

Małgorzata Marzec | malgorzata.marzec@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński

Znaczenie zaufania kompetencyjnego w świadczeniu usług publicznych

Meaning of Competence Trust in Public Service

Abstract: The article describes the importance of competence trust in general confidence building in public entities. Activities of public office are strictly determined by the procedures. In customer relations, public institution employees' competence is a factor which shapes the assessment and satisfaction with services. The purpose of the article is to point out the importance of competence trust in the provision of public services. Author attempts to assess those issues through the literature analysis and theoretical discussions.

Key words: trust, competence trust, public service

Wstęp

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia zaufania kompetencyjnego w procesie świadczenia usług publicznych. Problem zaufania coraz częściej jest przedstawiany jako główny czynnik budowania pozytywnych relacji między klientami a świadczeniodawcami usług. Konieczność budowania zaufania dotyczy również sektora publicznego. Właściwy poziom zaufania do instytucji świadczącej usługi umożliwia tworzenie pozytywnych relacji między odbiorcą usługi a świadczeniodawcą. Artykuł analizuje znaczenie jednego z rodzajów zaufania, tj. zaufania kompetencyjnego w świadczeniu usług publicznych. Zostanie podjęta próba wykazania, że w relacjach klient – instytucja publiczna kompetencje pracowników są czynnikiem kształtującym ocenę oraz zadowolenie z otrzymanych usług publicznych. Działalność urzędów administracji jest ściśle określana przez procedury – przepisy prawne. Jednak z góry

narzucone procedury nie są w stanie zagwarantować zaufania do instytucji świadczącej usługi publiczne. Odbiorcy usług publicznych poprzez ocenę kompetencji urzędników mogą świadomie oceniać zaufanie do podmiotów publicznych. Zaufanie jest związane z subiektywnym prawdopodobieństwem, że podmiot lub osoba, z którą współpracujemy, wykona odpowiednio powierzone zadanie lub, że co najmniej to działanie nie będzie szkodliwe [Gambetta 1988, ss. 213–238]. Zaufanie może być budowane przez wiele czynników, wśród których wymienić można m.in.: życzliwość, uczciwość, kompetencje, intencje, przewidywalność, rezultaty. Istnieje wiele typologii zaufania. Jednym z rodzajów zaufania jest zaufanie kompetencyjne, określane jako umiejętności partnera oraz dobra wola wynikające z zaangażowania stron. Ważnym problemem jest określenie, czy zaufanie kompetencyjne może wpływać na ocenę ogólnego zaufania do podmiotów publicznych.

W artykule zaufanie kompetencyjne zostaje wskazane jako ważny czynnik oceny działalności jednostek administracji kształtujący relacje klient – urząd (świadczoniodawca). Współczesne organizacje funkcjonują na zasadzie wzajemnego zaufania, które warunkuje osiągnięcie wspólnych celów. Według Fukuyamy zaufanie jest zestawem nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków danej grupy i umożliwia skuteczne współdziałanie. „Zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji” [Fukuyama 1997, s. 169]. Relacje między obywatelami a urzędnikami powinny być budowane w oparciu o zaufanie. Obywatel, kontaktując się z urzędnikami, powinien mieć przekonanie, że urzędnik jest wobec niego szczerzy, a szczerzość ta wynika z dobrej woli i jest oparta na solidnych kompetencjach w postaci wiedzy i doświadczenia.

W artykule przedstawiono definicje zaufania i czynniki budowania zaufania kompetencyjnego. Podjęto próbę wykazania zależności między kształtowaniem ogólnego zaufania do jednostek a zaufaniem kompetencyjnym. Zaufanie może być budowane dzięki różnym czynnikom, w tym między innymi wiarygodności instytucji publicznych, jakości świadczonych usług, procedurom zapewniającym wykonanie zadań jednostek administracji publicznej etc. Jednak większość usług wykonywanych przez jednostki publiczne jest świadczona przez pracowników – urzędników, dlatego kompetencje urzędników mogą mieć dominujące znaczenie w budowaniu ogólnego zaufania do instytucji publicznych.

