowania modelu atrybutowego wiarygodności organizacji – fundamentu zaufania międzyorganizacyjnego;
- opracowania modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego oraz wyprowadzenie z literatury przedmiotu jego komponentów: wiedzy organizacji, umiejętności organizacji i rutyn organizacyjnych;
- opisanie roli kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego w relacjach międzyorganizacyjnych;
- weryfikację autorskiego modelu struktury kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego (wraz z komponentami);
- opracowania i weryfikacji indeksu wiarygodności organizacji;
- zaprojektowania procesu budowy zaufania międzyorganizacyjnego opartego na wzajemnej ocenie wiarygodności.

Natomiast w wymiarze aplikacyjnym:

- wykonano pomiar wiarygodności organizacji gospodarczych na terenie województwa mazowieckiego, umożliwiającą poprawę skuteczności i efektywności realizowanych działań, w ramach Regionalnej Strategii Innowacji województwa mazowieckiego do 2030 roku;
- opracowano rekomendacje dla organizacji gospodarczych dotyczących sposobów rozwoju kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego.

Istnieje jednak dalsza konieczność rozwoju myśli w tym obszarze. Wśród kluczowych implikacji dla dalszych badań należy wskazać:

- Analizy zagadnienia z uwzględnieniem innych kontekstów społeczno-kulturowych, w których model kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego zostanie zweryfikowany. W szczególności analiza taka powinna opierać się na analizie atrybutu wiarygodności i cech go opisujących oraz identyfikacji dowodów wskazujących na ich występowanie.
- Identyfikację kolejnych umiejętności organizacji i mechanizmów pozwalających na budowanie zaufania międzyorganizacyjnego.
- Analizę rutyn organizacyjnych pod kątem eksponowania cech wiarygodności.
- Weryfikację modelu kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego na innych typach organizacji niż organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa).



## Bibliografia

1. Adamiecki K. (1970). *O nauce organizacji*. Warszawa: PWN.
2. Aldridge A. (2006). *Rynek*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
3. Alvesson, M., Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, s. 247–271.
4. Amit R., Schoemaker P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, s. 33–46.
5. Anderson J., Narus J. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Prentice Hall.
6. Apanowicz J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Poznań: Difin.
7. Armstrong M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: ABC.
8. Asheim B.T., Gertler M.S., (2005). The Geography of Innovation. Regional Innovation Systems. W: J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 291–317). Oxford–New York: Oxford University Press.
9. Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18, s. 282–304.
10. Autio E., Thomas L.D. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. W: M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (red.), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford: Oxford University Press.
11. Babbie E. (2020). *Practice of Social Research (15 ed.)*. Boston: Cengage Learning.
12. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), s. 99–120.
13. Bartnicki M., Kordela P. (1999). *Budowa zaufania w organizacji wirtualnej*.
14. BCG (2021a). *Building Trust in Business Ecosystems*. Pobrano z: <https://www.bcg.com/publications/2021/building-trust-in-business-ecosystems> (dostęp: 30.07.2022).

15. BCG (2021b). *Vibrant Cities Are Built on Trust*. Pobrano z: <https://www.bcg.com/publications/2021/vibrant-cities-are-built-on-trust?linkId=146782386> (dostęp: 29.12.2021)
16. BCG (2021c). *Discovering the Tools and Tactics of Trust in Business Ecosystems*. Pobrano z: <https://web-assets.bcg.com/69/a7/91fc1e9544068e923e398560dfee/bcg-discovering-the-tools-and-tactics-of-trust-in-business-ecosystems-jun-2021.pdf> (dostęp: 13.12.2022)
17. BCG (2022). *Trust Is the X-Factor for Companies. AI Can Now Measure It*. Pobrano z: [https://www.linkedin.com/pulse/trust-x-factor-companies-ai-can-now-measure-boston-consulting-group/?midToken=AQEDAY4h-r-xLA&midSig=3Lk9LlQYEQIGw1&trk=eml-email\\_series\\_follow\\_newsletter\\_01-newsletter\\_content\\_preview-0-title\\_&trkEmail=eml-email\\_series\\_follow\\_newsletter\\_01-newsletter\\_content\\_preview-0-title\\_6h2t8p~lb6auov2~kt-null-null&eid=6h2t8p-lb6auov2-kt](https://www.linkedin.com/pulse/trust-x-factor-companies-ai-can-now-measure-boston-consulting-group/?midToken=AQEDAY4h-r-xLA&midSig=3Lk9LlQYEQIGw1&trk=eml-email_series_follow_newsletter_01-newsletter_content_preview-0-title_&trkEmail=eml-email_series_follow_newsletter_01-newsletter_content_preview-0-title_6h2t8p~lb6auov2~kt-null-null&eid=6h2t8p-lb6auov2-kt) (dostęp: 2.12.2022).
18. Becker, C. (2004). Organizational Routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, s. 643–677.
19. Ben-Menahem, S.M., Kwee, Z., Volberda, H., Van Den Bosch, F.A.J. (2013). Strategic Renewal over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, Vol. 46, s. 216–235.
20. Benedyktyńska, S., Cypryńska, M. (red.) (2012). *Statystyczny Drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Wydawnictwo Akademickie Sedno
21. Bestman, E.A., Sira, G.T. (2022). Knowledge Core Competence Strategy and Performance of Deposit Money Banks in Rivers State, Nigeria. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 7(1), s. 41–49.
22. Bidault, F., José, R., Zanakis, S. H., Ring, P. S. (2018). Willingness to rely on trust in global business collaborations: Context vs. demography. *Journal of World Business*, Vol. 53(3), s. 373–391.
23. Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Onepress.
24. Blomqvist, K., Ståhle, P. (2000). Building organizational trust. W: *16th Annual IMP Conference* (s. 7–9). Bath.

