

Dane do cytowań:

Joanna M. Moczydłowska, *Zaufanie jako determinanta relacji przedsiębiorcy – przedstawiciele administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, część 2, s. 75-86.

Joanna M. Moczydłowska¹

Zaufanie jako determinanta relacji przedsiębiorcy - przedstawiciele administracji samorządowej

Wstęp

R. Putnam [1995, s. 279] dowiódł, że dominacja zaufania lub nieufności między podmiotami życia publicznego, a także między jednostkami i instytucjami jest w dużej mierze zdeterminowana doświadczeniami historycznymi. W tym kontekście relacje między przedsiębiorcami i przedstawicielami administracji samorządowej traktowanymi jako reprezentanci władzy już w punkcie wyjścia obarczone są złym bagażem doświadczeń historycznych. Polska historia uzasadnia silnie zakorzeniony w mentalności społecznej podział na „my” społeczeństwo i „oni” reprezentanci „wrogich sił” (zaborcy, okupanta, narzuconego siłą systemu ustrojowego). Tymczasem współpraca rozumiana jako wspólne działanie na rzecz wspólnych celów wymaga wzajemnego zaufania.

Przedmiotem tego artykułu jest zaufanie jako element relacji między przedsiębiorcami i urzędnikami reprezentującymi jednostki samorządu terytorialnego. Obok części teoriopoznawczej zawiera przyczynek empiryczny: wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców białostockich. Celem badań było poznanie opinii reprezentantów środowiska przedsiębiorców na temat charakteru i specyfiki ich relacji z urzędnikami, znaczenia i jakości tych relacji. Wyniki badania pozwoliły na wniosek, że główną barierą w relacjach między przedsiębiorcami i urzędnikami jest właśnie deficyt zaufania.

¹ dr hab., Joanna Moczydłowska, prof. Uczelni Łazarskiego

1. Zaufanie jako przedmiot badań nauk o zarządzaniu

Współczesne organizacje budują swoje istnienie i rozwój na paradygmacie partnerstwa, kooperacji i koopetycji z innymi podmiotami działającymi w ich otoczeniu. Trudno wyobrazić sobie realizację takiej filozofii funkcjonowania bez dookreślenia wspólnych celów, ale także bez wzajemnego zaufania, które warunkuje osiągnięcie tych celów. Można je zbudować wyłącznie na bazie jasnego podziału wspólnych korzyści, długoterminowego zaangażowania, sprawiedliwego podziału ryzyka, właściwej komunikacji oraz na zrozumieniu potrzeb partnera. W takim samym stopniu dotyczy to współdziałania interorganizacyjnego jak i intraorganizacyjnego [por. Pietruszka- Ortyl, Potocki 2005, s. 141-143]. Jak trafnie zauważa A. Koźmiński, [2004] zaufanie to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania.

Zaufanie jest pojęciem silnie powiązaniem z etyką i moralnością. Warunkiem zaufania między interesariuszami organizacji jest uwzględnianie w procesie decyzyjnym kontekstu etycznego dokonywanych wyborów. W definiowaniu zaufania dominuje traktowanie go jako kapitału, zasobu lub stanu psychicznego. Na przykład według Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior [2005] zaufanie jest pewnym stanem psychicznym wyrażającym się pozytywnymi oczekiwaniami co do motywów postępowania innych osób. Zdaniem E. Skrzypek [2012, s. 16], zaufanie to stosunek zachodzący między trzema elementami: obdarzonym zaufaniem, obdarzającym zaufaniem oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi. To „zakład” podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi [Sztompka, 2007, s. 71]. Zaufanie jest fundamentem społecznych interakcji, cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich [Weber, Deepak, Murnighan 2005, s. 76-77].

W kontekście tematu tego artykułu na uwagę zasługuje typologia zaufania uwzględniająca podział na zaufanie **osobiste**, **pozycyjne** i **publiczne**. Pierwsze z nich, zwane też międzyosobowym lub interpersonalnym skierowane jest wobec konkretnych ludzi, z którymi wchodzimy w bezpośrednie relacje. W grupie tej znajduje się przede wszystkim rodzina, do której zaufanie nacechowane jest zażyłością i bliskością, później zaś przyjaciele i znajomi, sąsiedzi, koledzy z pracy, partnerzy w interesach, czyli osoby, które znamy osobiście i z którymi wchodzimy w

bezpośrednie interakcje. Zaufanie **pozycyjne** skierowane jest do określonych ról społecznych, zawodów, urzędów i stanowisk rozumianych jako sposób działania typowy i wymagany dla danej pozycji społecznej. Role te mają charakter instytucjonalny, a osoby, które postępują zgodnie ze standardami obowiązującymi w danej profesji, przyjętymi normami zachowania, zasługują na nasze zaufanie. Ostatni typ to zaufanie **publiczne**. Skierowane jest ono do instytucji i organizacji, rozumianych jako zbiory reguł strukturalnych, w obrębie których zachodzą działania i interakcje. Do tej grupy zaliczyć można szkoły, uniwersytety, armię, kościoły, sądy, policję, banki, giełdy, rząd, parlament, przedsiębiorstwa.