Definicje zaufania

Zaufanie jest elementem funkcjonowania człowieka w społeczeństwie. Bardzo często wskazuje się, że zaufanie stwarza dogodne warunki efektywnej współpracy. Zaufa-

nie jest pojęciem analizowanym w kilku naukach. Warto tu wskazać między innymi: socjologię, psychologię, filozofię, ekonomię, ale również zarządzanie. Można znaleźć wiele różnych definicji zaufania. Większość z nich wskazuje na znaczenie zaufania w sytuacji niepewności i ryzyka. Według Sztompki zaufanie jest zakładem, którego przedmiotem jest niepewne, przyszłe działanie innych ludzi lub tzw. obiektów zaufania [Sztompka 2007, ss. 69–70]. Natomiast Mayer, Davis i Schoorman wskazują, że zaufanie jest gotowością podjęcia ryzyka do zaakceptowania działania drugiej strony, opartą na założeniu, że druga strona wykona określone działania istotne dla obdarzanego zaufaniem [Mayer, Davis, Schoorman 2007, ss. 344–354].

Zaufanie jest emocją okazywaną ludziom, przedmiotom oraz instytucjom, takim jak przedsiębiorstwa, rząd czy społeczeństwo. Hardin wskazuje, że „ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz, że jest zdolna do tego, czego od niej oczekujemy” [Hardin 2009, s. 25]. Zaufanie oznacza gotowość do podejmowania czynności opartych na oczekiwaniu, że ludzie i instytucje będą działać w sposób korzystny dla nas. Zaufanie zawsze związane jest z przekonaniem, że druga strona relacji jest uczciwa wobec danego podmiotu w swoich zamiarach i działaniach. W tabeli poniżej zestawiono definicje zaufania z perspektywy zarządzania organizacją.

Tabela 1. Definicje zaufania z perspektywy zarządzania organizacją

Autor	Definicja
Paliszkiwicz 2013	Zaufanie to wiara, że druga strona nie będzie działała przeciwko nam, będzie wiarygodna, będzie zachowywała się w sposób przewidywalny i korzystny dla nas.
Sankowska 2011	Zaufanie to gotowość uwrażliwienia się na działanie drugiej strony, oparte na ocenie jej wiarygodności w sytuacji współzależności oraz ryzyka.
Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2008	Zaufanie jest ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym, a druga powiernikiem. Zaufanie przejawia się w sytuacji zależności między ufającym a powiernikiem noszącej znamiona ryzyka.
Gambetta 1988	Zaufanie jest zasobem, który ma przyczynić się do osiągnięcia rezultatów ekonomicznych, odgrywa ważną rolę w życiu ekonomicznym i umożliwia dokonywanie efektywnej wymiany rynkowej.
Mayer, Davis, Schoorman 1995	Zaufanie jest gotowością do akceptowania zachowań drugiej strony bez konieczności przeprowadzenia kontroli i monitoringu zachowań, gotowością do podjęcia ryzyka.

Źródło: opracowane na podstawie: Paliszkiwicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa; Kapuściak E. (2015), *Dylematy nadużycia zaufania interorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „ZN WSH Zarządzanie”, nr 2, ss. 135–149.

Analizę zaufania można przeprowadzać według różnych kryteriów. Poziom i rodzaj występującego zaufania zależą od cech danej społeczności (tzw. skłonność do zaufania) i zasad moralnych obowiązujących w danych społecznościach. W definicjach można odnotować różne płaszczyzny analizy zaufania, tj:

- zaufanie jako dyspozycja związana z subiektywnym stosunkiem do drugiej strony (polega na wydaniu pewnej oceny lub przewidywaniu pewnych zachowań);
- zaufanie jako decyzja, czyli intencja, związana z poleganiem na pewnym obiekcie zaufania (podmiocie lub przedmiocie), przez co ufający staje się zależny od drugiej strony;
- zaufanie w zachowaniu, które wypływa z aktu powierzenia się drugiej stronie [Grudzewski, Wańtuchowicz, Sankowska 2007, s. 22].