25. Blomqvist, K., Stahle, P. (2004). Trust in technology partnerships. W: M. Huotari, M. Iivonen (red.), *Trust in knowledge management and systems in organizations* (s. 173–199). IGI Global.
26. Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. W: J.G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 78–92). New York: Greenwood Press.
27. Brzeziński, M. (2020). Zdolności organizacyjne przedsiębiorstwa – ujęcie procesowe. W: G. Urbanek, S. Gregorczyk, *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 367–384). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
28. Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
29. Cantwell, J.A., Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2010). An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, No. 4, s. 567–586.
30. Cao, Z., Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, Vol. 33, s. 15–42.
31. Chiles T.H., McMakin J.F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, s. 73–99.
32. Chrisidu-Budnik, A. (2011). Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 217, s. 63–76.
33. Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M. (2016). Wpływ zaufania na wyniki firmy w relacjach międzyorganizacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, s. 119–137.
34. Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, nr 94, s. 95–120.
35. Currall, S.C., Inkpen, A.C. (2002). A multilevel approach to trust in joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(3), s. 479–495.

36. Czakon W. (2014). Zarządzanie międzyorganizacyjne jako kompetencja przedsiębiorstwa. W: Koźmiński, A., Latusek-Jurczak D. (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 186–218). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
37. Czakon, W. (2013). Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci. *Studia Ekonomiczne*, 141, s. 62–71.
38. Czakon, W., Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coepetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, s. 64–74.
39. Czapiński, J.M., Panek, T. (2015). *Diagnoza Społeczna*. Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
40. Dąbrowska, A., Mackiewicz, M. (2012). Determinanty innowacyjności na Mazowszu. *MAZOWSZE Studia Regionalne*, 10, s. 53–71.
41. De Jong B., David K., Schilke O. (2016). The Future of Organizational Trust Research: A Content-Analytic Synthesis of Scholarly Recommendations and Review of Recent Developments. W: P. Van Lange, B. Rockenbach, T. Yamagishi (red.), *Trust in Social Dilemmas, Series in Human Cooperation*. New York: Oxford Academic.
42. DeCenzo, D., Robbins, S. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
43. Dietz, G., Den Hartog, D.N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35 (5), s. 557–588.
44. Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61, s. 35–51.
45. Dyer, J. H., Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier– automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), s. 259–285.
46. Dyer, J. H., Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), s. 57–68
47. Ejdyś, J. (2018). *Zaufanie do technologii w e-administracji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

48. Enginoğlu, D., Arikan, C. L. (2016). A literature review on core competencies. *International Journal of Management (IJM)*, 7(3), s. 120–127.
49. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics [with SPSS v24.0 Software]*. Sage Publications, Inc.
50. Flaszewska, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 222–254). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer.
51. Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D., De Ward, J. (2015). *Research Methods in the Social Sciences (8 ed.)*. Macmillan Learning.
52. Friesl, M., Silberzahn, R. (2012). Challenges in Establishing Global Collaboration: Temporal, Strategic and Operational Decoupling. *Long Range Planning*, Vol. 45, No. 2–3, s. 160–180.
53. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
54. Fukuyama, F. (1997). *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: PWN.
55. Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. W L. Harrison, S. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie* (s. 169–187). Poznań: Wyd. Zysk i S-ka.
56. Gambetta D. (1990). Can we trust trust? W: D. Gambetta (red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (s. 213–237). New York: Basil Blackwell.
57. Ganesan, S. (1994). Determinant of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, s. 1–19.
58. Gefen, D., Wyss, S., Lichtenstein, Y. (2008). Business familiarity as risk mitigation in software development outsourcing contracts. *MIS Quarterly*, 32(3), s. 531–551.
59. Gerbasi, A., Latusek, D. (2015). Trust-building in international business ventures. *Baltic Journal of Management*, 10(1), s. 30–51.
60. Gierszewska G. (2005). *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*. W: Masłyk-Musiał (red.), *Zarządzanie kompetencjami organizacji* (29–39). Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.

61. Górniak L., Motyka M. (2012). Wymiar zaufanie-kontrola jako dwubiegunowy czynnik efektywności organizacji. *Psychologia Ekonomiczna* (2), s. 38–53.
62. Graebner, M.E., Lumineau, F., Fudge Kamal, D. (2020). Unrequited: Asymmetry in interorganizational trust. *Strategic Organization*, 18(2), s. 362–374.
63. Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), s. 114–135.
64. Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE.
65. Grochowski, M. (2014). Samorządność lokalna a terytorialny wymiar rozwoju. Zarządzanie obszarami funkcjonalnymi. *MAZOWSZE Studia Regionalne*, 15, s. 119–136.
66. Grosse, T. (2012). Czynniki rozwoju regionalnego na Mazowszu. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 25, s. 57–179.
67. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Difin.
68. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
69. Gulati, R., Nickerson, J.A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), s. 688–708.
70. Halpern, D. (2005). Silna korelacja między kapitałem społecznym a dynamiką wzrostu kapitału gospodarczego. Polity Press Malden.
71. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
72. Hardin, R. (2009). *Zaufanie*. Warszawa: Sic!
73. Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
74. Harrison McKnight, D., Chervany, N.L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. W: R. Falcone, M. Singh, YH Tan (red.), *Trust in Cyber-societies. Lecture Notes in Computer Science* (s. 27–54). Berlin, Heidelberg: Springer.
75. He, J., Hu, C., Lin, C.C. (2022). Service innovation, inter-organizational trust, and performance in hospital platforms: social network and agency perspectives. *Frontiers in Public Health*, 212. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.819371/full> (dostęp: 15.12.2022).

