

Jolanta Itrich-Drabarek

Uniwersytet Warszawski, Polska

e-mail: j.itrich-draba@uw.edu.pl

ORCID: 0000-0001-7509-3561

Daniel Mider

Uniwersytet Warszawski, Polska

e-mail: d.mider@uw.edu.pl

ORCID: 0000-0003-2223-5997

POSTAWY POLAKÓW WOBEC SŁUŻBY CYWILNEJ – NADZIEJE I OCZEKIWANIA

THE POLES' ATTITUDES TOWARDS THE PUBLIC SERVICE: HOPES AND EXPECTATIONS

Abstract

Objective: Multidimensional reconstruction is offered of the Poles' attitudes towards public service and their diversification in various sociodemographic and psychographic categories.

Methods: The approach to data collection included computer-assisted telephone research on a sample of N = 1,200 adult Poles (18+) and an analysis using descriptive statistics and selected inductive statistics techniques (regression modeling, intergroup difference tests, multidimensional scaling).

Results: Analyzes of aggregate and partial dimensions of the Poles' attitudes towards the civil service were made, models of positive and negative features of the civil service were developed.

Conclusions: The study updates the existing research on the image of the civil service in Polish society, has a diagnostic and comparative value. The proposed models have a practical value, pointing to the strengths and weaknesses of the civil service as perceived by the Polish society, broken down into various groups. The predictive value, implications and model validation procedures were discussed.

KEYWORDS

civil service, public opinion, social attitudes, regression modeling, multidimensional scaling

SŁOWA KLUCZOWE

służba cywilna, opinia publiczna, postawy społeczne, modelowanie regresyjne, skalowanie wielowymiarowe

1. WPROWADZENIE

Procesy, jakie zachodziły w europejskiej administracji poszczególnych państw po 1879 r., doprowadziły do wyłonienia hierarchicznej, scentralizowanej i profesjonalnej służby cywilnej. Powstanie zawodowej kadry urzędników tworzących służbę cywilną nastąpiło w wyniku powolnych zmian obyczaju, tradycji i prawa. Kierunek ewolucji, jaki się zarysował, wyznaczało dążenie do tego, aby wraz z rozwojem demokracji ludzie, których praca polega na wypełnianiu zadań służących państwu, przestrzegali zasad społecznie akceptowanych¹. Wiek XIX charakteryzował się podobnymi rozwiązaniami przyjmowanymi w poszczególnych państwach. W XX w. systemy się różnicowały, a z kolei w XXI w. służba cywilna zaczęła ulegać drastycznym przemianom, szczególnie w krajach rozwijających się². Problemy, z jakimi współcześnie boryka się służba cywilna, są raczej kompleksowe i zglobalizowane niż proste, linearne i narodowe. Służba cywilna i cała sfera publiczna doświadczają presji – oczekuje się, że organizacje publiczne będą spełniać wiele zróżnicowanych funkcji, a jednocześnie przestrzegać takich wartości, jak skuteczność, wydajność, sprawiedliwość i zdolność reagowania, zaś

¹ Zob. szerzej M. Gintowt-Jankowicz, *Służba cywilna w wybranych państwach demokratycznych*, (w:) J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010, s. 4.

² W. McCourt, *Models of Public Service Reform. A Problem-Solving Approach*, Policy Research Working Paper nr 6428, The World Bank, Washington 2013.

każde niepowodzenie w świadczeniu usług przyciąga uwagę mediów, wywołuje kontrolę ze strony władz politycznych i niezadowolenie obywateli. To trudne położenie, zaś stawiane wymogi są często sprzeczne.

Dotychczasowe badania przeprowadzone w Polsce i na świecie pokazują, że odbiór społeczny służby publicznej, w tym służby cywilnej, ma charakter stereotypowy, powierzchowny i emocjonalny. Zgodnie z badaniami zachodnimi nawet przy dobrych wynikach pracy oceny wizerunku są negatywne³. Uprzedzenia wobec instytucji służby publicznej, czyli powszechne przekonanie o jej nieefektywności i zbiurokratyzowaniu, są często dyskutowane w literaturze przedmiotu⁴. Prym wiodą tu w szczególności USA (podobnie jest też w Polsce), gdzie w popularnych, politycznych i akademickich dyskursach organizacje sektora publicznego przedstawiane są jako nieudolne. Te negatywne postawy kształtowane są już w dzieciństwie i trwają nieprzerwanie w wieku dorosłym⁵, jednocześnie utrudniają rekrutację i retencję utalentowanych pracowników, a także rodzą „kulturę cynizmu” i braku uczestnictwa⁶. W tym kontekście badania nad postawami wobec pracowników i urzędników służby cywilnej jawią się jako niezbędne.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaki jest wizerunek służby cywilnej w oczach dorosłych Polaków w 2022 r., w 100-lecie jej istnienia, o to, czy jest on tożsamy, czy różny w grupach wyodrębnionych na podstawie cech socjodemograficznych i psychograficznych (płeć, wiek, wykształcenie, wielkość i lokalizacja miejsca zamieszkania, status materialny, autoidentyfikacja polityczna i religijna). Analiza opiera się na zleconych badaniach przeprowadzonych na próbie ogólnopolskiej. Pomiarowi poddano oczekiwania Polaków w odniesieniu do pożądanых i niepożądanych cech służby cywilnej, co ma walor praktyczny oraz wskazuje na silne i słabe strony tej instytucji w percepcji społeczeństwa. Przesłanką podjętych badań stała się potrzeba aktualizacji dotychczasowej wiedzy o postrzeganiu pracowników i urzędników służby cywilnej przez Polaków. Wyniki przeprowadzonych badań mają walor porównawczy i diagnostyczny, wychodzą naprzeciw wyrażanym przez niektórych

³ C.T. Goodsell, *The Case for Bureaucracy. A Public Administration Polemic*, Washington 2004.

⁴ S.K. Pandey, D.H. Coursey, D.P. Moynihan, *Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape. A Multimethod Study*, „Public Performance & Management Review” 2007, Vol. 30, No. 3, s. 398–425; J.D. Marvel, *Unconscious Bias in Citizens’ Evaluations of Public Sector Performance*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2016, Vol. 26, No. 1, s. 143–158.

⁵ G. Rainey, B. Bozeman, *Comparing Public and Private Organizations. Empirical Research and the Power of the a Priori*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2000, Vol. 10, No. 2, s. 447–470; S. van de Walle, *Context-Specific Images of the Archetypical Bureaucrat. Persistence and Diffusion of the Bureaucracy Stereotype*, „Public Voices” 2004, Vol. 7, No. 1, s. 3–12.

⁶ E.M. Berman, *Dealing with Cynical Citizens*, „Public Administration Review” 1997, Vol. 57, No. 2, s. 105–112; C. Chetkovich, *What’s in a Sector? The Shifting Career Plans of Public Policy Students*, „Public Administration Review” 2003, Vol. 63, No. 6, s. 660–674.

autorów postulatom modernizacji oraz kontynuacji dalszej profesjonalizacji służby cywilnej⁷.