Temat zaufania podejmowany jest przez badaczy kapitału społecznego. F. Fukuyama [2003, s. 169] podkreślał, że kapitał społeczny to atrybut jedynie stabilnych społeczności, gdzie istnieje trwały system polityczny i prawny. Definiował kapitał społeczny w bardzo ścisłym związku z kategorią zaufania: jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie. To przestrzeganie wspólnych norm i wartości tworzy pole dla zaufania, a „zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji” [Fukuyama 2003, s. 169].

2. Krytyka administracji jako źródło oczekiwanych zmian

Od dziesiątków lat obserwujemy intensywną krytykę kierowaną pod adresem jednostek administracji publicznej. Dotyczy ona zwłaszcza niskiej efektywności działania, ogromnego biurokratyzowania, nadmiaru procedur, niewystarczających kompetencji urzędników, nepotyzmu i korupcji. Presja społeczna spowodowała, że do świadomości polityków i mentalności przedstawicieli zawodu urzędnika coraz intensywniej dociera konieczność zmian w sposobie funkcjonowania administracji. Dość oczywista jest konstatacja, że gospodarka ma charakter elastyczny i dynamiczny, a z kolei administracją rządzą zasady i regulacje raczej niezmiennie od lat. Tłumaczy to popularność tezy, że kluczem do zdynamizowania administracji, ukierunkowania jej w większym stopniu na rezultaty niż na procedury, jest wprowadzanie w niej zarządzania typowego dla podmiotów gospodarczych. Podnoszony często zarzut niskiej efektywności administracji publicznej [Hausner 2005, s. 58] jest najważniejszym argumentem za poszukiwaniem nowych modeli, me-

to, narzędzi zarządzania w administracji wdrażanych przez kompetentną urzędniczą kadre kierowniczą.

Teoretyczne ujęcie problemu funkcjonowania administracji jest bardzo bogate. Sprawność administracji miały zapewnić już zasady wprowadzone przez Fayola, twórcy klasycznego podziału funkcji zarządzania. Doskonalił je model Webera, który akcentował konieczność posiadania kwalifikacji i umiejętności przez pracowników administracji. Obowiązywał on przez dziesięciolecia, jednak wobec wskazanych już wcześniej zarzutów pod adresem administracji zrodziła się koncepcja zarządzania publicznego (*Public Management*), która postulowała odejście od sztywnych i bezosobowych procedur w stronę indywidualizacji, autonomicznych decyzji i inicjatyw [Kožuch, 2004, s. 43-50]. Wraz z rosnącą popularnością nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*) obserwujemy zmianę kryteriów oceniania jednostek administracji publicznej polegającą na przesunięciu punktu ciężkości w stronę skuteczności, a nawet efektywności, która przez długi czas wydawała się być zarezerwowana wyłącznie dla podmiotów gospodarczych [por. Zieliński, 2011, s. 25-34]. Kolejne stadia w ewolucji administracji to koncepcja dobrego rządzenia (*Good Governance*) i zarządzania responsywnego (*Responsie Governance*). Pierwsza zakłada wywołanie zmiany społecznej i kreowania elementów ładu społecznego. Druga promuje tezę, że wartością nadrzędną dla administracji publicznej jest interes publiczny stawiany ponad interesem grup społecznych [Hausner, 2001, s. 11].

W kontekście tematu tej pracy interesujące są zmiany w podejściu do administracji na szczeblu lokalnym i regionalnym. Pojawiają się tu idee *New Public Culture* i *Local Governance*, w których eksponuje się znaczenie odejścia od administrowania opartego na procedurach formalnoprawnych i organizacyjnych w stronę zarządzania przez partnerstwo, przy czym najważniejszym partnerem są tu przedsiębiorcy [Gierszewski, 2011, s. 184]. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami ważnym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego jest pobudzanie aktywności gospodarczej ludności przez tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości i innowacyjności. Rolą urzędników jest nie tylko nadążać za zmianami zachodzącymi w otoczeniu reprezentowanej przez nich organizacji, ale ich inicjowanie i stymulowanie. Zwłaszcza strategia lizbońska akcentuje i narzuca na organy władzy wszystkich szczebli tworzenie środowiska administracyjnego sprzyjającego prowadzeniu działalności gospodarczej. Eliminowanie zbędnej biurokracji traktowane

jest jako ważna determinanta rozwoju gospodarczego zjednoczonej Europy [Budzyńska i in., 2002, s. 9-11].