Zaufanie jest pojęciem pozytywnym, związanym z oczekiwaniem rezultatu danej relacji lub współpracy. Jeżeli kogoś obdarzamy zaufaniem, to znaczy, że oczekujemy pozytywnego, określonego, pożądanego rezultatu. W literaturze można znaleźć wiele opracowań wskazujących na czynniki determinujące powstanie zaufania. Warto w tym miejscu wskazać najważniejsze, tj.: kompetencje, ryzyko, wiarygodność, odpowiedzialność, dobrą wolę, życzliwość, przewidywalność, rzetelność. Zaufanie stanowi niematerialną wartość organizacji, jest jednym z kluczowych czynników determinujących osiągnięcie zamierzonego celu i rozwoju organizacji. Buduje pozytywne relacje zarówno wewnątrz danej organizacji, jak i w otoczeniu zewnętrznym instytucji. Często wskazuje się na znaczenie zaufania dla poprawy sprawności i szybkości funkcjonowania oraz tworzenia pozytywnego wizerunku danego podmiotu.

Znaczenie zaufania w świadczeniu usług publicznych

W świecie współzależności, wzmożonej niepewności i ryzyka poszukujemy czynników zapewniających nam sprawne funkcjonowanie. Poszukujemy sposobów oceny wiarygodności osób, ról społecznych oraz organizacji i instytucji. Zaufanie umożliwia funkcjonowanie w świecie, w którym znikają ogólnie panujące normy i zasady. Zaufanie może zastępować normy i odgórne uregulowania. Szczególnego znaczenia nabiera zaufanie w sferze publicznej. Zaufanie może być wartością wspólną dla wszystkich podmiotów w społeczeństwie. Tworzenie zaufania w sferze publicznej jest podstawowym krokiem na drodze budowania systemu społecznej odpowiedzialności w administracji publicznej, po to, aby móc sformułować priorytety polityk publicznych, poznać wzajemne oczekiwania i potrzeby społeczeństwa i władz [Konopka 2013, ss. 216–224].

Warunkiem sprawnego funkcjonowania i nadrzędnym celem w realizacji zadań organizacji publicznych jest utrzymywanie wysokiego poziomu zaufania społecznego [Kapuścik 2015, s. 136]. Powinno być ono kształtowane zarówno poprzez wysoki poziom zaufania w relacjach wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z podmiotami zewnętrznymi.

Organizacje publiczne stoją przed koniecznością ustawicznego podnoszenia jakości usług dla obywateli. Zaufanie jest jednym z elementów, na które organizacje publiczne powinny zwrócić uwagę. Zaufanie w administracji publicznej może być analizowane w trzech płaszczyznach, tj. zaufania obywateli do organizacji publicznych, zaufania administracji do obywateli oraz zaufania wewnątrz organizacji publicznych [Bouckaert 2012, ss. 91–115].

Artykuł analizuje zaufanie obywateli do administracji, które może być budowane w procesie świadczenia usług publicznych. Obywatele poprzez korzystanie z usług publicznych mogą oceniać sposób funkcjonowania, wiarygodność organów administracji.

Usługi publiczne są to usługi świadczone przez administrację publiczną bezpośrednio w ramach sektora publicznego lub przez podmioty rynkowe zapewniające daną usługę [Kozuch, Kozuch 2011, ss. 22–34]. Świadczenie usług publicznych obejmuje trzy elementy, tj.: standard usługi, sposób świadczenia usługi dopasowany do możliwości i zapotrzebowania społecznego oraz poprawę tego sposobu wynikającą z analizy osiągniętych rezultatów i poziomu satysfakcji obywateli [Przybyszewski, Atamańczuk 2011, ss. 221–222]. Na ulepszenie procesu świadczenia usług mogą wpływać: odpowiedzialność, kompetencje, dostęp, komunikacja, wiarygodność, bezpieczeństwo i zrozumienie. Niewątpliwie w procesie doskonalenia świadczenia usług publicznych ważną rolę odgrywają pracownicy urzędów. Urzędnicy dzięki zaangażowaniu, profesjonalizmowi, uprzejmości, uczciwości, rzetelności mogą podnosić jakość świadczonych usług publicznych. Obywatele oczekują sprawnej i fachowej obsługi. Ocena organizacji publicznej w procesie świadczenia usług publicznych jest dokonywana na drodze kontaktów i współpracy urzędnik – obywatel.