Profesjonalny rozwój systemu służby cywilnej, oparty na takich zasadach i wartościach jak efektywność, uczciwość, kompetencja, skuteczność, transparentcja i odpowiedzialność społeczna, jest koniecznym (acz niewystarczającym) warunkiem legitymizacji systemu politycznego. Warto przy tym zauważyć, że pozytywne postawy wobec służby cywilnej przekładają się bezpośrednio na wydajność i niższe koszty sektora publicznego⁸. Ponadto, według niektórych badań, pozytywny wizerunek wydaje się być istotniejszy niż satysfakcja z działania służby publicznej, gdy w grę wchodzi indukowanie w społeczeństwie oddolnych działań oraz poparcia dla rozmaitych reform⁹.

2. CHARAKTERYSTYKA METODOLOGII BADANIA, ANALIZ I DOBORU PRÓBY

Użyte w analizach dane pochodzą z badania empirycznego przeprowadzonego przez ABM Agencję Badań Marketingowych na potrzeby zespołu badawczego Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego. Pomiar przeprowadzono w styczniu 2022 r. metodą wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo na reprezentatywnej (płeć, wiek, wielkość miejsca zamieszkania i wykształcenie) próbie 1200 dorosłych (18+) Polaków. W aspekcie psychologiczno-interakcyjnym dostrzegalny jest większy komfort interakcji ankietera i respondenta (rozmowa telefoniczna nie angażuje obu stron w takim stopniu jak kontakt twarzą w twarz, interlokutorzy mogą ją przeprowadzić w dowolnym miejscu i czasie). W aspekcie techniczno-organizacyjnym cechą badań telefonicznych jest wysoki stopień kontroli nad procesem badawczym. Dotyczy on zarówno czynnika ludzkiego (ankieterzy oraz respondenci), jak i zgromadzonych danych. Ankieterzy podlegają nadzorowi pośredniemu i bezpośredniemu – jest to stała, standaryzowana obserwacja pracy ankieterów, to jest podsłuch i pogląd wykonywany przez specjalnie wyszkolonych do tego celu kontrolerów, według ściśle określonych procedur (przewidywanych lokalnymi regulacjami w postaci Programu Kontroli Jakości

⁷ K. Mroccka, *Wyzwania modernizacyjne służby cywilnej w Polsce*, „Rocznik Administracji Publicznej” 2016, t. 2, s. 187–208.

⁸ Zob. J. Willems, *Public Servant Stereotypes. It Is not (at) All about Being Lazy, Greedy and Corrupt*, „Public Administration” 2020, Vol. 98, No. 4, s. 807–823.

⁹ E. Vigoda-Gadot, H. Cohen, *Service Satisfaction and Organizational Image. An Empirical Examination of the Relationship with Support for NPM-Style Reforms*, „Transforming Government: People, Process and Policy” 2015, Vol. 9, No. 1, s. 2–16.

Pracy Ankieterów). Ocena gromadzonych danych nie jest możliwa w takim stopniu w badaniach PAPI i CAWI. Wspomaganie komputerowe oraz kontakt telefoniczny są również czynnikiem zmniejszającym konieczne do wykonania badania nakłady finansowe i organizacyjne. Z organizacyjnego punktu widzenia kontakt twarzą w twarz był niemożliwy ze względu na pandemię COVID-19. W efekcie zastosowanej metody uzyskaliśmy wyższą jakość danych pod względem ich precyzji, dokładności, minimalizacji poziomu błędów i artefaktów, wiarygodności oraz trafności.

Zapewniono reprezentatywność statystyczną przy użyciu metody zwanej Random Digit Dialing (RDD)¹⁰, uznawanej za paradygmat doboru, jednak modernizowanej i ulepszanej w praktyce badawczej¹¹. Metoda ta umożliwia losowy dobór próby poprzez wykorzystanie tablic zagospodarowania numeracji telefonicznej, reguł probabilistyki i znajomości struktury rynku indywidualnych użytkowników telefonów, co daje możliwość uogólniania wyników pomiaru na badaną populację.

3. WYNIKI BADAŃ

3.1. POSTAWY POLAKÓW WOBEC PRACOWNIKÓW I URZĘDNIKÓW SŁUŻBY CYWILNEJ W POLSCE

Bilans ocen postaw Polaków wobec służby cywilnej jest korzystny. Pozytywną opinię o służbie cywilnej w Polsce wyraziła blisko połowa dorosłych Polaków (48,1%). W porównaniu z badaniami Roberta Sobiecha z 2009 r. spadek wyniósł 16,7 pp. (wówczas pozytywną ocenę wyrażało aż 64,8% Polaków)¹². Różnicy tej nie należy jednak traktować jako bezwzględnego spadku, bowiem wynika z przyjętej metodyki zadawania pytań. W obecnym pomiarze uwzględniono możliwość udzielenia przez badanego odpowiedzi indyferentnej, brzmiącej „ani dobra, ani zła”, zaś pomiar z 2009 r. wymuszał jednoznacznie pozytywną lub negatywną odpowiedź.

Służbę cywilną ocenia neutralnie co czwarty Polak (28%). Jest to – jak wykazują prezentowane niżej pogłębione analizy – neutralność w umiarkowanym

¹⁰ W. Mitofsky, *Sampling of Telephone Household*, unpublished Central Bureau of Statistics Memorandum, 1979; J. Waksberg, *Sampling Methods for Random Digit Dialling*, “Journal of the American Statistical Association” 1978, Vol. 73, s. 40–46.

¹¹ J.M. Brick *et al.*, *Cell Phone Survey Feasibility in the U.S. Sampling and Calling Cell Numbers Versus Landline Numbers*, “Public Opinion Quarterly” 2007, Vol. 71, s. 23–39.

¹² R. Sobiech, *Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej oraz opracowanie rekomendacji dla przyszłych działań*, Warszawa 2009.

stopniu ambiwalentna, zawierająca przeplatające się oceny negatywne i pozytywne. Odsetek badanych oceniających służbę cywilną negatywnie (zsumowane odpowiedzi „raczej źle” i „zdecydowanie źle”) wyniósł 23,9%. W porównaniu z 2009 r. oznacza to istotny, wykraczający poza błąd oszacowania spadek (wówczas odsetek ten wyniósł 29,4%), a więc mamy do czynienia z nieznaczną poprawą wizerunku służby cywilnej.