3. Urzędnik – zawód zaufania publicznego

W tej perspektywie rosną oczekiwania wobec urzędników – realizatorów opisanych wyżej zadań. Ambitne cele stawiane organom władzy samorządowej mogą realizować wyłącznie osoby posiadające najwyższe kompetencje zawodowe, to znaczy posiadające specjalistyczną wiedzę i umiejętności zawodowe, a także predyspozycje psychiczne, w tym kompetencje etyczne do wykonywanej pracy. Nie przypadkiem zawód urzędnika określa się mianem zawodu zaufania publicznego, czyli takiego, w którym zaufanie stanowi podstawę i warunek dobrej relacji z klientem urzędu. Misja jednostek administracji publicznej nierozzerwalnie łączy się z przyjęciem służebnej roli wobec praw obywateli i ogółu stanowiącego prawa. Służba oznacza umiejętność empatycznego podejścia do problemu drugiego człowieka i podjęcie działania opartego na woli i umiejętności rozwiązania problemu w granicach prawa. A zatem urzędnik powinien przedkładać dobro publiczne nad interesy własne i swojego środowiska [Seredocha, Gawroński, 2009, s. 220-222]. Zdecydowana większość jednostek administracji publicznej posiada dziś kodeks etyki zawodowej przyjęty do realizacji przez jej pracowników. Czy przekłada się to coraz lepszą praktykę działania urzędów i poprawę wizerunku zawodu urzędnika?

W potocznej opinii urzędnik to osoba, która ma obowiązek pomagać obywatelowi, a zatem także przedsiębiorcy w załatwianiu spraw właściwych dla danej firmy i zakresu obowiązków urzędnika. Z drugiej strony wszechobecne wydaje się przekonanie, że urzędnik jest mało kompetentny i raczej wydatkuje swoją energię na tworzenie barier i przeszkód niż na ich niwelowanie. Nagłaśniane przez media przykłady przedsiębiorców, których firmy bankrutowały z powodu błędnych decyzji urzędników tylko potęgują zły wizerunek społeczny przedstawicieli administracji. Nie są oni traktowani jako „strażnicy” interesów państwa czy lokalnych społeczności, ale jako ci, którzy nadużywają prawa i bezkarnie niszczą przedsiębiorców kierując się sobie tylko znaną logiką i motywacją. To właśnie na fali takich przypadków powstał Ruch Społeczny „Niepokonani” zrzeszający przedsiębiorców pokrzywdzonych przez instytucje państwa. W jakimś sensie jest to dowód braku zaufania do instytucji państwa, w tym instytucji samorządowych i jednostek im

podległych, skoro obywatele mają potrzebę jednoczenia się i wspierania w walce z bezprawnie, nieprofesjonalnie działającymi urzędnikami.

Teza o całkowitej bezkarności urzędników jest oczywiście nieprawdziwa. Z dniem 17 maja 2011 weszła w życie ustawa o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa. Urzędnik podejmujący decyzje sprzeczne z przepisami na niekorzyść firmy albo obywatela może za to zapłacić z własnych środków. Zgodnie z ustawą funkcjonariuszowi publicznemu grozi odpowiedzialność finansowa, gdy zapadł prawomocny wyrok (lub doszło do ugody) w sprawie jego bezprawnego działania, a organ lub jednostka administracji wypłaciła pokrzywdzonemu odszkodowanie. W takiej sytuacji kierownik instytucji musi powiadomić prokuraturę. Jeżeli tego nie zrobi, grożą mu sankcje karne. Karą finansową zagrożeni są urzędnicy, którzy działali z rażącym naruszeniem prawa. Podmiot administracji może domagać się zwrotu odszkodowania wypłaconego poszkodowanemu, do kwoty 12-krotności miesięcznego wynagrodzenia funkcjonariusza publicznego. Jeśli jednak urzędnik złamał prawo umyślnie, odpowiada do pełnej wysokości szkody, bez limitów. W teorii zatem można mówić o istnieniu narzędzi choć częściowo chroniących przedsiębiorców przed bezprawnymi i szkodliwymi dla nich decyzjami. Jednak w praktyce pojawia się zasadniczy problem, czyli znalezienie osoby odpowiedzialnej za szkodliwe działania. W administracji proces decyzyjny często przebiega wieloetapowo i rozpatruje go kolejno kilku urzędników. Nawet jeśli ustalili się, kto pierwszy w danej sprawie popełnił błąd, nie może on ponosić całkowitej odpowiedzialności, skoro później następane szczeble decyzyjne nie zauważyły i nie poprawiły błędu. Zatem, jeśli kolejni urzędnicy podpisują decyzję, także popełniają, często bardzo kosztowną dla przedsiębiorców (i innych obywateli), pomyłkę. Istnieje tu uzasadniona obawa rozmywania się odpowiedzialności. Trzeba też podkreślić, że procedura dochodzenia odszkodowania jest skomplikowana. Najpierw trzeba wygrać proces w sądzie cywilnym, zaś później prokurator musi wskazać winnego urzędnika.

