Dorota Konopka, Julita Sitniewska
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej
im. Stanisława Staszica w Białymstoku

ODPOWIEDZIALNOŚĆ JAKO PODSTAWOWY CZYNNIK DZIAŁANIA URZĘDNIKA SAMORZĄDOWEGO

Odpowiedzialność urzędnika – te dwa słowa mogą powodować różne skojarzenia zarówno wśród kadry urzędniczej, teoretyków prawa, jak i praktyków, a także osób mających częsty lub rzadki kontakt z urzędami administracji lokalnej. Pasjonujące jest zatem, z badawczego punktu widzenia, przyjrzenie się odbiorowi owego pojęcia, a co za tym idzie praktyk związanych z jego stosowaniem, konsekwencji jakie rodzi brak jego istnienia, z perspektywy urzędnika administracji samorządowej. W Polsce bowiem od roku 1989 mamy do czynienia z odnową prestiżu urzędnika, szczególnie zwróceniem uwagi na rolę kadr samorządowych w tworzeniu poczucia wspólnoty lokalnej. Urzędnik samorządowy stał się zatem najbliższym ogniwem wobec petenta w stosunku państwo–obywatel. Interesuje nas często z jakim skutkiem wywiązuje się ze swoich obowiązków, badając skutki jego decyzji, natomiast z rzadka przyjmuje się inną perspektywę badawczą – zadając pytanie: co myśli urzędnik o swojej roli w procesie decyzyjnym [Kudrycka, Dębicki: 2004; Dębicka, Dmochowski, Kudrycka: 2004; Cudowski: 2006]. Opinie urzędników samorządowych na temat etyki działania, ustosunkowanie się do sytuacji, które wywołują dylematy moralne, mówią nam wiele o stanie świadomości owej grupy zawodowej, pracowników reprezentujących władze lokalne przed społeczeństwem, dlatego też decyżja o przeprowadzeniu badań wśród urzędników podlaskiego samorządu terytorialnego.

Interesowała nas przede wszystkim odpowiedź na pytania: jak urzędnik, odpowiedzialny za wydawanie decyzji administracyjnych, rozumie pojęcie *odpowiedzialność*, czy pojawiają się w nim obawy wobec konsekwencji swoich działań, jeśli tak, to jakie; jakie znaczenie dla urzędnika ma etyka działania, co rozumie pod owym pojęciem, czy ma świadomość istnienia ciężaru odpowiedzial-

ności jaki na nim leży? Zależy nam na poznaniu odpowiedzi na pytanie: czy urzędnik posiada, nie tyle praktyczną wiedzę, ale rudymენტarną związaną z funkcjonowaniem urzędu, zatem wpływającą na kompetentność urzędnika. Nie jest naszą intencją analiza przygotowania urzędnika do pracy w zawodzie, raczej wskazanie czy ma świadomość tego, że jego postawa, zachowanie i inwencja zawodowa budują wizerunek instytucji, w której pracuje.

Celem praktycznym badań jest pobudzenie refleksji wśród władz samorządowych i teoretyków administracji publicznej na temat wrażliwości etycznej kadry urzędniczej samorządu. Grupą docelową badań są pracownicy samorządowi, wydający decyzje administracyjne. Badaniem objęto pracowników Urzędu Miasta w Białymstoku i Starostwa Powiatowego w Białymstoku¹. Chęć współpracy wyraził Marszałek Województwa Podlaskiego, ale osoba odpowiedzialna za zorganizowanie realizacji badań nie była skłonna do współpracy.

Podstawową metodą badawczą był kwestionariusz ankiety (sondaż ankietowy) zrealizowany na próbie losowo-celowej. Wybór tej metody wynikał z kilku powodów. Przede wszystkim chcieliśmy obniżyć błąd stroniczości, którego źródłem mogą być indywidualne cechy ankietowanych i zróżnicowanie ich umiejętności oraz zwiększyć anonimowość respondenta. Gwarancja anonimowości jaką daje ankiet, jest szczególnie ważna, gdy pytania dotyczą kwestii drażliwych. Ponadto chcieliśmy, aby odpowiedzi na pytania były raczej przemyślane, a nie natychmiastowe.