76. Heimer C.A (2001). Solving a problem of Trust. W: K.S. Cook (red.), *Trust in Society*, (s. 40–88). New York: Russel Sage Foundation.
77. Hejduk I. (2018). Transformacja cyfrowa gospodarki wyzwaniem dla systemów edukacyjnych. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, 48, s. 63–81.
78. Hejduk, I.K., Grudzewski, W.M., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw*. *E-mentor*, 5, s. 59–60.
79. Hickey, G.M., Snyder, H. T., deVries, J. R., Temby, O. (2021). On inter-organizational trust, control and risk in transboundary fisheries governance. *Marine Policy*, Vol. 134. Pozyskano z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X21003833> (dostęp: 12.12.2022).
80. Hill, C., Johnes, G. (1992). *Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
81. Hoffman R.R., Cochran E.L., Nead J.M. (1990). Cognitive Metaphors in the History of Experimental Psychology. W: D.E. Leary (red.), *Metaphors in the History of Psychology* (s. 173–229). Cambridge: Cambridge University Press.
82. Huras, P., Blichta, B., Matysiak, M., Modrzejewska, K., Nowińska, K., Płaszczycza, M. (2020). *Zrównoważony rozwój województwa mazowieckiego w nowym układzie NUTS 2 i NUTS3. Poziom metropolitalny, regionalny i subregionalny. Raport z realizacji badań jakościowych*. Pobrano z: [https://www.cziitt.pw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/08/2020.08.26\\_raport\\_z\\_wywiadow.pdf](https://www.cziitt.pw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/08/2020.08.26_raport_z_wywiadow.pdf) (dostęp: 20.12.2020).
83. Huras, P., Majczyk, J., Nowińska, K., Piotrowski, M. (2019). *Potencjał Gospodarczy Województwa Mazowieckiego. Wybrane (De)stymulanty rozwoju*. Warszawa: Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii PW.
84. Iruthayasamy, L. (2021). *Understanding Business Strategy*. Singapore: Springer.
85. Janowicz, M., Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. W: R. Bachmann, A. Zaheer, *Handbook of trust research* (s. 264–279), Edward Elgar.
86. Jędrych, E., Klimek, D. (2018). Kapitał społeczny w przedsiębiorstwie–zasady i uwarunkowania pomiaru. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, Vol. 118, s. 227–235.

87. Johansson, T., Kask, J. (2013). On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 3, s. 306–315.
88. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010). *Podstawy strategii*. Warszawa: PWE.
89. Jøsang, A., Keser, C., Dimitrakos, T. (2005, May). Can we manage trust?. W: *International Conference on Trust Management* (s. 93–107). Berlin, Heidelberg: Springer.
90. Kalkman, J.P., de Waard, E.J. (2017). Inter-organizational disaster management projects: Finding the middle way between trust and control. *International Journal of Project Management*, Vol. 35, No. 5, s. 889–899.
91. Karczewski, L. (2003). Założenia kulturowe-zaufanie-zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii. *Prakseologia*, 143, 217–230.
92. Karunakaran, A. (2022). In cloud we trust? Co-opting occupational gatekeepers to produce normalized trust in platform-mediated interorganizational relationships. *Organization Science*, 33(3), s. 1188–1211.
93. Klimas, P. (2013). Uwarunkowania skutecznej współpracy międzyorganizacyjnej. *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, nr 141, s. 185–198.
94. Klimas, P. (2019). *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach*. Warszawa: C.H. Beck.
95. Klincewicz, K., Żemigala, M., Mijał, M. (2012). *Bibliometria w zarządzaniu technologiami i badaniami naukowymi*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. [https://kpbc.umk.pl/Content/81392/PDF/bibliometria\\_klincewicz.pdf](https://kpbc.umk.pl/Content/81392/PDF/bibliometria_klincewicz.pdf) (dostęp: 10.01.2020).
96. Knack, S., Keefer, P. (1997). Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation. *Quarterly Journal of Economics*, 112(4), s. 1251–1288.
97. Komornicki, T., Czapiewski, K., Solon, B. (red.) (2012). *Zagospodarowanie infrastrukturalne i kapitał fizyczny oraz policentryczność rozwoju Mazowsza*. Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.



98. Kong, D.T., Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), s. 1235–1255.
99. Kostis, A., Bengtsson, M., Näsholm, M. H. (2022). Mechanisms and Dynamics in the Interplay of Trust and Distrust: Insights from project-based collaboration. *Organization Studies*, 43(8), 1173–1196.
100. Koźmiński, A., Latusek-Jurczak D. (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
101. Koźuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2022). Building collaborative trust in public safety networks. *Safety Science*, 152.
102. Kramer, R.M., Tyler T.R. (1996). *Trust in Organization, Frontiers of Theory and Research*. Sage Publication, Inc.
103. Kramer, R.M. (2010). Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights. *Corporate Reputation Review*, 13, s. 82–97.
104. Krawczk-Sołtys, A. (2017). Wykorzystanie zasobowej teorii organizacji w zarządzaniu szpitalami publicznymi. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), s. 192–202.
105. Kroeger, F. (2011). Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization*, Vol. 19, No. 6, s. 743–763.
106. Kuc, B. (2009). *Kontrola jako funkcja zarządzania*. Warszawa: Difin.
107. Lachiewicz, S. (2007). *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
108. Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Studio Emka.
109. Lane, Ch. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press.
110. Latusek-Jurczak, D. (2019). *Zaufanie w zarządzaniu organizacjami*. WN PWN.
111. Latusek, D., Hensel, P.G. (2022). Can they trust us? The relevance debate and the perceived trustworthiness of the management scholarly community. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101193.

112. Latusek, D., Vlaar, P.W. (2018). Uncertainty in interorganizational collaboration and the dynamics of trust: A qualitative study. *European Management Journal*, 36(1), s. 12–27.
113. Lee, C.Y., Chong, H.Y., Tanko, B.L., Klufallah, M. (2022). Effect between Trust in Communication Technology and Interorganizational Trust in BIM-Enabled Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(8).
114. Leśniak-Łebkowska, G. (2017). Drabina zaufania i kapitał społeczny jako podstawy rozwoju zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem w XXI wieku. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 5(9), s. 50–68.
115. Lewicka, D., Zakrzewska-Bielawska, A. (2020). Interorganizational Trust in Business Relations: Cooperation and Coopetition. In *Contemporary Challenges in Cooperation and Coopetition in the Age of Industry 4.0*, s. 155–174.
116. Lewicki, R., Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relations. W: R. Kramer, T. Tyler (red.), *Trust in organization* (s. 114–139). Newbury Park, CA: Sage.
117. Lui, S.S., Ngo, H.Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), s. 471–485.
118. Luna-Reyes, L.F., Cresswell, A.M., Richardson, G.P. (2004). Knowledge and the development of interpersonal trust: A dynamic model. W: *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*.
119. Łukasiński, W., Bińczycki, B., Dorocki, S. (2021). *Kluczowe kompetencje organizacji XXI wieku*. Oficyna Wydawnicza Arboretum.
120. Łukomska, J., Szmigiel-Rawska, K. (2012). Pozaekonomiczne czynniki konkurencyjności Mazowsza. *MAZOWSZE Studia Regionalne*, 10, s. 107–124.
121. Marczevska, M. (2016). Podejście zasobowe do organizacji. W: K. Klincewicz (red.) *Zarządzanie, Organizacje i Organizowanie – Przegląd Perspektyw Teoretycznych* (s. 334–342). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
122. Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), s. 709–734.