Także decyzje sądów mogą wywołać wątpliwości i przekonanie, że przedsiębiorca chcący rozstrzygnąć swój spór z urzędem stoi często na straconej pozycji. Do rangi symbolu urasta decyzja Sądu Okręgowego w Kielcach z lutego 2012, który orzekł, że przewlekłe postępowania administracyjne i utrudnianie prowadzenia działalności gospodarczej nie

naruszają dóbr osobistych przedsiębiorców, ponieważ wolność prowadzenia działalności nie jest chronionym dobrem osobistym.

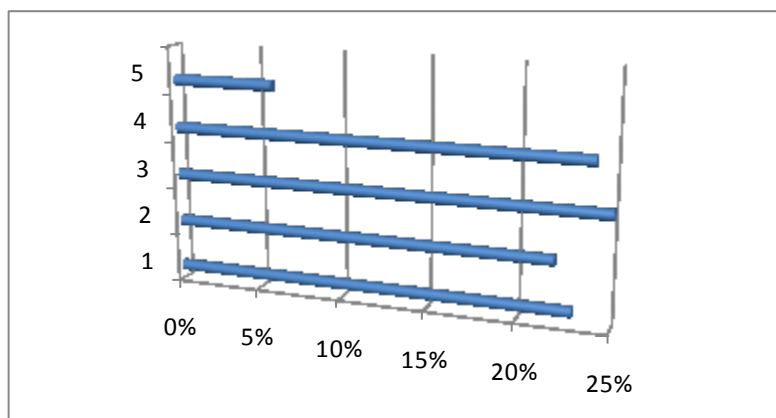
Wskazane problemy to tylko przykłady okoliczności, które utwierdzają znaczną część społeczeństwa w przekonaniu, że urzędy to swoiste „państwo w państwie”, wobec którego obywatel stoi na straconej pozycji ustawiony w roli bezradnego i bezsilnego petenta. Trudno w takiej sytuacji mówić o budowaniu partnerskich relacji opartych na zaufaniu.

4. Przedsiębiorcy białostoccy o relacjach z urzędnikami– przyzwynek empiryczny

Prezentowane badania stanowiły element szerszego projektu badawczego realizowanego przez zespół Instytutu Badań i Analiz VIVADE, w którego pracach uczestniczyła autorka. Zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego - *Focus Group Interview* (FGI) oraz badania ankietowe przeprowadzone w reprezentatywnej próbie 130 przedsiębiorców. Dobór próby uwzględniał takie zmienne jak wielkość przedsiębiorstwa, czas funkcjonowania na rynku, branżę. W FGI wzięło udział 10 osób: przedsiębiorcy – menedżerowie, którzy są właścicielami lub współwłaścicielami firm i jednocześnie nimi zarządzają. Dodatkowo większość uczestników badań pełni ważne funkcje w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców, dlatego ich opinie można uznać za reprezentatywne dla szerokiego środowiska przedsiębiorców. W badaniach uczestniczyli prezesi lub członkowie zarządów takich instytucji biznesu jak: Podlaski Związek Pracodawców, Izba Rzemieśnicza i Przedsiębiorczości, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia”, Izba Przemysłowo – Handlowa, Podlaskie Stowarzyszenie Właścicieli Firm Klub Kobiet Biznesu.

Z badań ankietowych wynika, iż blisko połowa przedsiębiorców (45%) bardzo krytycznie ocenia swoje kontakty z urzędnikami Urzędu Miasta Białostok.