Badanie było prowadzone na minimalnej próbie reprezentacyjnej (ok. 130 respondentów). Stosując takie podejście, naturalnym było, że oparto się na procedurze nieprobabilistycznego doboru próby, jakim jest dobór w postaci jednostek dostępnych. Z konieczności na plan drugi zeszły kwestie związane z adekwatnością próby w stosunku do populacji. Stąd z naszego punktu widzenia nie było możliwe uzyskanie optymalnych proporcji cech w próbie nawiązując do populacji urzędników wydających decyzje administracyjne. Łącznie zebrano 172 ankiety, z których tylko 1 musiała zostać odrzucona ze względu na różne braki formalne.

Ogółem zrealizowano badania na próbie 171 respondentów, w tym w:

- Starostwie Powiatowym – 66 respondentów,
- Urzędzie Miasta – 105 respondentów.

Chcieliśmy podkreślić, iż w Starostwie Powiatowym nie spotkano się z żadną odmową udziału w badaniach, wykorzystano wszystkie przekazane ankiety. Natomiast w Urzędzie Miasta w Białymstoku dodrukowano dodatkowo 45 ankiet. Świadczyć to może o dużym zainteresowaniu tematem wśród urzędników i chęci wypowiedzenia się. Badania zrealizowano w okresie od 1 do 31 marca 2008 r.

¹ Jesteśmy wdzięczne sekretarzom: Starostwa Powiatowego w Białymstoku – Pani Annie Szczepańskiej oraz Urzędu Miasta w Białymstoku – Panu Krzysztofowi Markowi Karpieszkowi, jak i Panu J. Gradkowskiemu za okazaną pomoc w realizacji badań.

W badaniach ogółem uczestniczyło 171 respondentów, w tym 125 (73,3%) kobiet i 46 mężczyzn (26,7%). Liczby te wskazują, iż w badaniach nastąpiła nadprezentacja kobiet w stosunku do mężczyzn, co potwierdza fakt sfeminizowania zawodu urzędnika. Respondenci reprezentują różne przedziały wiekowe, choć najczęściej są to ludzie młodzi (25,0%) pomiędzy 26 a 30 rokiem życia.

Rys. 1. Wiek respondentów

Respondenci posiadają zróżnicowane doświadczenie zawodowe. Ponad 35% to urzędnicy z stażem pracy poniżej 5 lat, a ponad 20% respondentów pracuje w administracji publicznej ponad 20 lat.

Kluczowa dla badań ma być odpowiedź na pytanie – z czym kojarzy się urzędnikowi pojęcie „odpowiedzialność urzędnicza”. Zatem, czy ma charakter odpowiedzialności rozumianej w kategoriach *negatywnych następstw, przewidzianych jako skutek naruszania (...) obowiązków* [Kudrycka, Dębicki: 2004: 64], czy może w kategoriach pozytywnych jako posiadanie kompetencji zawodowych i postępowanie zgodne z obowiązującymi normami zawodowymi. Oczywiście przy braku istnienia w postępowaniu urzędnika odpowiedzialności rozumianej w kategoriach pozytywnych pojawiają się negatywne następstwa o charakterze prawnym. Jednak mimo logicznego związku następstw między wymienionymi kategoriami zależało nam, aby urzędnik opowiedział się za jedną z odpowiedzi. Ponad połowa respondentów (63,4%) wiąże owo pojęcie z normami pozaprawnymi, etyką postępowania. Kojarzy się im zatem pojęcie *odpowiedzialność* w pozytywny sposób. 36,6 % deklaruje natomiast, że rozumie je jako odpowiedzialność w sensie norm prawnych.

Rys. 2. Lata pracy w administracji publicznej

☐ z konsekwencjami prawnymi wykonywanego zawodu

■ z konsekwencjami zawodowymi i postępowaniem zgodnym z obowiązującymi normami zawodowymi

Rys. 3. Z czym kojarzy się Panu(i) pojęcie „odpowiedzialność urzędnicza”?