123. Mayer, R.E. (1995). The search for insight: Grappling with Gestalt psychology's unanswered questions. W: R.J. Sternberg, J.E. Davidson (red.), *The nature of insight* (s. 3–32). The MIT Press.
124. Mazur, K., Kulczyk, Z. (2016). Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 421, s. 386–396.
125. Mazurkiewicz, A., Frączek, P. (2011). Kluczowe kompetencje a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 20, s. 89–106.
126. MBPR (2014). *Badanie potencjałów i specjalizacji województwa mazowieckiego*, Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.
127. Mendel, T. (2010). *Metodyka pisania prac doktorskich*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe CONTACT.
128. Mielcarek, P. (2016). Wielowymiarowa ocena rozwoju sieci innowacji – IT case study. *Studia Ekonomiczne*, 281, s. 104–116.
129. Miles, M.B., Huberman, A. M. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Białystok: Trans Humana.
130. Mill, J.S. (1891). *Principles of Political Economy*. London: Longmans.
131. Moczydłowska, J.M. (2021). Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji-nowe wyzwania na rynku pracy. *Marketing i Rynek*, (1), s. 3–10.
132. Möllering, G., Sydow, J. (2019). Trust trap? Self-reinforcing processes in the constitution of inter-organizational trust. W: M. P. Amineh (red.), *Trust in contemporary society* (s. 141–160). Brill.
133. Morawski, M., Prudzienica, M. (2011). *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
134. Morgan, R., Shelby, H. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58, s. 20–38.
135. Napiórkowski, T. (2022). *Praktyczna analiza danych za pomocą metody ilościowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
136. Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.

137. Norman, D. (2002). Emotion design: attractive things work better. *interactions*, 9(4), s. 36–42.
138. Nowak, S. (2012). *Metodologia badań społecznych (wyd. II)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
139. Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
140. OECD (2019). *Ekosystemy przedsiębiorczości lokalnej i branże wschodzące. Studium przypadku województwa mazowieckiego*. Pobrano z: <https://innowacyjni.mazovia.pl/upload/pages/1997/1997-0.pdf> (dostęp: 15.12.2021).
141. Olejniczuk-Merta, A. (2020). *Innowacje społeczne*. Key Text.
142. Oleksyn, T. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Wolters Kluwer Polska.
143. Oliveira, N., Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 45, s. 231–261.
144. Oomsels, P., Callens, M., Vanschoenwinkel, J., Bouckaert, G. (2019). Functions and dysfunctions of interorganizational trust and distrust in the public sector. *Administration & Society*, 51(4), s. 516–544.
145. Paliszkiewicz, J. (2013). *Zaufanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
146. Penc-Pietrzak, I. (2015). Charakterystyka zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa w warunkach hiperkonkurencji. *Studia Ekonomiczne*, 229, s. 143–156.
147. Penrose, E.T. (1953). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basic Blackwell.
148. Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), s. 179–191.
149. Piekarczyk, H., Marszałek, A. (2009). Kompetencje organizacyjne w praktyce polskich przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 129, s. 439–447.
150. Plank, R.E., Reid, D.A., Pullins, E.B. (1999). Perceived trust in business- to-business sales: A new measure. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), s. 61–71.
151. Pogonowska, B. (2004). Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej. *Zeszyty Naukowe Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 42, s. 9–32.

152. Prahalad, C.K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), s. 40–47.
153. Putnam, R. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political Science & Politics*, 28(4), s. 664–683.
154. Ricci, K. (2006). *Management by Trust*. Canada: Citation Books.
155. Ring, P.S., de Ven, A.H.V. (2019). Relational Bonds Underlying Cooperative Inter-organizational Relations in Different Societal Contexts. W: J. Sydow, H. Berends (red.), *Managing Inter-organizational Collaborations: Process Views* (s. 13–37). Bingley: Emerald Publishing Limited.
156. Robbins, S. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i S-ka,
157. Romanowska, M. (2004). *Leksykon zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
158. Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), s. 651–665.
159. Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, nr 35(1), s. 1–7.
160. Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, s. 1–37.
161. RSI (2020). Regionalna Strategia Rozwoju Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku (RIS). Pobrano: <https://innowacyjni.mazovia.pl/upload/pages/2238/2238-0.pdf> (dostęp: 21.06.2022).
162. Rudzewicz, A. (2018). Trust Measurement in an Enterprise: a Conceptual Approach. *Olsztyn Economic Journal*, 13(4), s. 487–498.
163. Ryciuk, U. (2016). *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchu dostaw w budownictwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
164. Ryciuk, U. (2013). Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar. *Przegląd Organizacji*, 12 s. 33–38.
165. Sankowska A. (2011). *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*. Warszawa: Difin.
166. Sankowska, A. (2015). Zaufanie w łańcuchu dostaw– determinanty, typy i konsekwencje. *Studia Ekonomiczne*, 217, s. 19–30.