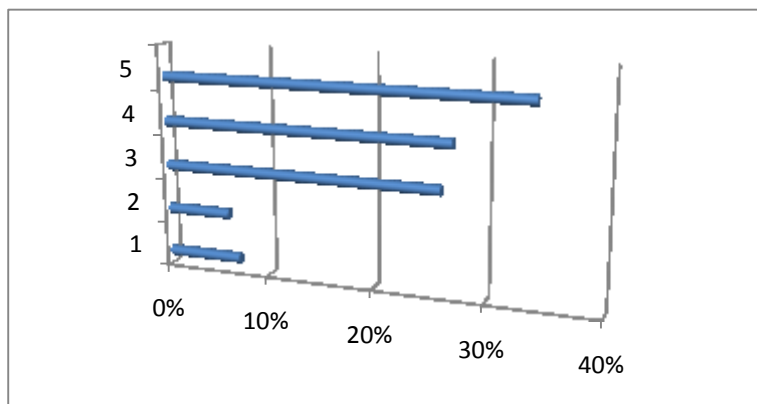
Wykres 1. Ocena kontaktów z pracownikami Urzędu Miasta (1 –bardzo złe, 5 –bardzo dobre).



źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań opinii przedsiębiorców Bialegostoku

Jednocześnie należy podkreślić, że w zdecydowanej większości przedsiębiorcy wysoko oceniają znaczenie jakości usług świadczonych przez urzędy dla funkcjonowania ich firm (por. wykres nr 2). Jakość ta jest, w ich opinii, mierzona kompetencją urzędników i czasem realizacji usługi. Aż 78% badanych wskazuje na problem długich i skomplikowanych procedur urzędniczych utrudniających ich działanie, 9% podkreśla niski poziom kompetencji urzędników, a 4% wyraża opinię, że urzędnikom brakuje uprzejmości i kultury.

Wykres 2. Znaczenie jakości usług świadczonych przez urzędy w rozwoju przedsiębiorstwa (1 – nie mają znaczenia, 5 – mają bardzo duże znaczenie).



źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu z badań opinii przedsiębiorców Bialegostoku

Respondenci pytani o działania konieczne do poprawienia relacji na linii przedsiębiorcy – urząd wskazali na dwa główne obszary: poprawę jakości i zakresu polityki informacyjnej urzędu (68% badanych) oraz częstsze spotkania władz miasta i urzędników na stanowiskach kierowniczych z przedsiębiorcami (32%). Jednocześnie badani przyznają, że tylko 18% z nich uczestniczy w spotkaniach z władzami miasta, kiedy takie są organizowane. Aż 77% z nich twierdzi, iż ma poczucie braku jakiegokolwiek wpływu na sprawy miasta.

Z wypowiedzi uczestników FGI wynika, że podstawowym warunkiem rozwoju przedsiębiorczości, i to bez względu na to, czy dotyczy to czasu kryzysu czy prosperity, jest docenienie roli przedsiębiorców w rozwoju lokalnym i regionalnym. W ich ocenie, władze na szczeblu państwa i regionu mogą odegrać znaczącą rolę w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorcy jako tego, który daje pracę i płaci podatki, a nie tego, który jest „naznaczony” podejrzeniami o działania nieetyczne i korupcyjne. Powołując się na przykłady z innych państw Europy (np. Litwy) przedsiębiorcy widzą potrzebę połączenia sił biznesu i samorządu w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Jest to, ich zdaniem, wciąż niedoceniany sposób wspierania rozwoju regionalnego i lokalnego w połączeniu z rozwojem przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy pozytywnie wypowiadali się o postawie Prezydenta Białegostoku wobec przedstawicieli lokalnego i regionalnego biznesu, ale jednocześnie zwrócili uwagę, że nie przekłada się to na zachowania jego pracowników – urzędników. *Administracja nie pracuje na naszą rzecz. A powinna* – twierdzi jedna z osób uczestnicząca w FGI. Konieczność korzystania z usług urzędników jest niekwestionowana, trudno jednak mówić o faktycznej współpracy i otwartości, bo emocją, która dominuje w relacjach urzędnik – przedsiębiorca jest lęk. Wokół współpracy administracji publicznej i przedsiębiorców ciągle „unoszą się” atmosfera podejrzeń o działania korupcyjne, co niszczy możliwość wykorzystania wielu szans rozwojowych. Brakuje kluczowego czynnika współpracy – zaufania.