Oznacza to, że odpowiedzialność dla urzędnika samorządowego jest przede wszystkim normą postępowania etycznego. W konsekwencji, jeśli jest wyznacznikiem prawidłowości jego pracy, na pewno chroni go przed następstwami odpowiedzialności prawnej.

Jak wynika z badań czynnikiem decydującym o właściwym wykonywaniu obowiązków jest jednak czynnik prawny. Aż 59,9% urzędników wskazało na przepis prawa. Ponieważ mamy do czynienia z urzędnikami wydającymi decyzje administracyjne, zatem nie powinno nas dziwić, że litera prawa kieruje podejmowaniem przez nich decyzji. Na drugim miejscu znajduje się osobista odpowiedzialność za wykonywanie powierzonych zadań (25,0%).

Rys. 4. Najważniejsze czynniki decydujące o właściwym wykonywaniu obowiązków w administracji publicznej

Wydaje się, że można mówić o przewrotności odpowiedzi na drugie pytanie w stosunku do odpowiedzi na pierwsze. Jeśli w przypadku pierwszego pytania odpowiedzią było rozumienie w sensie pozytywnym odpowiedzialności, to czynnikiem decydującym o właściwym wykonywaniu obowiązków powinna być osobista odpowiedzialność, czyli wartości moralne jakie posiada pracownik. Okazuje się jednak, że jest nią przepis prawa. Nastąpiła zmiana wartości względem pierwszego pytania. Widać w odpowiedzi na drugie pytanie silną obawę przed konsekwencjami prawnymi, jaką może rodzić nieprzestrzeganie prawa.

Bardzo ważna dla owej analizy jest odpowiedź na pytanie – czy mamy do czynienia z istnieniem w urzędach kultury pracy opartej na wartościach etycznych, czyli zdanie sobie sprawy, iż należy wychodząc od wymogów związanych z prawem dojść w toku procesu decyzyjnego do odpowiedzialności społeczno-

-moralnej [Kudrycka, Dębicki: 2004: 13] Jak widać odpowiedź na pytanie pierwsze daje nam optymistyczne rezultaty. W odpowiedzi na pytanie trzecie ujawnia także optymistyczną tendencja: „Czy podejmując decyzje administracyjną, jest Pan(i) świadom(a) konsekwencji swoich działań?” – prawie 90% respondentów odpowiedziało twierdząco, natomiast bardzo niski odsetek – 0,6% odpowiedział na pytanie negatywnie. Zastanawiające dla analizy są odpowiedzi: „nie zawsze” – 8,1% i „nie zastanawiałem(am) się nad tym” – 1,7%. Należy, jak sądzimy, wykorzystując w części teorię Roberta K. Merton na temat dysfunkcji biurokracji [Merton: 2002], złożyć ten odsetek na karb działań rutynowych. Oczywiście, urzędnik posiada w podświadomości gdzieś głęboko ukrytą wagę swoich działań, ale w sytuacji konformizmu postępowania nie jest ona ujawniana.

Rys. 5. Czy podejmując decyzję administracyjną jest Pan(i) świadomy(a) konsekwencji swoich działań?

Jaki typ odpowiedzialności jest instrumentem wystarczającym, aby zmobilizować urzędnika do pracy? 58,1% wybrało: „odpowiedzialność dyscyplinarną”. *Rozwijanie i umacnianie etosu pracownika (urzędnika samorządowego) oraz kształtowanie się standardów moralnych krytycznej oceny jego nagannych zachowań w środowisku pracy należy w tych okolicznościach uznać za szczególnie ważne, gdyż powinno to prowadzić do ograniczenia potrzeby sięgania do odpowiedzialności uregulowanej w obowiązującym prawie* [Sanetra: 2006: 121–122]. Przestrzeganie zasad etyki pracy staje się nie tylko obowiązkiem moralnym, ale

ma w sobie obowiązek prawny [Sanetra: 2006: 121]. Może właśnie dlatego przewrotność w odpowiedziach na pytanie drugie w stosunku do odpowiedzi na pytanie pierwsze?