167. Schilke, O., Wiedenfels, G., Brettel, M., Zucker L.G. (2017). Interorganizational trust production contingent on product and performance uncertainty. *Socio-Economic Review*, Vol 15, Issue 2, s. 307–330.
168. Schmidt, S., Schreiber, D. (2019). Inter-organizational Trust: definitions, elements and operationalization. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(48), s. 71–83.
169. Seppänen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), s. 249–265.
170. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Cesaria, R. (2003). *Measuring organizational trust: Cross cultural survey and index*. IABC Research Foundation.
171. Sierocińska, K. (2011). Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy. *Studia Ekonomiczne*, 1, s. 69–86.
172. Skinner, D., Spira, L. (2003). Trust and control – a symbiotic relationship?. *Corporate Governance*, 3, s. 28–35.
173. Sopińska, A. (2012). Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 118, s. 16–29.
174. Sopińska, A. (2019). Wybór partnerów współdziałania jako jeden z elementów treści strategii relacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 4, s. 10–17.
175. SRKS (2020). *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030*. Pobrano z: <https://www.gov.pl/web/ia/strategia-rozwoju-kapitalu-spolecznego-2030-srks> (dostęp: 2.12.2022).
176. Stańczyk-Hugiet, E. (2016). Rutyny organizacyjne a relacje współdziałania. Logika zależności. *Przegląd Organizacji*, 12, s. 6–12.
177. Strzelecki, Z. (2013). *Trendy Rozwojowe Mazowsza. Diagnoza*. Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego.
178. Strzelecki, Z. (2015). *Analiza rekomendacji rozwoju społeczno-gospodarczego dla Mazowsza i Warszawy zawartych w bazie badań współfinansowanych przez Samorząd województwa mazowieckiego oraz Miasto Stołeczne Warszawa w latach 2007–2013*. Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.

179. Strzelecki, Z., Kolipiński, B. (2011). *Monitoring Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020. Raport*. Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.
180. Sun, C., Wang, H., Qi, Y., Sun, Y. (2022). Can core competence help enterprises to deleverage? empirical evidence based on text analysis. *Personal and Ubiquitous Computing*, 26(4), s. 1053–1065.
181. Swianiewicz P., Dąbrowska A. (red.) (2018). *Mazowsze – ekonomia i gospodarka*, Warszawa: Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie.
182. SWM (2015). *Strategia Rozwoju Mazowsza*.
183. Sztudynger, J., Ambroziak, E., Starosta, P. (2016). Zaufanie, skłonność do pomocy i uczciwość a wzrost gospodarczy w Europie. *Ekonomista*, 5, s. 647–673.
184. Sztompka P. (2007). *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
185. Sztompka, P. (2005). *Socjologia zmian społecznych*. Kraków: Znak.
186. Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Kraków: Znak.
187. Śledziwska, K., Włoch, R. (2020). *Gospodarka Cyfrowa*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
188. Śleszyński, P. (2012). *Warszawa i obszar metropolitalny Warszawy a rozwój Mazowsza*, Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.
189. Taatila, V. (2004). *The concept of organizational competence: a foundational analysis*. University of Jyväskylä.
190. Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), s. 1395–1401.
191. Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533.
192. Tubielewicz K. (2014). Rola kluczowych kompetencji w zarządzaniu strategicznym. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 366–376). Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
193. Uslaner, E. (2008). Zaufanie strategiczne i zaufanie normatywne. W: P. Sztompka, M. Boguni-Borowska (red.), *Socjologia codzienności*. Kraków: Znak.

194. Villena, V.H., Choi, T.Y., Revilla, E. (2019). Revisiting interorganizational trust: is more always better or could more be worse?. *Journal of Management*, 45(2), s. 752–785.
195. Wajda, M. (2017). Zmniejszanie dualizmu gospodarczego województwa mazowieckiego w latach 2007–2015 za pomocą Regionalnego Programu Operacyjnego. *Studia komitetu przestrzennego zagospodarowania kraju PAN*, 178, 104–115.
196. Wasiluk A., Tomaszuk A. (2020). *Organizacja w sieci relacji*. Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
197. Waśkowski Z. (2018). Zarządzanie kompetencjami przedsiębiorstwa w procesie tworzenia wartości dla nabywców. *Handel Wewnętrzny*, nr 5(376), s. 300–309.
198. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), s. 171–180.
199. Williamson, O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), s. 171–195.
200. Witkowski, S.A., Listwan, T. (2008). *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
201. Woźniak, A. (2014). Relacje zaufania w zarządzaniu międzyorganizacyjnym – wybrane kwestie teoretyczne. W: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (2014). *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu* (s. 90–119). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
202. Wyřebek, H. (2013). Zarządzanie zaufaniem w organizacjach zhierarchizowanych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 97, s. 293–303.
203. Yang, C.C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (1–2), s. 173–189.
204. Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), s. 141–159.
205. Zak, P.J., Knack, S. (2001). Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111(470), s. 295–321.



206. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa. *Handel Wewnętrzny*, 3(368), s. 181–192.
207. Zhong, W., Su, C., Peng, J., Yang, Z. (2017). Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Management*, 43(4), s. 1050–1075.
208. Zieliński, M. (2017). Ocena zaufania w relacjach business-to-business. *Przegląd Organizacji*, 9, s. 27–33.
209. Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, s. 339–353
210. Zygan, M. (2014). Zaufanie a koszty transakcyjne. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 30(1), s. 49–55.
211. Żądło, K. (2014). *O wartości zaufania. Komunikacja i budowa zaufania a rynkowa wartość przedsiębiorstwa*. Warszawa: Poltext.
212. Żemigła, M. (2018). Analiza bibliometryczna badań nad innowacjami w sektorach niskich technologii. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 118, s. 703–709.