Budowanie pozytywnych relacji między obywatelami a organizacjami publicznymi jest niezbędne w procesie budowania zaufania do władz publicznych. Zaufanie istnieje tylko wtedy, kiedy zachodzi pozytywna interakcja między stronami oparta na pozytywnych oczekiwaniach. Oczekiwania obejmują zarówno działania, jak i intencje (rozumiane jako życzliwość, wiarygodność, uczciwość). Zachowania i intencje wpływają na rezultaty relacji między stronami w sytuacji zależności i wzajemności [Kapuścik 2015, ss. 134–149].

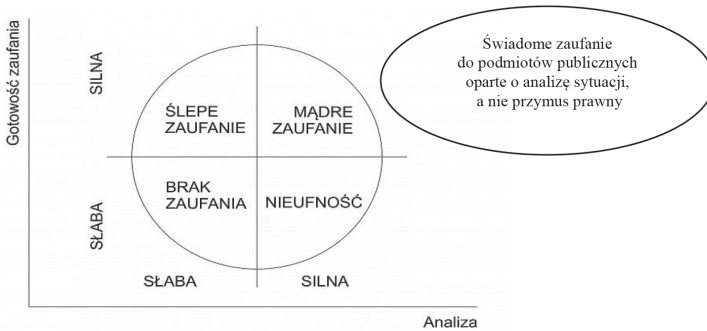
Korzystając z opracowania Skrenty, zaufanie obywateli do organów administracji publicznej można zdefiniować jako: „przekonanie, że działania administracji są

prowadzone zgodnie z zasadami wynikającymi z przepisów prawa, że respektowane są uprawnienia jego uczestników, że wszelkie wątpliwości będą rozstrzygane na korzyść obywatela, że organy wywiązują się ze swoich obowiązków oraz dąży się do sprawnego i efektywnego zakończenia sprawy” [Skrenty, ss. 98–102]. Najważniejszym elementem relacji obywatel – organy administracji jest przeświadczenie, że rozstrzygnięcie jest zgodne z prawem i słuszne [Skrenty, ss. 98–102].

Zaufanie często może być budowane poprzez zasadę wzajemności w spełnianiu zobowiązań. W przypadku organizacji publicznych budowanie zaufania odbywa się poprzez procedury, które odnoszą się do konsekwentnego, racjonalnego i obiektywnego podejmowania decyzji w oparciu o przestrzeganie norm prawnych. Organizacje publiczne funkcjonują w ramach ustalonych reguł i mechanicznego administrowania, proceduralnej poprawności, standaryzacji i obiektywność procesu podejmowania decyzji oraz w oparciu o ściśle określone kompetencje do wykonywania zadań [Kožuch 2011, s. 48].

Jednak procedury narzucane przez przepisy prawne nie są w stanie zagwarantować odpowiedniej kultury i warunków do powstania zaufania. Procedury są wykonywane przez pracowników – urzędników, dlatego wydaje się, że kompetencje pracowników administracji są determinującym czynnikiem budowania zaufania ogólnego do administracji publicznej. Egzekwowanie procedur nad pozytywnymi efektami działania i podnoszeniem jakości świadczonych usług nie sprzyja budowaniu zaufania do organizacji publicznych. Występowanie zachowań opartych na zaufaniu może przyczynić się do eliminowania strachu i podejrzliwości w relacjach pomiędzy stronami zaufania. Może spowodować, że współpraca stanie się bardziej efektywna, a każda ze stron relacji będzie wierzyła, że partner jest godny zaufania.

Rysunek 1 Schemat mądrego zaufania



Źródło: Na podstawie Covey S., Merrill R (2005), *Szybkość zaufania*, Rebis, Warszawa.