Pracownik, jak widać z badań ma nikłą świadomość, że zostanie pociągnięty do odpowiedzialności materialnej (10,5%). Możliwe, że o wiele częściej jest stosowanie instrumentu dyscyplinującego, dlatego też taki odsetek odpowiedzi. *Na ogół przeważa opinia, że najbardziej dolegliwa jest dla nich (pracowników samorządowych – D.K, J.S.) odpowiedzialność karna (...), następnie odpowiedzialność ponoszona za popełnienie wykroczenia, odpowiedzialność służbowa (dyscyplinarna) i wreszcie odpowiedzialność porządkową przewidziana w kodeksie pracy* [Sanetra: 2006: 125]. W przypadku odpowiedzialności karnej 15,7% mobilizuje ich do przestrzegania prawidłowości pracy.

Rys. 6. Typy odpowiedzialności, które są wystarczającym instrumentem mobilizującym respondenta do postrzegania prawidłowości pracy

Czy świadomość odpowiedzialności dyscyplinarnej jest wystarczającym instrumentem prawidłowego funkcjonowania urzędu? Na zadane pytanie: „Czy urzędnicy powinni ponosić odpowiedzialność osobistą za popełniane błędy, być pociągniętym do odpowiedzialności materialnej”, ponad połowa badanych urzędników odpowiedziała negatywnie, 20% odpowiedziała twierdząco, natomiast 22,1% nie miała zdania.

Urzędnik odczuwa w swojej pracy przede wszystkim nacisk odpowiedzialności dyscyplinarnej. Z drugiej strony jak widać z danych zebranych wśród pra-

cowników, istnieje mała świadomość, że można być pociągniętym do odpowiedzialności materialnej.

Przyczyny powstrzymywania się od podejmowania decyzji bywają różne. Od absolutnego lekceważenia swoich obowiązków, lekceważenia prawa, złożonych propozycji korupcyjnych, nacisku przełożonego, po celowe zaniechania z przyczyn nierzadko politycznych. Respondentom zadano pytanie: „Czy w swojej karierze zawodowej powstrzymywał(a) się Pan(i) od wydawania decyzji?” Wśród sugerowanych odpowiedzi twierdzących związanych z przyczynami, dla których urzędnik powstrzymywał się z wydaniem decyzji, największy odsetek respondentów wskazał na „naciski przełożonych” (17,4%), a najmniej na „osobiste/własne interesy” (3,0%). Na drugim miejscu, po „naciskach przełożonych”, plasują się „naciski polityczne” (7,6%), a na przedostatnim: „złożone propozycje korupcyjne” (4,7%). *Przełożony łatwo może stwarzać drugiemu urzędnikowi sytuację upokorzenia, żądając wykonania poleceń niezgodnych z jego przekonaniami o słuszności takiego postępowania* [Kosewski: 2004: 249]. Czy odsetek odpowiedzi na „tak” sugeruje nam, że urzędnicy stykają się z naciskami tego typu, a odsetek na „nie pamiętam” (13,4%), że liczba odpowiedzi twierdzących mogłaby być większa, ale urzędnik nie chce dzielić się tą informacją? Możemy wnioskować, że istnieją sytuacje, gdzie urzędnik powstrzymuje się od załatwiania spraw wiedząc, że będzie to niemile widziane przez władzę zwierzchnią, albo też w sposób nieformalny dostaje wytyczne określonego postępowania.

Istniały również okoliczności w karierze zawodowej badanych, kiedy urzędnik powstrzymywał się od wydania decyzji z powodów tzw. „politycznych”. Choć potwierdziło tę sytuację tylko ok. 8% respondentów, to odsetek odpowiedzi „nie pamiętam” był dość spory, bo wyniósł aż 12,2%, a 3,5% w ogóle nie udzieliło odpowiedzi. Możemy domniemywać, że i w tym wypadku liczba odpowiedzi mogłaby być większa. Najczęściej do takich zaniechań dochodzi w sytuacjach zmian na szczeblach władzy, a już niemal regułą jest przyspieszanie jednych decyzji, a wyhamowywanie innych w sytuacji zmian opcji politycznych.