3.2. STATUS SPOŁECZNY PRACOWNIKÓW I URZĘDNIKÓW SŁUŻBY CYWILNEJ W POLSCE W PERCEPCJI POLAKÓW

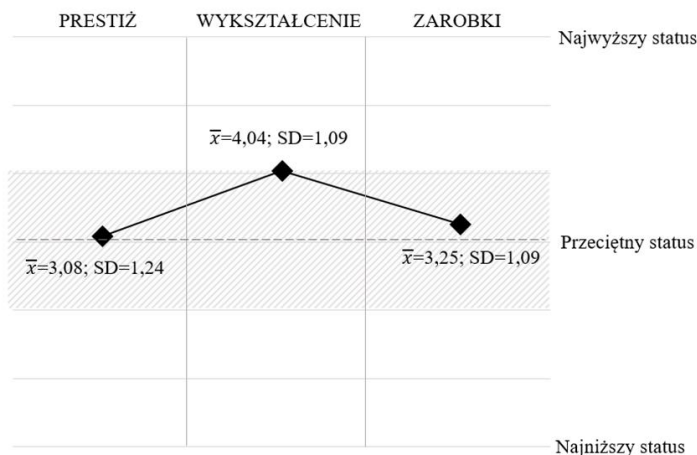
Ważnym elementem wizerunku pracowników i urzędników służby cywilnej jest to, jak na tle innych grup społecznych są oni postrzegani przez ogół społeczeństwa. Powszechnie doświadczana jest wizja społeczeństwa jako porządku hierarchicznego, stratyfikacji obejmującej układ warstw społecznych znajdujących się jedna nad lub pod drugą. W badaniach posłużono się – za Maxem Weberem¹³ i Williamem Lloydem Warnerem¹⁴ – ugruntowaną w socjologii koncepcją statusu społecznego.

Ludzie mogą zajmować mniej lub bardziej ważne pozycje w społeczeństwie pod względem ich ogólnego wkładu w dobro publiczne. Mają jednocześnie rozmaite umiejętności, różne prawa i niejednolity dostęp do zasobów. Takie zróżnicowanie skutkuje hierarchicznym uporządkowaniem ludzi według ich siły przetargowej. Do częściowych składowych tego konstruktu zalicza się zazwyczaj wykonywany zawód (a więc to, co jednostka daje społeczeństwu), poziom wykształcenia oraz uzyskiwane dochody (a zatem benefity uzyskiwane przez jednostkę od społeczeństwa w zamian za jej wkład). Pomiarowi poddano zatem status pracowników i urzędników służby cywilnej przypisywany im przez dorosłych Polaków. Wyróżniono trzy kluczowe problemy: kierunek i siła ocen (negatywnych, pozytywnych lub neutralnych), jednolitość ocen wśród jednostek i grup społecznych oraz homogeniczność poziomu ocen poszczególnych czynników statusu społecznego (prestżu, zarobków oraz wykształcenia). Ilościowe, syntetyczne wyniki pomiaru zaprezentowano na rysunku 1.

¹³ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002.

¹⁴ W.L. Warner, P.S. Lunt, *The Social Life of a Modern Community*, New Haven 1941.

Rysunek 1. Czynniki statusu społecznego pracowników i urzędników służby cywilnej – wyniki dla ogółu Polaków (N=1200)



Źródło: opracowanie własne.

Zbiorcza średnia arytmetyczna dla trzech cząstkowych czynników statusu społecznego wynosi 3,46, a więc nieco powyżej statusu przeciętnego mieszczącego się w połowie skali, to jest na poziomie 3,0. Wszystkie cząstkowe czynniki statusu społecznego znajdują się nieznacznie powyżej średniej (prestiż oraz zarobki) lub istotnie powyżej średniej (wykształcenie). W celu sprawdzenia stopnia zróżnicowania postaw w różnych grupach społecznych wyodrębnionych ze względu na percepcję poszczególnych czynników statusu przeprowadzono serię testów chi kwadrat, krzyżując trzy czynniki statusu społecznego ze zmiennymi socjodemograficznymi i psychograficznymi. Wyniki wskazują, że polskie społeczeństwo jest homogeniczne w zakresie ocen służby cywilnej. Jedyną odnotowaną różnicą percepcyjną są postawy mieszkańców średnich miast (50–500 tys. mieszkańców) i małych miast (do 50 tys. mieszkańców). Zamieszkujący te pierwsze oceniają niżej służbę cywilną na skali prestiżu, natomiast w małych miastach zawód ten cieszy się statystycznie istotnie większym poważaniem (χ^2 (42, N=1200)=69,99(9), $p \leq 0,05$; V Craméra=0,1, Phi=0,24, CC=0,24; $p \leq 0,05$). Różnice te jednak nie są znaczne. Odnotowano również wyniki znajdujące się na granicy istotności statystycznej. Otóż osoby religijne, o poglądach prawicowych, „białe kołnierzyki” nieco wyżej niż ogół społeczeństwa postrzegają urzędników i pracowników służby cywilnej na skali statusu społecznego. Spośród trzech cząstkowych czynników statusu społecznego wyróżnionych w badaniu (prestiż, wykształcenie i dochody) odnotowujemy niższe oceny na skali prestiżu i zarobków w stosunku do skali wykształcenia (różnica istotna na poziomie $p \leq 0,001$), a więc dekompozycję czynników statusu społecznego urzędników i pracowników służby cywilnej pod względem wykształcenia.

3.3. ANALIZA ZRÓŻNICOWANIA POSTAW POLAKÓW W ZALEŻNOŚCI OD ICH CECH SOCJO-PSYCHO- DEMOGRAFICZNYCH

Kluczowy element każdego pomiaru na próbie ogólnokrajowej stanowi analiza zróżnicowania postaw wobec badanego obiektu lub zjawiska pod względem cech socjodemograficznych (płci, wieku, miejsca zamieszkania i jego wielkości, wykształcenia, wykonywanego zawodu oraz sytuacji ekonomicznej) oraz psychograficznych (poglądów politycznych i religijnych). W celu wydobywania kluczowych zmiennych we wskazanym zakresie wykorzystano metodę regresji kategorialnej (CATREG) lub inaczej skalowania optymalnego. Analiza łącznego wpływu cech pozwoliła na zidentyfikowanie, czy i w jakim stopniu czynniki socjo-psycho-demograficzne wiążą się z kierunkiem i siłą oceny zjawiska służby cywilnej.

Model okazał się statystycznie istotny na poziomie $p \leq 0,05$. Dopasowanie optymalnego modelu skalowania wyrażone wielokrotnością R jako 0,228, co jest uważane za niską, lecz zauważalną zależność w naukach społecznych. Wariancja zmiennej zależnej wyjaśniona przez połączony wpływ zmiennych niezależnych wynosiła zaledwie 0,52 (model wyjaśnia jako 5,2% zmienności czynnika pozytywnej lub negatywnej oceny służby cywilnej). Oznacza to, że czynniki wpływające na ocenę tego zjawiska są w niewielkim stopniu zależne od czynników socjodemograficznych i psychograficznych, należy zatem uznać, że są jednorodne lub poszukiwać jako przyczyn zmienności innych czynników. Pomimo niewielkiego ogólnego znaczenia stworzono model obrazujący stopień skłonności poszczególnych grup społecznych do pozytywnej lub negatywnej oceny służby cywilnej.

Tabela 1. Model regresji kategorialnej CATREG *top-down*

Nazwa elementu w modelu (predyktor)	Współ- czynnik beta	Stopnie swobody (df)	F	Istotność	Korelacje rzędu zero- wego	Ważność
Wykonywany zawód	0,130	14	14	$p \leq 0,001$	0,124	0,311
Miejsce zamieszkania (województwo)	0,109	15	15	$p \leq 0,001$	0,108	0,226
Poglądy polityczne	-0,095	3	3	$p \leq 0,1$	-0,096	0,175
Stosunek do religii	0,071	4	4	$p \leq 0,001$	0,079	0,108
Wielkość miejsca zamiesz- kania	0,066	2	2	$p \leq 0,1$	0,077	0,097
Stan cywilny	0,062	5	5	$p \leq 0,1$		0,082

Źródło: opracowanie własne.