Zaufanie dotyczące organizacji publicznych jest pojęciem złożonym, wynikającym ze szczególnego charakteru publicznych wykonywanych przez nie zadań. Wysoki poziom zaufania do organizacji publicznych przyczynia się do efektywnego świadczenia usług. Natomiast nieufność stwarza warunki do nieetycznych działań oraz sprzyja patologiom organizacyjnym [Kapuścik, s. 141]. Zaufanie w procesie świadczenia usług nie może być bezwarunkowe i bezrefleksyjne. Świadczeniobiorcy muszą wierzyć, że usługi publiczne są wykonywane prawidłowo i nie wyrządzą im szkody. Nieufność będzie utrudniała proces świadczenia usług, będzie wzbudzała podejrzliwość, której rezultatem może być przekonanie o negatywnych intencjach urzędników. W warunkach nieufności współpraca między podmiotami relacji urzędnik – obywatel będzie utrudniona.

Zaufanie jest tworzone poprzez analizę sytuacji oraz gotowość do zaufania. W Polsce odnotowujemy niski poziom gotowości do zaufania oraz kultury zaufania, jednak nie zwalnia to organizacji publicznych z budowania zaufania świadomego opartego na dogłębnej analizie czynników. Instytucje publiczne powinny dążyć do budowania świadomego zaufania opartego o dogłębną analizę sytuacji, a nie zaufania opartego o przymus prawny.

Zaufanie do organów publicznych może być budowane przez różne determinanty. Można je podzielić na dwie główne grupy, tj. czynniki zależne i niezależne od instytucji publicznych. Do czynników zależnych można zaliczyć: kompetencje, spójność i przejrzystość działań, poziom biurokracji, etykę i odpowiedzialne działanie; do determinant niezależnych zaś: kapitał społeczny i występujące normy społeczne. Instytucje publiczne mogą wpływać na poziom zaufania tylko częściowo, jest jednak

znaczna grupa czynników budowania zaufania kształtowanych przez te instytucje. Poziom zaufania określa chęć współpracy obywateli z instytucjami publicznymi oraz poparcie społeczne dla jej działań [Wiśniewski 2015, s. 322]. Zaufanie może być oceniane przez pryzmat wiarygodności działania. Jest to zgodne z czynnikami kształtowania zaufania wskazanymi przez Sztompkę, do których należą:

- rachunek zaufania (ocena wiarygodności adresata zaufania),
- wiarygodność immanentna (reputacja adresata zaufania, jego aktualne osiągnięcia, wizerunek, rekomendacje, referencje),
- wiarygodność wymuszona (egzekwowanie wiarygodności przez adresata zaufania, egzekwowanie wiarygodności przez agendy zewnętrzne, samograniczenie możliwości działania, okoliczności zewnętrzne skłaniające do zaufania) [Sztompka 2007, ss. 153–217].

Zaufanie jest strategią radzenia sobie z ryzykiem, w sytuacji gdy niepewny jest rezultat relacji. Z jednej strony świadczenie usług publicznych jest określane przez procedury, z drugiej jednak świadczeniobiorcy nie są pewni, czy mogą zaufać instytucjom świadczącym usługi. Ciągłe odbywa się proces oceny zadowolenia z jakości świadczonych usług publicznych. Zaufanie do organizacji publicznych w procesie świadczenia usług pozwala na działanie w sytuacji niepewności. Warto tu zwrócić uwagę, że zaufanie może wpływać na następujące elementy relacji obywatel – urzędnik, tj.:

- mobilizuje aktywność np. do podjęcia współpracy, udzielenia pomocy, dzielenia się wiedzą;
- skłania do nawiązywania kontaktów, pozwala na otwartość, spontaniczność;
- ogranicza niepewność – stanowi podstawę do podejmowania decyzji i towarzyszących im działań;
- ogranicza koszty kontroli, weryfikacji, egzekwowania informacji i zachowań [Świątek-Barylska 2013, ss. 264–265].

Zaufanie, obok wartości i norm, odrywa bardzo ważną rolę w procesie kształtowania nieformalnych sieci i powiązań oraz budowaniu kapitału społecznego. Organizacje o wysokim poziomie zaufania działają w oparciu o etyczne i sprawiedliwe zasady, dotrzymują obietnic i są wiarygodne.