Wydaje się, że można uznać te odpowiedzi za szczere lub, w przypadku większej ilości braku danych w odpowiedziach związanych bezpośrednio z osobą urzędnika jako inicjatora łamania prawa – „propozycje korupcyjne” czy „osobiste/własne interesy” – urzędnik próbuje wybielić własną osobę w oczach ankietujących go osób. Chętnie zatem wskazuje na fakt, że był nakłaniany przez innych do łamania prawa, ale w przypadku odpowiedzi na *nie* dotyczących: 86% – „złożone propozycje korupcyjne” i 87,3% – „osobiste/własne interesy”, okazuje się, że owe sytuacje w jego życiu zawodowym prawie w ogóle nie miały miejsca, przy niewielkiej ilości odpowiedzi „nie pamiętam” dla obu wahających się w granicach ok. 6%. Jak widać korupcja w oczach urzędnika prawie w ogóle nie istnieje.

Rys. 7. Powody powstrzymywania się urzędników od wydania decyzji

Niezależnie jednak od przyczyn, najczęściej pozamerytorycznych, każde zaniechanie urzędnika jest co najmniej niedopełnieniem obowiązków i powinno wywoływać negatywne skutki dla samego urzędnika, jak i niejednokrotnie dla jego przełożonego. Przede wszystkim konsekwencje służbowe i dyscyplinarne, ale też i nierzadko konsekwencje karne lub na płaszczyźnie kodeksu cywilnego o odpowiedzialności za szkody spowodowane przez błędne działanie organu administracyjnego.

Ponad połowa respondentów stwierdziła, iż wystarczającym instrumentem mobilizującym urzędnika do przestrzegania prawidłowości pracy jest odpowiedzialność dyscyplinarna. W pytaniu „czy w ostatnim czasie zetknął(a) się Pan(i) z sytuacją, kiedy urzędnik został pociągnięty do odpowiedzialności w Państwa instytucji?”, spośród odpowiedzi twierdzących (16,3%), ponad połowa (57,1%) wskazuje na jej charakter dyscyplinarny, 37,3% urzędników „nie” zetknęło się z taką sytuacją, a aż 46,0% „nie pamięta”.

Informacja o takim charakterze nie jest w sposób oficjalny ujawniana w urzędzie, rozchodzi się systemem nieoficjalnym (plotka), dlatego też część urzędników może być w tym przypadku pogrążona w przysłowiowej niewiedzy.

Oba przebadane urzędy nie posiadają wewnętrznego kodeksu etycznego. 35,5% urzędników jest tego pewna, aż 13,4% twierdzi, że taki kodeks jego instytucja posiada. Bardzo duży odsetek 51,1% nic nie wie na temat istnienia kodeksu. Odpowiedzi na „nie wiem” jak i te stwierdzające, że taki kodeks istnieje wskazują na dużą ignorancję urzędników w tej tematyce.

Większość urzędników, mimo braku świadomości nieistnienia kodeksu etycznego w ich instytucji, widzi potrzebę jego implementacji w miejscu pracy. Mimo, że w świetle przeprowadzonych badań urzędnikowi nie brakuje ani wiedzy normatywnej, określonej co jest legalne, a co jest niezgodne z przepisami, ani wiedzy etycznej, określonej, co jest dobre, a co złe moralnie [Kosewski: 2004: 252] skodyfikowanie zasad postępowania, w przypadku niepewności co do własnych działań, pomogłoby w podejmowaniu właściwych decyzji. Urzędnik musi mieć pewność jak się zachować w sytuacji „na pograniczu”, kiedy, mimo wiedzy i doświadczenia, jakie posiada, nie wie, jaką podjąć decyzję [Górski: 2006: 143].

Rys. 8. Wobec kogo urzędnik jest szczególnie odpowiedzialny?