# Spis tabel i rysunków

## Spis tabel

Tabela 0.1. Szczegółowe pytania badawcze wraz z uzasadnieniem .....	24
Tabela 1.1. Przegląd definicji zaufania międzyorganizacyjnego .....	42
Tabela 2.1. Model teoretyczny kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego .....	71
Tabela 3.1. Liczba podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w bazie REGON w 2020 roku.....	78
Tabela 3.2. Struktura podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w bazie REGON w 2020 roku.....	78
Tabela 3.3. Podmioty gospodarki narodowej wg klas wielkości w 2020 r.....	80
Tabela 3.4. Struktura gospodarki narodowej wg klas wielkości w 2020 r.....	80
Tabela 3.5. Metryczka badania ankietowego .....	85
Tabela 3.6. Zestawienie liczby zrealizowanych i skontrolowanych wywiadów wg ankietowanych.....	86
Tabela 3.7. Zbiorcze zestawienie wyników kontroli nieterenowej (weryfikacja bazy).....	88
Tabela 3.8. Charakterystyka respondentów objętych indywidualnymi wywiadami pogłębionymi.....	90
Tabela 3.9. Książka kodowa .....	92
Tabela 4.1. Analiza wypowiedzi respondentów IDI dotyczących cech opisujących zaufanie .....	105
Tabela 4.2. Powiązanie metod/źródeł oceny wiarygodności z możliwością zweryfikowania danej cechy opisującej wiarygodność .....	114
Tabela 4.3. Sposoby operacjonalizacji zmiennych: zaufanie, zaufanie międzyorganizacyjne i wiarygodność .....	129
Tabela 4.4. Składowe indeksu wiarygodności wraz z ich operacjonalizacją w postaci stwierdzeń .....	132
Tabela 4.5. Przypisanie wartości punktowych do odpowiedzi na skali Likerta .....	134
Tabela 4.6. Statystyki opisowe dla utworzonego indeksu zaufania.....	135
Tabela 4.7. Testy normalności rozkładu dla indeksu wiarygodności organizacji.....	136
Tabela 4.8. Wynik testu Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „wielkość przedsiębiorstwa”	139
Tabela 4.9. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „wielkość przedsiębiorstwa” .....	139

Tabela 4.10. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „Grupa Sekcji PKD” ....	140
Tabela 4.11. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „Grupa Sekcji PKD” .....	141
Tabela 4.12. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ przedsiębiorstwa”.	142
Tabela 4.13. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ przedsiębiorstwa” .....	143
Tabela 4.14. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „pozycja w przedsiębiorstwie” .....	144
Tabela 4.15. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „pozycja w przedsiębiorstwie” .....	145
Tabela 4.16. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „region NUTS2” .....	146
Tabela 4.17. Wynik testu U-Manna-Whitneya dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „region NUTS2” .....	146
Tabela 4.18. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ gminy” .....	147
Tabela 4.19. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „typ gminy” .....	148
Tabela 4.20. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych dostawców” .....	149
Tabela 4.21. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych dostawców” .....	150
Tabela 4.22. Wynik testu test Levene'a, jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA oraz testu Welcha dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych klientów” .....	152
Tabela 4.23. Wynik testu Kruskala-Wallisa dla zmiennych „indeks wiarygodności organizacji” i „lokalizacja głównych klientów” .....	152
Tabela 4.24. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych „zasięg łańcucha dostaw” i „indeks wiarygodności organizacji” .....	153

Tabela 4.25. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych zasięg łańcucha dostaw i indeks wiarygodności organizacji w podziale na NUTS 2.....	154
Tabela 4.26. Współczynnik rho Spearmana dla zmiennych „łańcuch wartości” i „indeks wiarygodności organizacji” w podziale na grupy sekcji PKD.....	155
Tabela 4.27. Podsumowanie wykonanych testów statystycznych.....	155
Tabela 5.1. Odpowiedzi na szczegółowe pytania badawcze.....	159

## Spis rysunków

Rysunek 0.1. Proces sformułowania problemu badawczego oraz celu głównego pracy .....	25
Rysunek 0.2. Koncepcja pracy .....	27
Rysunek 1.1. Dynamika liczby publikacji dot. zarządzania zaufaniem w czasie .....	35
Rysunek 1.2. Kraje wg liczby publikacji dot. zarządzania zaufaniem (top 14).....	35
Rysunek 1.3. Liczba publikacji dot. zaufania międzyorganizacyjnego .....	36
Rysunek 1.4. Koncentracja badań naukowych dot. zaufania międzyorganizacyjnego w świetle obszarów nauki (w nawiasach podano liczbę publikacji) .....	36
Rysunek 1.5. Koncentracja badań naukowych dot. zaufania międzyorganizacyjnego wg wybranych krajów (w nawiasach podano liczbę publikacji) .....	37
Rysunek 1.6. Schemat przeprowadzonego wyboru literatury do analizy na podstawie analizy bibliometrycznej bazy Scopus.....	38
Rysunek 1.7. Zaufanie międzyorganizacyjne i zaufanie interpersonalne .....	41
Rysunek 1.8. Drabina zaufania .....	50
Rysunek 1.9. Atendencje (zjawiska poprzedzające), konsekwencje (efekty) oraz cechy (komponenty) zaufania międzyorganizacyjnego .....	54
Rysunek 1.10. Zintegrowany model zaufania w łańcuchu dostaw .....	55
Rysunek 2.1. Powiązanie kompetencji, produktów podstawowych, jednostek biznesowych i produktów końcowych .....	61
Rysunek 2.2. Ogólny model kompetencji organizacji .....	65
Rysunek 2.3. Kompetencja zaufania międzyorganizacyjnego w relacjach międzyorganizacyjnych.....	72
Rysunek 3.1. Granice poszczególnych NUTS 2 i NUTS 2 w województwie mazowieckim w 2013 i 2016 roku.....	75
Rysunek 3.2. PKB ogółem za 2020 rok .....	76
Rysunek 3.3. PKB na 1 mieszkańca w latach 2000–2021 .....	77
Rysunek 4.1. Rozkład odpowiedzi respondentów na stwierdzenia dotyczące zaufania jako warunku <i>sine qua non</i> współpracy .....	95
Rysunek 4.2. Pandemia COVID-19 a zaufanie międzyorganizacyjne.....	102
Rysunek 4.3. Kryteria wyboru (cechy) partnera biznesowego – 3 najważniejsze kryteria wyboru .....	106
Rysunek 4.4. Kryteria wyboru (cechy) partnera biznesowego – najważniejsze kryterium ...	107