Budowanie ogólnego zaufania do administracji publicznej może być kształtowane wielopłaszczyznowo. Jednak kompetencje pracowników – urzędników administracji – wydają się skutecznym sposobem kształtowania relacji obywatel – urzędnik. Odpowiednia wiedza, doświadczenie, życzliwość, pozytywne intencje mogą uzupełniać procedury narzucane przez przepisy prawa.

Zaufanie kompetencyjne w procesie świadczenia usług publicznych

Kompetencje nabierają szczególnego znaczenia w procesie świadczenia usług publicznych. Instytucje publiczne wymagają zaangażowania urzędników w proces świadczenia tych usług. Skuteczność działań urzędników zależy od kwalifikacji, poziomu wiedzy, doświadczenia, osobowości i szeregu innych cech składających się na kompetencje pracowników.

W ujęciu A. Sajkiewicz na kompetencje składają się: wiedza, uzdolnienia, style działania, osobowości, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane poprzez pracę wpływają pozytywnie na osiągnięcie zamierzonych rezultatów [Sajkiewicz 2002, s. 90]. T. Rostowski zwraca uwagę, że pierwotnie kompetencje były postrzegane bardzo wąsko, jako wiedza, umiejętności i zdolności, co jest niewystarczające, aby w pełni zrozumieć ich rolę w organizacji [Rostkowski 2004].

Uwzględniając rozważania i opinie wielu autorów, można stwierdzić, że obecnie przez kompetencje rozumie się wszelkie cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągnięcia strategicznych rezultatów organizacji.

Współczesne zmiany w myśleniu o kompetencjach zostały obszernie omówione przez T. Oleksyna [2010]. Jego zdaniem następuje stopniowe zawłaszczenie przez termin „kompetencje” nie tylko tego, co rozumiemy przez „kwalifikacje”, ale w coraz większym stopniu wszystkiego, co kryje się pod pojęciem „kapitału ludzkiego”. Wśród elementów składowych kompetencji T. Oleksyn wymienia: uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy, wewnętrzne motywacje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania, formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji, cechy psychofizyczne ważne w danej pracy, jak np. kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła czy sprawność fizyczna [Oleksyn 2010, s. 97].

W literaturze można znaleźć wiele opracowań podkreślających znaczenie kompetencji w kształtowaniu zaufania do organizacji. Znaczenie kompetencji jest wskazywane bezpośrednio lub poprzez działania pracowników. Szczegółowa analiza zaufania związana jest z wyróżnieniem części składowych zaufania. Najczęściej wyróżniane są trzy grupy czynników kształtujących zaufanie, tj. zdolności, życzliwość i uczciwość [Sankowska 2011, s. 42]. Zdolności są rozumiane jako kompetencje oraz umiejętności wykonywania określonych zadań. Życzliwość jest kojarzona z zaangażowaniem, troskliwością, lojalnością, dostępnością i otwartością na nowe idee. Uczciwość utożsamiana jest ze sprawiedliwością, spełnianiem obietnic, konsekwencją oraz niezawodnością. Wyróżnione czynniki nabierają szczególnego znaczenia

w procesie świadczenia usług publicznych. Wszystkie trzy mogą się przyczynić do budowania mądrego zaufania do instytucji publicznych, opartego na szczegółowej analizie relacji między urzędnikiem a obywatelem.

Covey zwraca uwagę na inne elementy składowe zaufania. Wyróżnia dwie grupy czynników mogących kształtować zaufanie do danej organizacji na rynku [Covey, Merrill, 2009]. Do tych determinant zalicza charakter i kompetencje.

Pierwsza z nich – charakter – związana jest z prawością i intencjami. Prawość oznacza uczciwość działania. Związana jest ona z solidnością oraz spójnością funkcjonowania danej organizacji (to, co dzieje się wewnątrz, jest zgodne z tym, co jest przekazywane na zewnątrz). Z kolei intencje mają związek z motywami, jakimi kieruje się organizacja, oraz zamiarami, z których wynika postępowanie organizacji. W przypadku, gdy organizacja ma jakieś cele ukryte, trudno uwierzyć, że jej celem jest dobro innych podmiotów. W przypadku braku zaufania związanego z charakterem organizacji trudno wzbudzić zaufanie u podmiotów współpracujących.

