

Uczestnicy badań

Badaną, za pomocą ankiety skierowanej do członków korpusu służby cywilnej, próbę 189 osób charakteryzowały następujące cechy:

- najliczniej reprezentowany był resort finansów (46), administracja terenowa zespolona (33), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (18) i Ministerstwo Środowiska (11).
- reprezentowane były wszystkie stanowiska w służbie cywilnej: specjalistyczne (83), samodzielne (61), wspomagające (21), koordynujące (15), średniego szczebla zarządzania (7), wyższe stanowiska (2).
- uczestnikami badania było 75 osób o stażu pracy krótszym niż 10 lat, 75 o stażu między 10 a 20 lat i 39 o stażu 20 lat i więcej.
- udział w badaniu wzięły 103 kobiety i 86 mężczyzn.

Ankiety skierowane do kierownictwa służby cywilnej wypełniło 11 osób, w tym:

- 4 osoby z resortu finansów, po 2 z Wojewódzkich Urzędów Ochrony Zabytków, oraz resortu ochrony zdrowia i po 1 z resortów: obrony narodowej, rolnictwa i rozwoju wsi, ochrony środowiska.
- 5 kobiet, 6 mężczyzn.
- 1 osoba w wieku 29 lat, 6 w wieku od 30 do 39 lat, 3 w wieku od 40 do 49 lat, 1 powyżej 50 lat.
- 3 osoby o stażu poniżej 10 lat, 5 o stażu od 10 do 19 lat i 3 o stażu powyżej 20 lat.

Tabela 1

Zmienne w badaniach i ich definicje

Skuteczność zarządzania zmianą organizacyjną w służbie cywilnej	stopień w jakim osiągnięto cele zmian w służbie cywilnej (na potrzeby badań przyjęto, że o stopniu skuteczności zarządzania zmianą polegającą na wdrożeniu koncepcji <i>New Public Management</i> w służbie cywilnej świadczy stopień implementacji jej założeń)
Orientacja na doskonałość	stopień dostrzegania możliwości poprawy istniejących rozwiązań, dążenie do ich realizacji oraz staranne wykonywanie działań w trosce o ich jakość
Akceptacja niepewności	stopień podporządkowania zasadom i regułom postępowania oraz akceptacji ryzyka i niejasnych i nieprzewidywalnych sytuacji
Orientacja długoterminowa	stopień w jakim uwzględniane są przyszłe skutki obecnych decyzji, przyjmowana jest perspektywa długookresowa i podejmowane działania przyczyniające się do osiągnięcia strategicznych celów
Dystans władzy	ewaluowana równość pozycji podwładnego i przełożonego, wyrażająca się w podziale władzy, stopniu kontroli i scentralizowaniu uprawnień decyzyjnych
Unikanie improwizacji zadaniowej	podejmowanie działań na podstawie uprzednich analiz warunków ich realizacji, w sposób uporządkowany, zgodny z harmonogramem
Podporządkowanie interesom zbiorowości	stopień podporządkowanie się normom grupowym, zaangażowania w realizację celów grupy i skłonność do rezygnacji z interesu osobistego na rzecz grupowego

Źródło: opracowanie własne

Skuteczność zarządzania zmianą w służbie cywilnej

Punktem wyjścia do oceny skuteczności zarządzania zmianą było określenie zakresu zmian.

Tabela 2

Zakres zmian w świetle ankiety skierowanej do kierownictwa urzędów służby cywilnej

Respondenci	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Resort / Urząd	finansów				zdrowia		rolnictwa i rozwoju wsi	ochrony środowiska	WUOZ ⁹¹⁴		obrony narodowej
wprowadzenie rozwiązań służących poprawie efektywności działania	X				X	X					
wprowadzenie rozwiązań służących racjonalizacji wykorzystania środków publicznych			X	X	X	X					X
wprowadzenie menedżerskich metod kierowania						X					
promowanie zachowań etycznych	X	X	X			X	X	X			X
usprawnienie procesu obsługi klienta	X	X	X	X		X			X	X	X

Źródło: opracowanie własne

Zakres realizowanych zmian był zróżnicowany pomiędzy resortami, jak i w ramach resortu, jeden przedstawiciel kadry zarządzającej z resortu zdrowia potwierdził wdrożenie działań we wszystkich analizowanych obszarach, natomiast drugi potwierdził wyłącznie realizację rozwiązań służących poprawie efektywności działania i racjonalizacji wykorzystania środków publicznych. W niektórych resortach zrealizowano pojedyncze zmiany (dwie osoby

⁹¹⁴ Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków

reprezentujące kierownictwo Wojewódzkich Urzędów Ochrony Zabytków potwierdziło wprowadzenie tylko usprawnień obsługi klienta, a przedstawiciele resortu rolnictwa i rozwoju wsi oraz ochrony środowiska promowanie zachowań etycznych).