Rysunek 4.5. Rozkład częstości dla poszczególnych składowych indeksu wiarygodności organizacji. ....	133
Rysunek 4.6. Histogram – indeks wiarygodności organizacji .....	135
Rysunek 4.7. Wyniki oceny wiarygodności organizacji .....	137
Rysunek 4.8. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na Grupy Sekcji PKD.....	142
Rysunek 4.9. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na typ przedsiębiorstwa.....	144
Rysunek 4.10. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na typ gminy – wykresy skrzynkowe.....	149
Rysunek 4.11. Indeks wiarygodności organizacji ze względu na lokalizację dostawcy – wykresy skrzynkowe .....	151
Rysunek 4.12. Średnia i mediana indeksu wiarygodności organizacji ze względu na zasięg łańcucha dostaw .....	154
Rysunek 5.1. Model kompetencji zaufania międzyorganizacyjnego .....	162

# Załączniki

## Załącznik 1. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych

### Wprowadzenie -10 min

- Na początku prosiłbym o opowiedzenie kilku słów o sobie, czym Pan/i się zajmuje zawodowo? Za jakie procesy w organizacji odpowiada?
- Czy zajmuje się organizacja? Jakich ważnych partnerów biznesowych ma organizacja?
- Jaki mam Pan/i doświadczenie zawodowe?
- Jakie Pan/i ma doświadczenia związane ze współpracą z innymi organizacjami? Co to za projekty? Jak wyglądała współpraca? Czy była to współpraca oparta na zaufaniu? Dlaczego tak? Dlaczego nie?

MODERATOR: nawiązać w późniejszej części do doświadczeń respondenta oraz ewentualnych partnerów biznesowych organizacji i na tym przykładzie rozmawiać.

### WPROWADZENIE

#### Koncepcja zaufania międzyorganizacyjnego – aspekty teoretyczne – 15 min

- Czy zaufanie jest ważne w relacjach międzyorganizacyjnych? Czy można współpracować z partnerem biznesowym bez zaufania do niego?
- Co dla Pana/i oznacza współpraca oparta na zaufaniu? Czy taka współpraca jest możliwa w praktyce biznesowej?
- Czy Pana/i organizacja posiada partnera biznesowego, którego można określić mianem godnego zaufania (wiarygodnego)?
  - Jeśli nie, dlaczego?
  - Jeśli tak, to czym się charakteryzuje?
    - Jaka jest historia tej współpracy?
    - Jakie korzyści wynikają z tej współpracy?
- Jak pandemia wpłynęła (wpływa) na kwestie związane z zaufaniem międzyorganizacyjnym?
- Czy wg Pana/i zarządzanie zaufaniem to istotny obszar w zarządzaniu organizacją?

## UMIEJĘTNOŚĆ

### Umiejętność weryfikacji partnera biznesowego – 10 min

- Jednym z wymiarów zaufania międzyorganizacyjnego jest umiejętność weryfikacji wiarygodność innej organizacji. Czy weryfikują Państwo potencjalnego partnera biznesowego pod kątem jego wiarygodności?

*(MODERATOR: dopytać zarówno o formalne praktyki np. procedury KYC jak i nieformalne, np. spotkania, opinie, odczucia).*

- Jeśli tak, to jak to wygląda? Jak przebiega ten proces? Jeśli nie, dlaczego?
- Czy są regulacje w organizacji regulujące te kwestie?
  - Jeśli tak, to jakie mechanizmy/ procedury/ działania są opisane? Czy regulacje te są wystarczające? Dlaczego tak? Dlaczego nie?
- A czy podejmują Państwo jakieś nieformalne działania? Jak Pan/i weryfikuje wiarygodność Partnera biznesowego?
- Prosiłbym o przykład weryfikacji partnera biznesowego? Jak wyglądał ten proces?
- Czy zna Pan/i jakieś dobre praktyki weryfikacji wiarygodności partnera biznesowego, np. praktyki stosowane w innych organizacjach?
- Na podstawie jakich kryteriów można w Pana/i opinii ocenić wiarygodność partnera biznesowego? *(MODERATOR: dopytać o jak największą liczbę kryteriów oraz poprosić o wskazanie tych najważniejszych)*

### Umiejętność budowy własnej wiarygodności – 5 min

- Czy dla Pana/i organizacji ważny jest wizerunek organizacji godnej zaufania (wiarygodnej)? Dlaczego tak, dlaczego nie?
- W jaki sposób Pana/i organizacja buduje swoją wiarygodność? *(MODERATOR: dopytać zarówno o formalne praktyki np. procedury KYC jak i nieformalne np. spotkania, opinie, odczucia).*

## WIEDZA

### Źródła wiedzy – 5 min

- *(MODERATOR: jeżeli dotyczy)* Jak w Pana/i organizacji pozyskuje się wiedzę potrzebną do oceny wiarygodności i budowy własnej wiarygodności?



- Skąd czerpać wiedzę o wiarygodności partnera biznesowe? Co może być źródłem informacji? (*MODERATOR: dopytać o istniejące źródła wiedzy np. bazy danych o zadłużeniu, certyfikaty, normy ISO, rekomendacje, jak i nieformalne, np. spotkania z przedstawicielami organizacji*)

### Poziom wiedzy – 5 min

- Czy Pana/i zdaniem organizacje generalnie posiadają wiedzę dotyczącą zaufania międzyorganizacyjnego i zarządzania nim? (np. wiedza o czynnikach determinujących zaufanie w danej branży, kręgu kulturowym itp.)

### Rutyny organizacyjne

#### Identyfikacja – 10 min

- Jakie rutyny organizacyjne (praktyki) umożliwiają eksponowanie cech wiarygodności organizacji?
- Czy Pana/i zdaniem polskie organizacje cechuje skłonność do zaufania międzyorganizacyjnego? Dlaczego tak, dlaczego nie?
- A jak to wygląda u potencjalnych partnerów biznesowych z innych części województwa, polski lub partnerów międzynarodowych?

#### Kształtowanie rutyn organizacyjnych – 5 min

- Jak kształcić lub budować rutyny organizacyjne?

## Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety

Dzień dobry, na zlecenie konsorcjum w składzie Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Szkoła Główna Handlowa oraz Politechnika Warszawska realizujemy badanie ankietowe dot. zrównoważonego rozwoju województwa mazowieckiego, w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w programie GOSPOSTRATEG. Badanie jest ważne z perspektywy planowania przyszłej polityki rozwojowej województwa mazowieckiego. Badanie dostarczy wielu nowych informacji do tej pory w niezbadanych obszarach.