Druga – kompetencje – wiąże się z umiejętnościami i rezultatami działalności danej organizacji. Umiejętności są środkami służącymi do osiągnięcia celu. Można tu wymienić umiejętności techniczne, organizacyjne i społeczne. Ostatnia cecha związana jest z rezultatami działania organizacji. Rezultaty odnoszą się do historii funkcjonowania organizacji oraz jej doświadczeń.

Proces świadczenia usług publicznych związany jest z komunikacją – przekazywaniem informacji o czynnościach wykonywanych w ramach usługi. Z punktu widzenia przekazywania informacji istotne jest zaufanie, które można kształtować poprzez jakość wiedzy i sposób jej przekazywania. Analiza sposobów przekazywania wiedzy umożliwia wyróżnienie dwóch rodzajów zaufania, tj. zaufania opartego na życzliwości i zaufania opartego na kompetencjach [Królak-Wyszyńska]. Życzliwość, którą można określić jako troskę i motywację do działania w interesie drugiej strony, stanowi przeciwieństwo działań oportunistycznych [Grudzewski, Hajduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2012].

Kompetencje można zdefiniować jako zestaw umiejętności lub/i zdolności niezbędnych do wykonywania tego, co potrzebne. Odnosząc się do tak rozumianych pojęć życzliwości i kompetencji, można podjąć próbę zdefiniowania opartego na nich zaufania.

Zaufanie oparte na życzliwości jest rodzajem zaufania, w odniesieniu do którego można założyć, że jednostka nie skrzywdzi innej jednostki w sytuacji, gdy pojawi się taka ewentualność. Dla budowania zaufania opartego na życzliwości ważne są czynniki takie jak wrażliwość i silne więzi, które są elementami strategii współtworzenia wartości z klientami.

Zaufanie kompetencyjne odnosi się do sytuacji, w której istnieje przekonanie, że druga strona posiada w danym temacie odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności. Zaufanie oparte na kompetencjach występuje w sytuacji, w której istnieje przekonanie o chęci pomocy innym przez drugą stronę i niewykorzystywaniu okazji do czynienia szkody innym. Zaufanie tego typu pozwala jednostce poszukującej wiedzy wierzyć, że podmiot będący jej źródłem wie, o czym mówi.

Obywatele w kontaktach z urzędnikami powinni mieć przekonanie, że urzędnicy są wobec nich szczerzy oraz że szczerowość ta wynika z dobrej woli i jest oparta na kompetencjach [Skrenty 2013, s. 99]. Wiara w kompetencje (zdolności, zaangażowanie, bezstronność, wiedzę i doświadczenie) jest podstawą budowania zaufania w trakcie świadczenia usług publicznych. Jeśli obywatele obdarzą zaufaniem kompetencyjnym urzędników, nie będą podejrzewać ich o działania niezgodne z prawem. Będą ufać, że urzędnicy dotrzymują obietnic i procedur oraz mają możliwość korygowania niepożądanych zachowań.

Wnioski (zakończenie)

Pojęcie zaufania dotyka wielu elementów, takich jak: oczekiwanie, poleganie na kimś, ryzyko, prawdopodobieństwo i niepewność. Najlepszym przykładem relacji opartej na zaufaniu jest szeroko rozumiana współpraca. Zaufanie umożliwia współpracę pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Zaufanie dotyczy również instytucji publicznych. Wysoki poziom zaufania do organów administracji może ułatwiać proces świadczenia usług publicznych. Obywatele, którzy będą ufać urzędnikom, będą wierzyć, że otrzymywane usługi są świadczone w jak najlepszy sposób. Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- Im silniejsze jest przekonanie o wzajemnym zaufaniu, tym większa jest gotowość do współpracy, co wpływa na lepszą subiektywną ocenę relacji obywatel – urzędnik;
- Zaufanie pojawia się, kiedy wspólnota podziela szereg wartości moralnych w takim stopniu, aby ludzie mogli oczekiwać od siebie nawzajem przewidywalnego i szczerego zachowania [Fukuyma 1997];
- Odpowiednie kompetencje pracowników świadczących usługi publiczne zorientowane na potrzeby i oczekiwania klientów powinny przełożyć się na dobre traktowanie obywateli – świadczeniobiorców, podniesienie oceny otrzymanych usług i przez to ogólny wzrost zaufania do podmiotów publicznych.