Skuteczność rozumianą jako osiągnięcie celów zmian kierownicy urzędów ocenili jako umiarkowanie niską (średnia 3, która plasuje się poniżej środkowego punktu skali, której wartość maksymalna wynosi 7, modalna 1 i 4, mediana 3), przy czym:

- żaden z respondentów nie przyznał najwyższych ocen (6 i 7),
- najwyższe oceny przyznali kierownicy reprezentujący resort finansów i zdrowia, a najniższe ochrony środowiska i Wojewódzkich Urzędów Ochrony Zabytków.

Kierownicy, którzy wypełnili ankietę umiarkowanie wysoko ocenili stopień realizacji budżetu przeznaczonego na wdrożenie zmian (średnia odpowiedzi 4,09, kształtująca się powyżej środkowego punktu skali, mediana 4), przy czym najczęściej przyznawano oceny skrajne (modalna 1 i 7) i były one zróżnicowane:

- wśród zatrudnionych w resorcie finansów,
- pomiędzy resortami: najwyższe oceny pracowników resortu ochrony środowiska, zdrowia, najniższe zatrudnionych w Wojewódzkich Urzędach Ochrony Zabytków.

W opinii uczestniczących w ankiecie kierowników stopień dostosowania zmian do uwarunkowań urzędów jest umiarkowanie niski (średnia wszystkich ocen 2,91, kształtująca się poniżej środkowego punktu skali, modalna 2 i 4, mediana 3). Zmiany dostosowano do specyfiki organizacji w największym stopniu w resorcie zdrowia, a w najmniejszym w resorcie rolnictwa, ochrony środowiska, Wojewódzkich Urzędach Ochrony Zabytków. Należy przy tym zauważyć, że żaden z respondentów nie przyznał najwyższej oceny (7) temu kryterium.

W ankiecie skierowanej do kierownictwa służby cywilnej obecność zmian w codziennych działaniach urzędu oceniono nisko (średnia 2,63, kształtująca się poniżej środkowego punktu skali, modalna 1 i 2, mediana 2, żaden z respondentów nie przyznał najwyższych ocen – 6 i 7). Większość respondentów uznało, że zmiany nie są obecne w codziennych działaniach pracowników urzędu lub w małym stopniu. Zmiany zostały zaakceptowane przez pracowników

w stopniu umiarkowanym (średnia ocen 3,18, kształtująca się na poziomie środkowego punktu skali, modalna 3, mediana 3, żaden z respondentów nie przyznał najwyższej oceny - 7), w największym stopniu w opinii kierowników resortu zdrowia, rolnictwa. Wyniki te nie potwierdzają skuteczności integracji, ale ze względu na wielkość próby badawczej wymagają pogłębienia badań.

Oprócz przedstawionych wyżej ocen kierowników, informacje na temat skuteczności zarządzania zmianą pozyskiwano od pracowników służby cywilnej zajmujących różne stanowiska. Średnia dla całościowej oceny skuteczności implementacji wyniosła 35,35 (w przyjętej 7 punktowej skali dla 10 deskryptorów wartość maksymalna wynosi 70 punktów, ocena kształtuje się zatem na poziomie środkowego punktu tej skali). Odpowiedzi respondentów wskazują na:

- umiarkowany stopień implementacji w zakresie kryterium poprawy efektywności działań⁹¹⁵,
- umiarkowaną skuteczność implementacji kryterium racjonalności wykorzystania środków publicznych (przy silnym zróżnicowaniu ocen)⁹¹⁶,
- niski poziom implementacji w zakresie stosowania technik menedżerskich w zarządzaniu,
- umiarkowanie wysoką skuteczność implementacji w zakresie promowania zachowań etycznych (przy zróżnicowaniu ocen),
- wysoki stopień implementacji, przy największej zgodności odpowiedzi dotyczących podnoszenia standardów obsługi klienta urzędu (z wyjątkiem wskazań odnoszących się do stosowania prostego języka w komunikacji z klientem urzędu, które były silniej zróżnicowane).