Wytworzony model składa się z czterech czynników socjodemograficznych (wykonywany zawód, miejsce zamieszkania i jego wielkość, stan cywilny) oraz dwóch czynników psychograficznych (poglądy polityczne i religijne). Wielkość miejsca zamieszkania, poglądy polityczne oraz stan cywilny włączono do modelu, lecz należy traktować je z ostrożnością (niosą ze sobą 10-procentowe ryzyko popełnienia tzw. błędu pierwszego rodzaju). Kluczowym czynnikiem warunkującym zmienność ocen służby cywilnej jest wykonywany zawód. Jego ważność to aż 31% całości modelu. Pracownicy techniczni oraz przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, a także osoby zajmujące się domem, wychowaniem dzieci częściej oceniają pracowników i urzędników służby cywilnej pozytywnie. Z kolei niższe oceny są domeną pracowników biurowych oraz „niebieskich kołnierzyków” i rolników. Drugi ważny czynnik stanowi miejsce zamieszkania i wyjaśnia 22,6% całości modelu. Istotnie wyższe od średniej dla populacji oceny ferowane są w województwach lubuskim, świętokrzyskim i kujawsko-pomorskim, zaś negatywne – w podkarpackim, warmińsko-mazurskim i małopolskim. Neutralne oceny są rozpowszechnione wśród mieszkańców województwa podlaskiego, wielkopolskiego i łódzkiego. Uzyskany wynik stanowi przesłankę do dalszych badań zależności ocen i zróżnicowania terytorialnego. Poglądy polityczne stanowią 17,5% całości wytworzonego modelu. Źródłem pozytywnych ocen są częściej osoby centrolewicowe i centroprawicowe oraz bez sprecyzowanych poglądów. Z kolei bardziej negatywnie oceniają służbę cywilną osoby znajdujące się poza skalą lewica–prawica oraz osoby o poglądach centrowych.

Waga pozostałych czynników oscyluje w okolicach 10%. Są to: postawa wobec religii, wielkość miejsca zamieszkania oraz stan cywilny. Czynnik identyfikacji religijnej jest niedocenianym, lecz często odnotowywanym w badaniach na próbach ogólnopolskich predyktorem zróżnicowanych postaw wobec zagadnień społecznych i politycznych. Osoby wierzące i praktykujące najlepiej oceniają służbę cywilną. Negatywne oceny najczęściej wybierają osoby o nieokreślonych postawach religijnych lub unikające jednoznacznej deklaracji (odpowiadają na to pytanie: „nie wiem, trudno powiedzieć”) oraz osoby niewierzące. Mieszkańcy wsi oraz miast liczących od 50 do 100 tys. mieszkańców są skłonni oceniać służbę cywilną lepiej w odniesieniu do średniej dla całości populacji. Najniższe oceny odnotowujemy wśród mieszkańców miast liczących do 20 tys. mieszkańców oraz wśród żyjących w największych polskich miastach (powyżej 500 tys. mieszkańców). Stan cywilny można postrzegać jako pośredni wskaźnik stabilizacji społecznej. Poziom pozytywnych ocen służby cywilnej pozostaje niezróżnicowany, z kolei negatywne postawy wobec służby cywilnej odnotowujemy głównie wśród osób pozostających w związkach (żonatych lub zamężnych). Dokonane analizy dowodzą, że polskie społeczeństwo jest względnie homogeniczne w zakresie ocen służby cywilnej, a jednocześnie takie czynniki jak płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość dochodów nie wpływają na oceny.

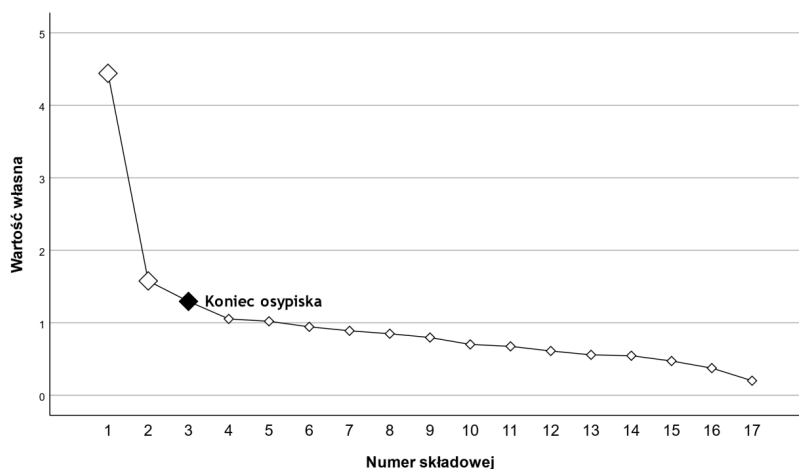
3.4. POZYTYWNE I NEGATYWNE ELEMENTY WIZERUNKU PRACOWNIKÓW I URZĘDNIKÓW SŁUŻBY CYWILNEJ W PERCEPCJI POLAKÓW

Niniejszą część analizy poświęcono próbie utworzenia modelu cech pożądanых i koniecznych u pracowników i urzędników służby cywilnej oraz przeciwstawnego mu modelu cech niepożądanych i dyskredytujących służbę cywilną w opinii Polaków. Nie jest to pomysł nowy, gdyż na gruncie teoriopoznawczym próbę taką podjęła m.in. Małgorzata Giełda, która nakreśliła katalog przedmiotowy wyzwań i oczekiwań wobec administracji publicznej¹⁵.

Percepcję wad i zalet służby cywilnej zbadano z wykorzystaniem metody analizy czynnikowej, która pozwala skategoryzować oceny i odróżnić te istotne od nieistotnych. Analizę czynnikową przeprowadzono na podstawie dwóch zestawów zmiennych: 1) kompetencje, kultura osobista, pomocność w załatwianiu spraw, postawy prospołeczne, poszanowanie zasad demokracji, profesjonalizm, wykształcenie; 2) funkcjonalne i etosowe wartości: efektywność w pracy, innowacyjność, niezawisłość i niezależność polityczna, oddanie służbie, odpowiedzialność, otwartość i tolerancja, praworządność, równe traktowanie, uczciwość, zaufanie.