Na bazie zaufania kształtuje się wiarygodność i reputacja instytucji publicznych. Zaufania nie można zbudować w oparciu o procedury i przepisy prawne. W przypadku

relacji obywatel – urzędnik zaufanie kompetencyjne umożliwia kształtowanie wysokiego ogólnego zaufania do organów publicznych. Obywatele muszą mieć przekonanie, że urzędnicy nie będą działać na ich niekorzyść i będą świadczyć usługi publiczne zgodnie z najlepszym interesem. Zaufanie kompetencyjne może być jednym ze skutecznych narzędzi budowania zaufania ogólnego do administracji publicznej.

Bibliografia:

Bouckaert G. (2012), *Trust and public administration*, „Administration”, Vol. 60, No. 1.

Ciesielska M., Syrytczyk K. (2015), *Znaczenie zaufania w organizacji zorientowanej społecznie*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, nr 2/2011, Wyd. Zarządzania i Administracji UJK Kielce.

Covey S. R. Merrill (2005), *Szybkość zaufania*, Rebis, Warszawa.

Covey S.M., Merrill. R. (2009), *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań.

Fukuyama F. (1997), *Zaufanie – Kapitał społeczny droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa.

Gambetta D. (1988), *Can we trust trust? in Gambetta D. Trust*, Basil Blackwell, New York.

Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz, M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.

Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2012), *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, <http://www.e-mentor.edu.pl /artykul/index/numer/27/id/598> [dostęp: 07.05.2012].

Hardin R (2009), *Zaufanie*, SIC, Warszawa.

Kapuścik E (2015), *Dylematy nadużycia zaufania interorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „ZN WSH Zarządzanie”, nr 2.

Konopka D (2013), *Rewitalizacja zaufania do administracji publicznej w Polsce* [w:] P. Partycki (red.), *Samorządność w warunkach kryzysu*, Wyd. KUL, Lublin.

Koźuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia ISP UJ, Kraków.

Koźuch B., Koźuch A. (2011), *Istota współczesnych usług publicznych* [w:] B. Koźuch, A. Koźuch (red.), *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Królak-Wyszyńska K., *Pomocna dłoń zaufania*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7579/Pomocna-dlon-zaufania-czesc-II/komunikacja-reputacja-transfer-wiedzy-zarzadzanie-wiedza> [dostęp: 03.03.2012].

Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, OW, Warszawa.

Paliszkiewicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Pawłowska B, Seredocha I. (2012), *Wybrane metody doskonalenia jakości usług publicznych*, „Pragmata tes Oikonomias”, z. VI, Częstochowa.

Przybyszewski R., Atamańczuk K. (2011), *Administracja publiczna w wymiarze społecznym i humanistycznym. Założenia teraźniejszości i przyszłości*, Toruń.

Rostkowski T. (2004), *Zrządzanie kompetencjami w UE* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.

Sajkiewicz A. (2002), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.

Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnętrzzorganizacyjna*, DIFIN, Warszawa.

Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An integrative model of organizational trust: past, present and future*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 2

Skrenty Ź (2013), *Zaufanie obywateli do organów władzy publicznej w świetle orzecznictwa sądowego i poglądów doktryny*, „Studia Lubuskie” PWSZ IPIA, t. IX, Sulechów.

Świątek-Barylska I. (2013), *Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, 282, Łódź.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Wiśniewski M. (2015), *Zaufanie do samorządu terytorialnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy i Socjologiczny”, z. 3.