Odbiorcą działań administracji w dużej mierze jest społeczeństwo, społeczność lokalna, której dotyczą bezpośrednio lub pośrednio decyzje administracyjne, jakie są wydawane przez urzędników. Zadania i obowiązki współczesnej administracji muszą niewątpliwie być obdarzone społeczną akceptacją, podążać za oczekiwaniami środowiska lokalnego [Potoczek, Stępień: 2005: 15]. 39,5% ankietowanych, największy odsetek odpowiedzi, jest zdania, iż urzędnik powinien być odpowiedzialny właśnie „wobec społeczeństwa”. Na drugim miejscu plasuje się odpowiedzialność „wobec siebie”. Potwierdza się twierdzenie, że urzędnik ma poczucie moralnej odpowiedzialności za postępowanie, staje się ono prawie tak ważne jak odpowiedzialność wobec przełożonego (dzieli je tylko różnica 3,5%). Związki wewnątrz instytucji, relacja podwładny–przełożony oka-

zuje się mieć takie samo znaczenie, jak „odpowiedzialność moralna wobec siebie”. Najprawdopodobniej owe związki budowane są na płaszczyźnie zaufania, jeśli odpowiedzialność w największym odsetku (zob. pytanie 1) kojarzy się urzędnikom w sposób pozytywny.

Optymistycznie wygląda odpowiedź na pytanie: „czy etyki pracy można się nauczyć?” – 48,3% odpowiedzi twierdzących, przy 22,1% negatywnych i 28,5% – braku zdania w tej sprawie. Pytanie dotyczy wyobraźni urzędnika na temat tego, czy odczuwanie wartości moralnych, czy ich brak wpływa na jego postępowanie. Jeśli urzędnik nie ma wpojonych wartości, rzadko przestrzega zasad etyki, to abstrahując od tego, czy utrzyma sprawowaną funkcję, mało kiedy powstają u niego dylematy etyczne związane z pracą, ponieważ człowiek zachowuje się zgodnie z wartościami, które ceni [Kosewski: 2004: 243].

Idea ustawicznego kształcenia obejmuje swoim zasięgiem wszystkie grupy zawodowe. Także urzędnicy muszą się doskonalić zawodowo. Szkolenia są nieodłącznym elementem poszerzania wiedzy i doskonalenia umiejętności. To nie tylko podnoszenie kwalifikacji pracowników, ale przede wszystkim obniżanie kosztów związanych ze zwalnianiem ludzi i zatrudnieniem nowych. 77,3% ankietowanych nie brała udziału w szkoleniach związanych z etyką pracy zawodowej. Tylko 5,8% przeszło tego typu szkolenie. 16,9% „nie pamięta” czy w nich uczestniczyło. *Urzędnikom brakuje także „technik społecznego bycia” w trudnych rolach stwarzanych sytuacją „władza nad innymi”, w radzeniu sobie z manipulacją ze strony przełożonych, kolegów i przyjaciół czy rodziny. Ci, którzy radzą sobie dobrze z wyzwaniem sytuacji zawodowej osiągnęli to na drodze „życiowego doświadczenia”, metodą prób i błędów, a nie systematycznego instruktora lub szkolenia* [Kosewski: 2004: 253]. Jak widać szkolenia dotyczące etyki pracy należą do rzadkości. Doświadczenie w tej mierze zdobywa urzędnik samodzielnie lub kieruje się w swoich wyborach wpojonymi wartościami moralnymi.

Cieszy ilość pozytywnych odpowiedzi na pytanie dotyczące rozmów w gronie kolegów na temat tego, jak być odpowiedzialnym – odpowiedź twierdząca: „tak, często” – 20,4%, „tak, czasami” – 40,1%. W sumie ponad 50% respondentów doświadcza tego typu dyskusji w miejscu pracy, mimo wyniku około 40% dla obu odpowiedzi „rzadko” i „nie spotykam się”. Możemy się domyślać, że istnieje wymiana informacji między pracownikami na temat zasad postępowania zawodowego, skutków jakie może ono rodzić. Możliwe też, że taka wymiana poglądów kompensuje widoczny brak szkoleń związanych z etyką pracy. Wspólne dyskusje na ten temat to jedna z form edukacji. Ten sam pozytywny aspekt niosą odpowiedzi na kolejne pytanie. Aż 75% respondentów potwierdziło istnienie „ducha” odpowiedzialności w macierzystej jednostce (12,8% – nie). Rozmowy wśród pracowników o tym jak być odpowiedzialnym w zawodzie kształtują na pewno „ducha” odpowiedzialności w ich instytucjach. Tam, gdzie

nie działa się odpowiedzialnie, nie werbalizuje się problemów pojawiających się w pracy, tam nie ma miejsca na poczucie istnienia odpowiedzialności.