Wyniki kategoryzacji wyżej wymienionych zmiennych metodą analizy czynnikowej można traktować jako wiarygodne po spełnieniu przez nie kryteriów dopuszczających do dalszych etapów postępowania badawczego. Adekwatność doboru próby została sprawdzona za pomocą kryteriów KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) wyrażanego liczbą z zakresu od zera do jedności oraz testu sferyczności Bartletta. Za graniczną wartość dopuszczającą do dalszej analizy uważa się wartość testu co najmniej 0,5 oraz współczynnik prawdopodobieństwa testu Bartletta nieprzekraczający poziomu ufności α arbitralnie ustalanego w naukach społecznych na poziomie 0,05. W przypadku tworzonego modelu uzyskano wysoce zadowalające wyniki: KMO o wielkości 0,79 oraz $p \leq 0,001$. Kolejnym etapem postępowania analitycznego jest wyznaczenie kategorii, przyporządkowanie do nich poszczególnych czynników oraz rangowanie zarówno kategorii, jak i czynników. Całość procedury ma charakter statystyczny i zautomatyzowany. Uzyskaną listę kategorii (czynników) na podstawie dwóch preferowanych w tej metodzie miar, to jest kryterium Kaisera oraz wykresu osypiska Cattela, przedstawiono na rysunku 2.

¹⁵ M. Giełda, *Wyzwania i oczekiwania wobec administracji publicznej – wybrane zagadnienia*, (w:) M. Giełda, R. Raszevska-Skałicka, L. Klat-Wertelecka (red.), *Administracja publiczna wobec wyzwań i oczekiwań społecznych*, Wrocław 2015, s. 37–49.

Rysunek 2. Wybór liczby czynników (aspektów) na podstawie osypiska Cattela

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium Kaisera ma charakter ilościowy – akceptowane są czynniki o istotnie najwyższych wartościach. Dozwolone jest włączanie czynników mających wartość przekraczającą jedność. Jest to kryterium najczęściej stosowane. W przypadku wykresu osypiska Cattela selekcja odbywa się na podstawie wizualnej oceny wykresu. Wyodrębnia się punkt, w którym linia przechodzi w poziomą (jest to tzw. koniec osypiska – a więc po prawej stronie wykresu znajdują się te grupy zmiennych, które reprezentują znikomą wariancję i przedstawiają w większości losowy szum). Jest to kryterium arbitralne i przez niektórych uznawane za pomocnicze.

Tabela 2. Macierz współczynników ocen głównych składowych dla pozytywnych cech służby cywilnej

Cechy poddawane analizie czynnikowej	Czynniki (kategorie, aspekty)		
	Czynnik 1 Aspekt pragmatyczny	Czynnik 2 Aspekt etosowy I	Czynnik 3 Aspekt etosowy II
Postawa prospołeczna	0,290	-0,104	0,014
Profesjonalizm	0,285	-0,047	-0,110
Pomocność w załatwianiu spraw	0,266	-0,044	-0,019
Wykształcenie	0,233	-0,138	-0,220
Kultura osobista	0,211	0,042	-0,116
Kompetencje	0,144	0,050	0,063
Odpowiedzialność	-0,089	0,393	-0,180

Innowacyjność	-0,053	0,303	-0,135
Zaufanie	-0,047	0,288	-0,018
Otwartość i tolerancja	-0,038	0,282	-0,093
Praworządność	-0,110	0,182	0,170
Równe traktowanie	-0,062	0,130	0,117
Poszanowanie zasad demokracji	0,029	0,100	0,093
Uczciwość	-0,047	-0,108	0,457
Niezawisłość i niezależność polityczna	-0,050	-0,048	0,379
Oddanie służbie	0,019	0,050	0,276
Efektywność w pracy	0,122	-0,123	0,265
Metoda wyodrębniania czynników, głównych składowych, metoda rotacji: Quartimax z normalizacją Kaisera			

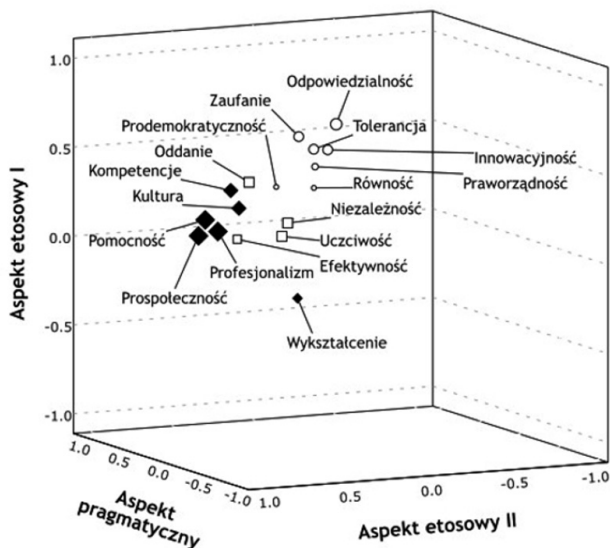
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zastosowanych łącznie wymienionych wyżej kryteriów zdecydowano się wyodrębnić trzy grupy preferowanych cech służby cywilnej. Następnie dokonano selekcji składających się na nie zmiennych na bazie macierzy współczynników ocen głównych składowych (w ramach każdego z czynników należało wskazać cechy w największym stopniu z nim korelujące). Przeprowadzony zabieg przedstawiono w tabeli 2. Zaproponowano również adekwatne nazwy grup czynników: aspekt pragmatyczny, aspekt etosowy I oraz aspekt etosowy II. Kluczowe znaczenie ma pierwszy z czynników. Kolejny, to jest aspekt etosowy I, jest około 1,2 raza słabszy, zaś ostatni (aspekt etosowy II) blisko dwukrotnie słabszy niż pierwszy.

Pozytywna ocena pracowników i urzędników służby cywilnej przez Polaków jest kształtowana przede wszystkim przez grupę czynników określonych mianem pragmatycznych. Zaliczają się do nich: postawa prospołeczna, profesjonalizm, pomocność w załatwianiu spraw, wykształcenie, kultura osobista i kompetencje. Największą rolę odgrywają trzy pierwsze z wymienionych, zaś ostatni czynnik ma najmniejsze znaczenie. Wartość wskaźników tego aspektu jest rekomendacją dla uwzględniania go w pierwszej kolejności w sytuacji działań zogniskowanych na wzmacnianiu pozytywnego wizerunku służby cywilnej. Drugi z wyodrębnionych czynników, to jest aspekt etosowy I, choć odgrywa nieco mniejszą rolę, nie powinien być lekceważony. W jego skład weszły cztery zmienne dominujące: odpowiedzialność, innowacyjność, zaufanie, otwartość i tolerancja. Pozostałe są znacznie słabsze, należy traktować je jako towarzyszące (praworządność, równe traktowanie, poszanowanie zasad demokracji). Ostatni z czynników, nazwany aspektem etosowym II, zawiera wartości o charakterze uniwersalnym, jak uczciwość, niezawisłość i niezależność polityczna oraz oddanie służbie, zaś uzupełnia