Zakończenie

Mimo daleko idącej ewolucji administracji publicznej w Polsce opisywanej w licznych pracach naukowych praktyka, zwłaszcza w obszarze relacji urząd – przedsiębiorcy wciąż pozostawia wiele do życzenia. Wskazują na to zarówno wyniki badań przedstawionych w tym artykule, jak i liczne doniesienia medialne dokumentujące problemy we

współdziałaniu sfery publicznej i biznesu. Wielowiekowe złe doświadczenia historyczne na pewno nie ułatwiają szybkiego przejścia jednostek administracji samorządowej do grupy nowoczesnie zarządzanych organizacji otwartych na zmieniające się wyzwania współczesności. One także utrudniają zmiany w często niesprawiedliwym stereotypowym myśleniu o urzędniku, który z definicji jest niekompetentny, leniwy i złośliwy. Jedno pozostaje poza dyskusją: dobra współpraca na linii przedsiębiorcy – reprezentanci jednostek samorządu może przynieść konkretne wymierne pozytywne rezultaty obu stronom tego procesu i całej społeczności lokalnej korzystającej z powstawania nowych miejsc pracy i wzrostu dobrobytu związanego z rozwojem gospodarczym regionu.

Literatura

1. Budzyńska A., Duszczyk M., Gancarz M., Gieroczyńska E., Stczak M., Wójcik K. (2002), *Strategia Lizbońska drogą do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.
2. Dębowska K., Moczyłowska J., Raczkowska U., Widelska U., Zielińska J., Zieliński R. (2009), *Raportu z badań opinii przedsiębiorców Białegostoku*, Instytut Badań i Analiz VIVADE.
3. Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny*, w: *Kultura ma znaczenie*, L.E. Harrison, S.P. Huntington (red), Zysk i S-ka, Kraków.
4. Gierszewski J. (2011), *Rola administracji samorządowej w procesie zarządzania rozwojem lokalnym*, w: *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, *Public Management 2011*, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa, WSzP w Szczytnie.
5. Hausner J. (2001), *Podstawy zarządzania interaktywnego*, w: *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, J. Hausner (red.), Akademia Ekonomiczna, Kraków.
6. Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
7. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

8. Pietruszka- Ortyl A., Potocki A. (2005), Zaufanie jako kluczowy element kapitału relacyjnego aliantów, w: Wybrane aspekty zarządzania organizacjami, W. Adamus (red.), Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
9. Putnam R. (1995), Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech, Znak, Kraków.
10. Seredocha I., Gawroński H. (2009), Kodeksy etyczne w jednostkach terenowej administracji publicznej – czy to konieczne?, w: Biznes. Prawo. Etyka, W. Gasparski, J. Jabłońska-Bonca, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
11. Skrzypek E. (2012)., Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii, w: Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych, W. Kieżun, J. Wolejszo, S. Sirko (red.), Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
12. Weber J.M., Deepak M., Mirnighan J.K. (2005), Normal Acts Of Irrational Trust: Motivated Attributions and The Trust Development Process, "Research of Organizational Behavior" vol. 26.
13. Zieliński W. (2011), *Efektywność ZZL w sektorze publicznym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest zaufanie jako element relacji między przedsiębiorcami i urzędnikami reprezentującymi jednostki samorządu terytorialnego. Obok części teoriopoznawczej zawiera przyczynek empiryczny: wyniki badań focusowych przeprowadzonych przez autorkę wśród przedsiębiorców białostockich. Analizie poddano opinie reprezentantów środowiska przedsiębiorców na temat charakteru i specyfiki ich relacji z urzędnikami, znaczenia tych relacji oraz oczekiwań wobec władzy samorządowej dotyczących działań wspierających rozwój lokalnej i regionalnej przedsiębiorczości. Zagadnienia te interpretowano na tle koncepcji zaufania jako podstawy właściwych relacji.

Słowa kluczowe

zaufanie, kapitał społeczny, przedsiębiorcy, urzędnicy jst, relacja

Confidence as a determinant of relationship between entrepreneurs and local government (Summary)

The subject of the article is confidence as part of relationship between entrepreneurs and officials representing the units of local government. Apart from epistemological part the article includes empirical monograph: the author's focus findings conducted among entrepreneurs acting in Białystok area. The following items were analyzed: entrepreneurs' opinion on the character and specificity of their relationship with officials, importance of this relationship and expectations towards local authorities concerning operations which support development of local and regional enterprise. The issues were interpreted considering the concept of confidence as the basis for proper relationship.

Keywords

trust, social capital, local government, entrepreneurs, relationship