Podsumowując, badani urzędnicy wiążą pojęcie „odpowiedzialności” przede wszystkim z normami pozaprawnymi, etyką postępowania. Kojarzy się im zatem odpowiedzialność w pozytywny sposób. Oznacza to, że odpowiedzialność dla urzędnika samorządowego jest przede wszystkim normą postępowania etycznego. Zaznaczyć należy również, iż czynnikiem decydującym o właściwym wykonywaniu obowiązków jest jednak czynnik prawny. Dlatego też przestrzeganie zasad etyki pracy staje się nie tylko obowiązkiem moralnym, ale ma w sobie obowiązek prawny. Wyniki badań świadczą, że urzędnik ma poczucie moralnej odpowiedzialności za swoje postępowanie. Z przeprowadzonych badań możemy wnioskować, że istnieją sytuacje, gdzie urzędnik powstrzymuje się od wydania decyzji z powodu nacisku przełożonego, czy z tzw. powodów „politycznych”. Kończąc analizę należy zaznaczyć, że przebadani urzędnicy odczuwają w swojej pracy przede wszystkim nacisk odpowiedzialności dyscyplinarnej i zarazem posiadają nikłą świadomość, że zostaną pociągnięci do odpowiedzialności materialnej.

Bibliografia:

- Cudowski Bogusław (red.), 2006, *Odpowiedzialność jako instrument zapewnienia prawidłowego funkcjonowania samorządu terytorialnego (O potrzebie badań)*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok.
- Dębicka Anetta, Dmochowski Mariusz, Kudrycka Barbara (red.), 2004, *Profesjonalizm w Administracji Publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.
- Górski Dominik (red.), 2006, *A B C samorządu terytorialnego, poradnik nie tylko dla radnych*, Fundacja Rozwoju Demokracji lokalnej, Warszawa.
- Kosewski Marek, 2004, *Urzędnicy w sytuacji zawodowej pokusy*, [w:] A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), *Profesjonalizm w Administracji Publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.
- Kudrycka Barbara, Dębicki Marek, 2000, *Etyczne administrowanie. Wyzwania dla samorządu terytorialnego*, Municipium, Warszawa.
- Merton Robert K., 2002, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Potoczek Andrzej, Stępień Jerzy, 2005, *Kadry i zarządzanie w administracji*, Prodruk, Poznań-Toruń.
- Sanetra Walerian, 2006, *Odpowiedzialność pracowników samorządowych jako istotny czynnik zapewnienia prawidłowego funkcjonowania samorządu tery-*

torialnego, [w:] B. Cudowski (red.), *Odpowiedzialność jako instrument zapewnienia prawidłowego funkcjonowania samorządu terytorialnego (O potrzebie badań)*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej im. Stanisława Staszica w Białymstoku, Białystok.

RESPONSIBILITY AS AN ESSENTIAL FACTOR ACTIONS OF AN OFFICIAL OF LOCAL GOVERNMENTS

Summary

Local official has become the closest bond in the relationship between the state and a citizen. How one fulfills his/her duties examining effects of his/her decision? Respondents (local officials) connect this notion with outlaw norms, ethics. For them the notion of „accountability” is associated with the positive way, not in negative as legal norms. They think that in spite of the lack of coaching related to ethical issue, they experience in their office so-called „spirit of accountability”. In every day work local officials are aware of the pressure of the disciplinary responsibility and have a low awareness to be called to account the material.

Key words: ethics, local official, corruption.