je najsłabszy z czynników w tej grupie – efektywność (pasujący również logicznie i rachunkowo do aspektu pragmatycznego). Aspekt ten ma niewielką wagę prawdopodobnie dlatego, że oznacza wartości niemające znacznego wpływu na codzienne funkcjonowanie służby cywilnej, choć są to cechy istotne dla funkcjonalnego działania systemu politycznego w ogóle. Wzajemne relacje poszczególnych czynników w wyodrębnionych grupach i pomiędzy nimi przedstawia rysunek 3. Znaczenie mają wzajemne relacje w przestrzeni trójwymiarowej oraz wielkość i kształt naniesionych na wykres cech reprezentowanych przez geometryczne punkty. Wśród cech pozytywnych zwraca uwagę kluczowa rola triady: pomocność, prospołeczność, profesjonalizm – należy je traktować jako elementy, których Polacy oczekują najbardziej. Istotne mogą być również cechy pozostające na obrzeżach wykresu – nisko skorelowane z innymi. Należą do nich wykształcenie i odpowiedzialność (w mniejszym stopniu). Można je interpretować jako wymagane dla pracowników i urzędników służby cywilnej niezależnie od innych właściwości. Należy również odnotować dystans (widoczny zarówno na wykresie w perspektywie przestrzennej, jak i w tabeli 2) – w reprezentacji liczbowej wyrażanej ujemnymi wartościami korelacji w tabeli 2 pomiędzy aspektem pragmatycznym i etosowym I. Ich względna niezależność oznacza możliwość konstruowania polityki wizerunkowej służby cywilnej wyłącznie na podstawie jednego z wymienionych aspektów.

Rysunek 3. Składowe preferowanych charakterystyk służby cywilnej w rozwiązaniu rotowanym

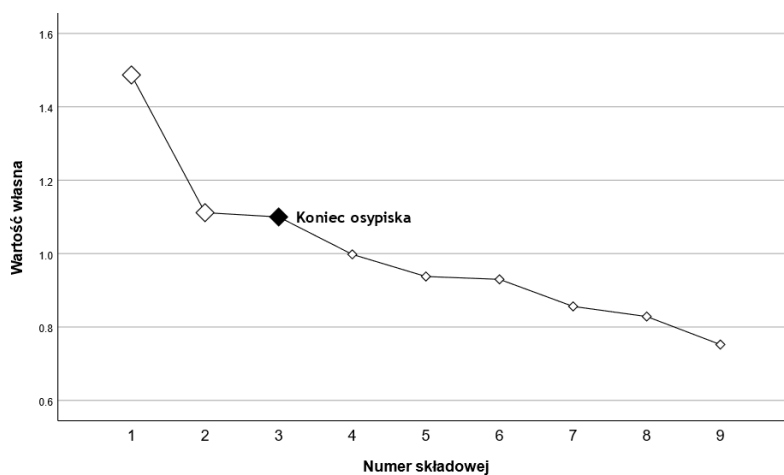


Źródło: opracowanie własne.

Negatywne cechy służby cywilnej zbadano z użyciem tożsamej metody, czyli analizy czynnikowej. Dokonano kategoryzacji i rangowania cech oraz grup cech niepożądanych dla instytucji służby cywilnej. Wykorzystano do tego celu pytanie kwestionariuszowe dotyczące hipotetycznej sytuacji, w jakiej urzędnik powinien bezwzględnie ustąpić z zajmowanego stanowiska. Przewidziano dziewięć możliwych odpowiedzi na to pytanie: dopuszczenie się oszustwa podatkowego, prawomocne skazanie za przestępstwo karne, przyjęcie łapówki (korupcja), publiczne oświadczenie nieprawdy (kłamstwo), reprezentowanie interesu partii rządzącej, spowodowanie wypadku komunikacyjnego pod wpływem środków odurzających, uzależnienie od alkoholu lub innych używek, zdrada małżeńska, złożenie fałszywego zeznania pod przysięgą (krzywoprzysięstwo). Zmienne celowo zdywersyfikowano, dotyczą one sfery służbowej, publicznej i prywatnej.

Na podstawie kryteriów KMO i Bartletta wykazano adekwatność doboru próby. Graniczna wartość, stanowiąca warunek dopuszczenia do dalszych etapów tworzenia modelu, została spełniona, gdyż KMO przekroczyło wartość graniczną, osiągając 0,59, zaś test Bartletta okazał się istotny na poziomie $p \leq 0,001$. Selekcję czynników poprowadzono na podstawie kryterium Kaisera oraz wykresu osypiska Cattela (zob. rysunek 4), wyodrębniono trzy główne czynniki.

Rysunek 4. Wybór liczby czynników (aspektów) na podstawie osypiska Cattela



Źródło: opracowanie własne.

Kategoryzacja na trzy grupy czynników wraz z proponowanymi charakteryzującymi je etykietami została przedstawiona w tabeli 3.

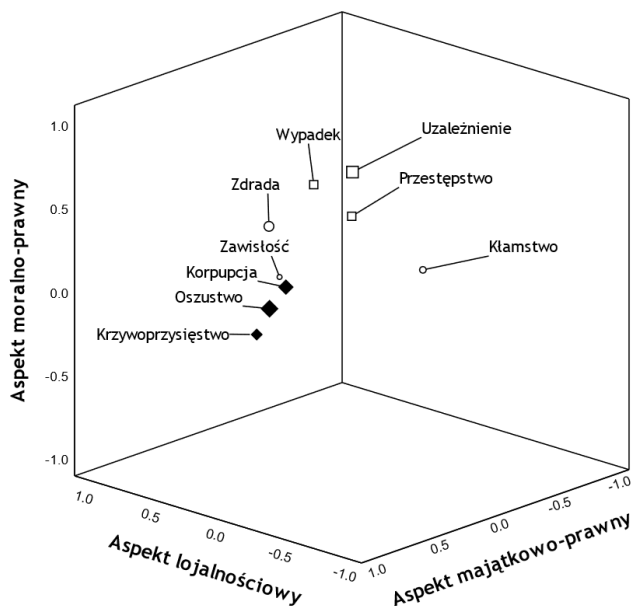
Tabela 3. Macierz współczynników ocen głównych składowych dla negatywnych cech służby cywilnej

Cechy poddawane analizie czynnikowej	Czynniki (kategorie, aspekty)		
	Czynnik 1 Aspekt majątkowo-prawny	Czynnik 2 Aspekt moralno-prawny	Czynnik 3 Aspekt lojalnościowy
Oszustwo podatkowe	0,499	-0,033	-0,005
Krzywoprzysięstwo	0,481	-0,198	0,130
Korupcja	0,435	0,080	-0,061
Uzależnienie od środków psychoaktywnych	-0,106	0,564	0,034
Spowodowanie wypadku komunikacyjnego pod wpływem środków psychoaktywnych	-0,086	0,443	0,299
Prawomocne skazanie za przestępstwo karne	0,124	0,427	-0,208
Publiczne kłamstwo	0,069	0,237	-0,610
Zdrada małżeńska	0,007	0,190	0,540
Reprezentowanie interesu partii rządzącej	0,172	0,011	0,301
Metoda wyodrębniania czynników, głównych składowych, metoda rotacji: Varimax z normalizacją Kaisera			

Źródło: opracowanie własne.