### Łańcuch wartości

Ł1. Państwa przedsiębiorstwo ma klientów w:

	Tak	Nie	Jeżeli tak to
Państwa podregionie*			
Innym podregionie województwa mazowieckiego			Wskaż 3 najważniejsze
Innym województwie			Wskaż 3 najważniejsze
Innym kraju			Wskaż 3 najważniejsze

\* *Miasto Warszawa, warszawski wschodni, warszawski zachodni, płocki, ciechanowski, ostrołęcki, siedlecki, radomski, żyrardowski*

Ł2. Państwa przedsiębiorstwo ma dostawców w:

	Tak	Nie	Jeżeli tak to
Państwa podregionie*			
Innym podregionie województwa mazowieckiego			Wskaż 3 najważniejsze
Innym województwie			Wskaż 3 najważniejsze
Innym kraju			Wskaż 3 najważniejsze

\* *Miasto Warszawa, warszawski wschodni, warszawski zachodni, płocki, ciechanowski, ostrołęcki, siedlecki, radomski, żyrardowski*

## Zaufanie międzyorganizacyjne

**Z1. Biorąc pod uwagę sytuację społeczno-gospodarczą związaną z sytuacją spowodowaną COVID-19 i jej oddziaływanie, proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami.**

Stwierdzenie	Odpowiedź
1. Podczas pandemii musimy dokładniej regulować umowy zawierane z partnerami biznesowymi	Odpowiedź na skali: 1. Zdecydowanie się NIE zgadzam 2. NIE zgadzam się 3. Raczej się NIE zgadzam 4. Trudno powiedzieć 5. Raczej się zgadzam 6. Zgadzam się 7. Zdecydowanie się zgadzam
2. Pandemia wymusza większą elastyczność pomiędzy nami a partnerami biznesowymi np. w kwestii płatności czy terminów dostaw/wykonania zleceń	
3. Podczas pandemii okazało się, że bezpieczniej jest współpracować z krajowymi partnerami biznesowymi niż zagranicznymi	
4. Pandemia to czas weryfikacji wiarygodności partnerów biznesowych	
5. Brak możliwości fizycznych spotkań z partnerami twarzą w twarz podczas pandemii obniżał poziom zaufania do nich	
6. Zaufanie nie jest konieczne, aby podjąć współpracę z partnerem biznesowym	
7. Współpraca z konkurencją jest zbyt niebezpieczna i może zagrozić naszej pozycji na rynku	

**Z2. Biorąc pod uwagę doświadczenia z pandemii COVID-19, proszę wybrać 3 najważniejsze kryteria, którymi powinno się kierować przy wyborze potencjalnego partnera biznesowego.**

1. Konkurencyjność cenowa potencjalnego partnera
2. Wysokie kompetencje i doświadczenie potencjalnego partnera
3. Niezawodność potencjalnego partnera w wypełnianiu ustaleń
4. Dobra reputacja, opinie nt. potencjalnego partnera
5. Przewidywalność zachowań potencjalnego partnera
6. Wiarygodność potencjalnego partnera
7. Uczciwość potencjalnego partnera
8. Elastyczność potencjalnego partnera przy współpracy np. w płatnościach
9. Stabilność finansowa potencjalnego partnera
10. Terminowość (punktualność) potencjalnego partnera
11. Niska skłonność do ryzyka potencjalnego partnera
12. Gwarancja ciągłości dostaw/zleceń ze strony potencjalnego partnera
96. Inne, jakie? .....

**Z2a. Które z tych kryteriów jest najważniejsze?**

**Z3. Biorąc pod uwagę doświadczenia z pandemii COVID-19 i jej oddziaływanie, proszę ocenić, na ile zgadza bądź nie zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami.**

Stwierdzenie	Odpowiedź
1. Nasi partnerzy biznesowi, w okresie pandemii, są przewidywalni w swoich działaniach	Odpowiedź na skali: 1. Zdecydowanie się NIE zgadzam 2. NIE zgadzam się 3. Raczej się NIE zgadzam
2. W trudnej dla nas sytuacji możemy liczyć na wyrozumiałość naszych partnerów biznesowych	
3. W sytuacji, na którą nie mamy wpływu, zakładamy, że nasi partnerzy biznesowi zachowają się uczciwie	

4. Nasi partnerzy biznesowi posiadają odpowiednio wysokie kompetencje, by zrealizować ustalenia	4. Trudno powiedzieć 5. Raczej się zgadzam
5. Nasi partnerzy biznesowi wypełnią swoje zobowiązania, nawet jeśli to nie będzie dla nich w pełni korzystne	6. Zgadzam się 7. Zdecydowanie się zgadzam

### Metryczka z bazy (jeżeli brak dopytać)

M1. Liczba pracowników:

1. 10–49 pracowników
2. 50–249 pracowników
3. Powyżej 250 pracowników

M2. Rok założenia: .....

M3. Forma prawna:

1. Jednoosobowa własność prywatna
2. Przedsiębiorstwo państwowe
3. Spółka z.o.o.
4. Pozostałe typy spółek

M4. Miejscowość (główna siedziba)

M5. Typ gminy:

1. Miejska
2. Wiejska
3. Miejsko-wiejska
4. Miasto na prawach powiatu

M6. Sekcja PKD:

1. rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
2. przemysł
3. budownictwo
4. handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie

5. informacja i komunikacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku i nieruchomości oraz pozostałe usługi

M7. Pozycja w organizacji:

1. Najwyższa kadra menedżerska (prezes, właściciel itp.)
2. Kadra menedżerska średniego szczebla (kierownik itp.)
3. Pracownik przekraczający granice przedsiębiorstwa (np. łańcuch dostaw)

M8. Lokalizacja NUTS3:

4. Miasto Warszawa
5. warszawski wschodni
6. warszawski zachodni
7. płocki
8. ciechanowski
9. ostrołęcki
10. siedlecki
11. radomski
12. żyrardowski