Aspekty majątkowo-prawny, moralno-prawny oraz lojalnościowy mają podobną, choć jednak nierówną, siłę ładunków czynnikowych (pomiędzy 12% a 15% wariancji). Na stosunkowo najsilniejszy aspekt majątkowo-prawny złożyły się trzy cechy: oszustwo podatkowe, krzywoprzysięstwo oraz korupcja o równej wielkości i sile oddziaływania. Można traktować je jako cechy pierwszego rzędu dyskredytujące służbę cywilną. Drugi z aspektów – moralno-prawny – włącza kolejno takie cechy jak uzależnienie od środków psychoaktywnych, spowodowanie wypadku komunikacyjnego pod wpływem środków psychoaktywnych, prawomocne skazanie za przestępstwo karne, publiczne kłamstwo (przy czym ostatnia z wymienionych cech – publiczne kłamstwo – jest zauważalnie słabsza od trzech pozostałych elementów). Ostatni z aspektów – nazwany lojalnościowym – jest najsłabszy i składa się zaledwie z dwóch elementów – zdrady małżeńskiej i niemal dwukrotnie słabszego elementu, jakim jest reprezentowanie interesu partii rządzącej (zawisłość). Prywatne sprawy oraz powiązania ze światem polityki są trzeciorzędowym elementem mającym nieznaczny wpływ na ocenę służby cywilnej. Wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami i ich składowymi prezentuje rysunek 5.

Rysunek 5. Składowe niepożądanych charakterystyk służby cywilnej w rozwiązaniu rotowanym



Źródło: opracowanie własne.

4. PODSUMOWANIE

Niniejsze studium daje szereg praktycznych implikacji i wskazówek dla decydentów w zakresie prowadzenia polityki wizerunkowej służby cywilnej w Polsce.

Zgeneralizowane postawy Polaków wobec pracowników i urzędników służby cywilnej należy uznać za stosunkowo pozytywne i nieznacznie lepsze niż ponad dekadę temu (w badaniach z 2009 r.).

W kontekście postrzegania służby cywilnej w kategoriach aspektów poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego należy podkreślić powszechne pozytywne asocjacje skojarzeniowe ze służbą cywilną jako instytucją ochronną i opiekuńczą. Dostrzegalna jest jednak ambiwalencja postaw dotycząca jednocześnie łączenia negatywnych i pozytywnych emocji związanych ze służbą cywilną (aspekt afektywny) oraz zjawiskiem dążenia-unikania (aspekt behawioralny). Dwuwartościowe asocjacje emocjonalne w każdej z grup mogą budzić słuszny niepokój, bowiem niekontrolowana ambiwalencja w wymiarze ogólnospołecznym może potencjalnie prowadzić do polaryzacji postaw oraz ich ekstre-

malizacji wskutek działania psychospołecznego mechanizmu obronnego¹⁶. Warto podkreślić, że wynik taki nie stanowi artefaktu badawczego. Dwuwartościowość postaw wcześniej zauważono na gruncie psychologii klinicznej i społecznej, stała się ona przedmiotem licznych badań, zaś samo zjawisko uznaje się za psychologicznie i społecznie pozostające w normie¹⁷.

Podczas analizy czynników statusu społecznego reprezentowanych przez prestiż, wykształcenie i dochód sformułowano trzy kluczowe problemy: kierunku i siły ocen (negatywnych, pozytywnych lub neutralnych), jednolitości ocen wśród jednostek i grup społecznych oraz homogeniczności poziomu ocen poszczególnych czynników statusu społecznego (prestiżu, zarobków oraz wykształcenia).

Pierwszy z wymienionych problemów analitycznych związany ze statusem służby cywilnej dotyczy walencji jej ocen w społeczeństwie. Poziom przypisanego przez badanych statusu społecznego musi się znajdować w „bezpiecznej” przestrzeni ocen, bowiem nie może być ani zbyt wysoki, ani zbyt niski. Przypisywanie bardzo wysokiego statusu społecznego urzędnikom i pracownikom służby cywilnej może świadczyć o dużym dystansie społecznym (rozumianym jako umownie, symbolicznie, społecznie postrzegana odległość), co na ogół prowadzi do wytworzenia się tzw. kultury nieufności¹⁸. Zjawisko to jest składową niedomagań całości systemu politycznego. Władza dystansując się, nie zapewnia poczucia bezpieczeństwa, wprowadza uznaniowość w ocenach i działaniach. Kraje o wysokim współczynniku dystansu władzy są bardziej autorytarne, scentralizowane, arbitralne w swoich nakazach i zakazach, natomiast te o niskim wskaźniku dystansu władzy – bardziej demokratyczne, gotowe do konsultacji społecznych. Gert Hofstede na podstawie badań 116 tys. przypadków w 70 krajach świata wskazuje, że duży dystans władzy cechuje zależność podwładnych od przełożonych, naładowane emocjami relacje pomiędzy nimi, powszechna akceptacja przywilejów i oznak statusu, duże różnice w dochodach, pogłębiane dodatkowo przez system podatkowy, przywileje sprawujących władzę, tuszowanie skandali osób znajdujących się u władzy¹⁹. Z kolei istotnie niski percypowany status społeczny służby cywilnej wpisuje się w serię negatywnych zjawisk, jak: wadliwe ustawodawstwo, duże natężenie korupcji, nieumiejętność (i niechęć) efektywnego wykorzystania funduszy publicznych, samowola i niezdyscyplinowanie aparatu biurokratycznego, nikła efektywność decyzyjna, w tym we wprowadzaniu reform. Za optimum ocen należałoby arbitralnie uznać zakres nieco

¹⁶ A. Barabasz, *Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne*, (w:) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wrocław 2014, s. 370.

¹⁷ Zob. A. Grabowski, *Ambiwalencja postaw interpersonalnych w sytuacji stałego kontaktu i po jego zakończeniu*, Kraków 2007; W.A. Scott, *Structure of Natural Cognitions*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1969, Vol. 12, No. 4, s. 261–278.

¹⁸ P. Sztompka, *Prolegomena do teorii zaufania*, (w:) E. Nowicka, M. Chałubiński (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego*, Warszawa 1999, s. 108.

¹⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2011, s. 51.

powyżej statusu przeciętnego wyznaczanego stwierdzeniem „ani bardziej, ani mniej” na skali w kwestionariuszu badań. Wszystkie cząstkowe czynniki statusu społecznego znajdują się nieznacznie powyżej średniej (prestż oraz zarobki) lub istotnie powyżej średniej (wykształcenie), jednak w zakresie uznanym w powyższych rozważaniach za „bezpieczne” optimum.

Drugi z problemów dotyczy jednolitości percepcji służby cywilnej w różnych grupach społecznych. Niejednolitość ocen uznaje się za symptom braku integracji społecznej, objaw konfliktu społecznego²⁰. Wyniki wskazują, że polskie społeczeństwo jest homogeniczne w zakresie ocen służby cywilnej. Zaobserwowane różnice nie są znaczne i nie wpływają na pogląd o homogeniczności postaw Polaków.

Trzeci z problemów dotyczy tego, czy poszczególne czynniki statusu społecznego są jednolicie, to jest na tym samym poziomie, postrzegane. Zjawisko rozbieżności ocen poszczególnych czynników statusu społecznego jest w socjologii znane i od wielu lat często odnotowywane²¹. Zróżnicowanie poziomów ocen na poszczególnych skalach cząstkowych statusu społecznego może być czynnikiem niezadowolenia i napięć społecznych. Szczególnie często odnotowywaną egzemplifikacją jest warstwa inteligencji zajmująca wysoką pozycję na skali wykształcenia i niską na skali dochodów. Zjawisko takie nazywamy dekompozycją czynników statusu społecznego. Zaobserwowano dekompozycję czynników statusu społecznego urzędników i pracowników służby cywilnej pod względem wykształcenia. W kontekście ocen służby cywilnej wynik ten skłania zarówno do pozytywnego wniosku (wyraźnie dostrzegane przez ogół społeczeństwa dobre przygotowanie służby cywilnej do pełnionych zadań), jak i negatywnego (zbyt niskie zarobki i szacunek społeczny w stosunku do wniesionego wkładu). Luka dekompozycyjna w tym przypadku może być zachętą do korupcji oraz postrzegania służby cywilnej jako warstwy ograniczanej finansowo przez elity polityczne.

Badania z użyciem triady czynników statusu społecznego, to jest prestiżu, wykształcenia i zarobków, nie budzą niepokoju. Wizerunek służby publicznej w tym zakresie należy zatem uznać za pozytywny, homogeniczny i zintegrowany.

Negatywne, pozytywne i neutralne oceny służby cywilnej zasadniczo są nieskorelowane z cechami socjo-psycho-demograficznymi Polaków (poza nieznacznymi wyjątkami w odniesieniu do niektórych wykonywanych zawodów, wielkości miejsca zamieszkania i jego lokalizacji, autoidentyfikacji politycznej i postaw wobec religii). Czynniki te w niewielkim stopniu wpływają na ocenę służby cywilnej. Jednorodność ta jest wskaźnikiem spójności i ugruntowania jej wizerunku wśród Polaków. Negatywnym aspektem jest trudność ewentualnych korekt, jakie chciałoby się weń wprowadzić. Brak związków oznacza ponadto

²⁰ D.J. Treiman, *Occupational Prestige in Comparative Perspective*, Amsterdam 2013 (pierwsze wydanie 1977).

²¹ J. Błuszkowski, *Struktura społeczna*, Warszawa 1996, s. 23.

konieczność sformułowania postulatu przyszłych badań rozszerzającego katalog zmiennych niezależnych.

Pośród dobrze ocenianych aspektów działań i spełnianych wartości służby publicznej kluczowy jest czynnik pragmatyczny, na który składają się takie wartości jak postawa prospołeczna, profesjonalizm, pomocność w załatwianiu spraw, wykształcenie, kultura osobista, kompetencje (ze szczególnym naciskiem na trzy wymienione jako pierwsze). Jest to *conditio sine qua non* dobrego wizerunku służby cywilnej w Polsce. Aspekty powiązane z wartościami etycznymi mają znaczenie drugorzędne. Za czynnik najsilniej wpływający na negatywną ocenę służby cywilnej należy uznać aspekt majątkowo-prawny, w którego skład weszła następująca triada: oszustwo podatkowe, krzywoprzysięstwo i korupcja.

REFERENCES

- Barabasz A., *Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne*, (w:) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wrocław 2014
- Berman E.M., *Dealing with Cynical Citizens*, "Public Administration Review" 1997, Vol. 57, No. 2
- Bluszkowski J., *Struktura społeczna*, Warszawa 1996
- Brick J.M. et al., *Cell Phone Survey Feasibility in the U.S. Sampling and Calling Cell Numbers Versus Landline Numbers*, "Public Opinion Quarterly" 2007, Vol. 71
- Chetkovich C., *What's in a Sector? The Shifting Career Plans of Public Policy Students*, "Public Administration Review" 2003, Vol. 63, No. 6
- Giełda M., *Wyzwania i oczekiwania wobec administracji publicznej – wybrane zagadnienia*, (w:) M. Giełda, R. Raszewska-Skałecka, L. Klat-Wertelecka (red.), *Administracja publiczna wobec wyzwań i oczekiwań społecznych*, Wrocław 2015
- Giełda M., Raszewska-Skałecka R., Klat-Wertelecka L. (red.), *Administracja publiczna wobec wyzwań i oczekiwań społecznych*, Wrocław 2015
- Gintowt-Jankowicz M., *Służba cywilna w wybranych państwach demokratycznych*, (w:) J. Itrich-Drabarek, *Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010
- Goodsell C.T., *The Case for Bureaucracy. A Public Administration Polemic*, Washington 2004
- Grabowski A., *Ambiwalencja postaw interpersonalnych w sytuacji stałego kontaktu i po jego zakończeniu*, Kraków 2007
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2011
- Itrich-Drabarek J., *Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian służby cywilnej w Polsce na tle europejskim*, Warszawa 2010
- Lichtarski J., Nowosielski S., Osbert-Pociecha G., Tabaszewska-Zajbert E. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Wrocław 2014

- Marvel J.D., *Unconscious Bias in Citizens' Evaluations of Public Sector Performance*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2016, Vol. 26, No. 1
- McCourt W., *Models of Public Service Reform. A Problem-Solving Approach*, Policy Research Working Paper nr 6428, The World Bank, Washington 2013
- Mitofsky W., *Sampling of Telephone Household*, unpublished Central Bureau of Statistics Memorandum, 1979
- Mroccka K., *Wyzwania modernizacyjne służby cywilnej w Polsce*, „Rocznik Administracji Publicznej” 2016, nr 2
- Nowicka E., Chałubiński M. (red.), *Idee a urządzanie świata społecznego*, Warszawa 1999
- Pandey S.K., Coursey D.H., Moynihan D.P., *Organizational Effectiveness and Bureaucratic Red Tape. A Multimethod Study*, "Public Performance & Management Review" 2007, Vol. 30, No. 3
- Rainey G., Bozeman B., *Comparing Public and Private Organizations. Empirical Research and the Power of the a Priori*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2000, Vol. 10, No. 2
- Scott W.A., *Structure of Natural Cognitions*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1969, Vol. 12, No. 4.
- Sobiech R., *Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej oraz opracowanie rekomendacji dla przyszłych działań*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009
- Treiman D.J., *Occupational prestige in comparative perspective*, Amsterdam 2013 (pierwsze wydanie 1977)
- Vigoda-Gadot E., Cohen H., *Service Satisfaction and Organizational Image. An Empirical Examination of the Relationship with Support for NPM-Style Reforms*, "Transforming Government: People, Process and Policy" 2015, Vol. 9, No. 1
- Waksberg J., *Sampling Methods for Random Digit Dialling*, "Journal of the American Statistical Association" 1978, Vol. 73
- van de Walle S., *Context-Specific Images of the Archetypical Bureaucrat. Persistence and Diffusion of the Bureaucracy Stereotype*, "Public Voices" 2004, Vol. 7, No. 1
- Warner W.L., Lunt P.S., *The Social Life of a Modern Community*, New Haven 1941
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002
- Willems J., *Public Servant Stereotypes. It is not (at) All about Being Lazy, Greedy and Corrupt*, "Public Administration" 2020, Vol. 98, No. 4