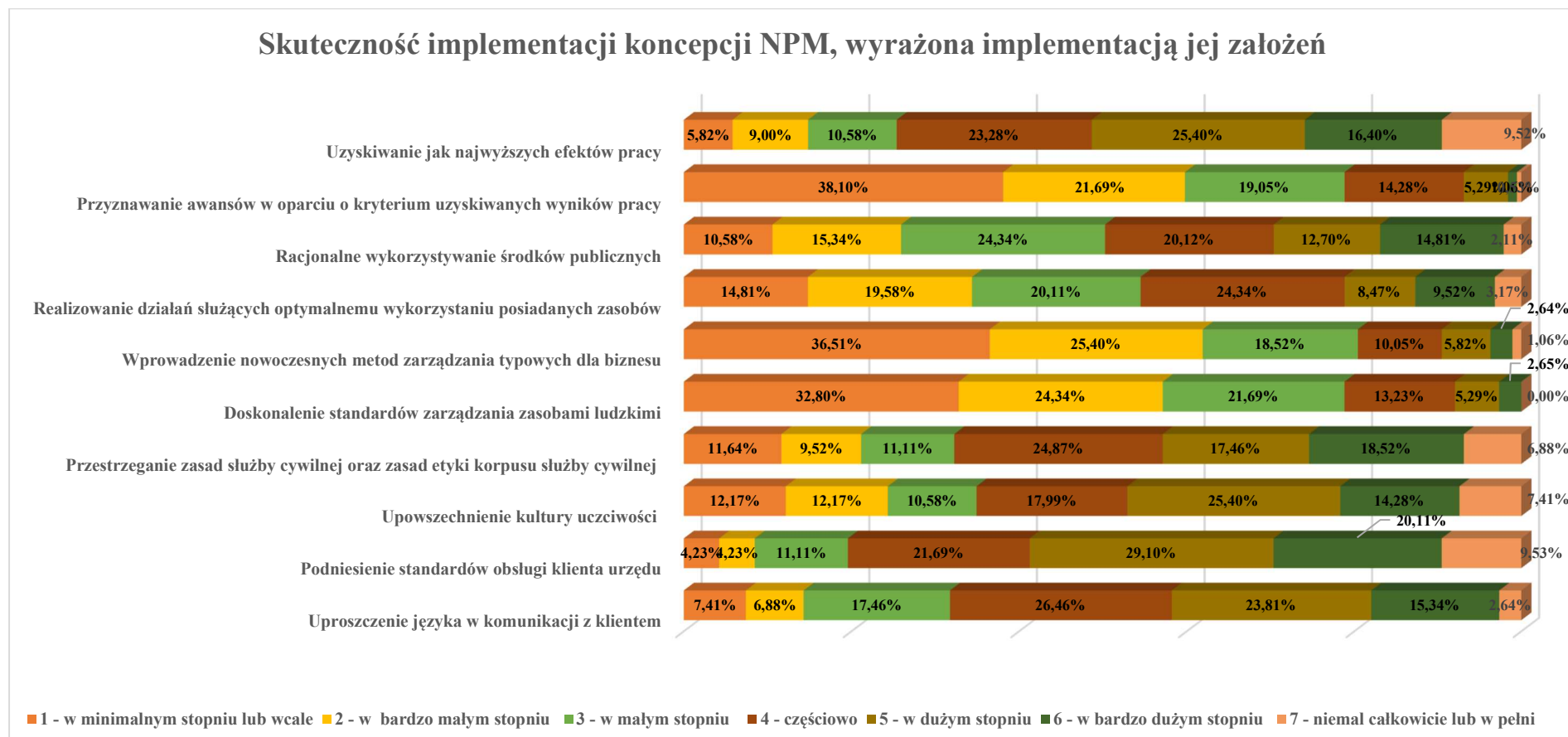
Procentowy rozkład odpowiedzi został zaprezentowany na rysunku 1.

⁹¹⁵ W literaturze wskazuje się, że mały nacisk na efekty pracy wynika z tego, że nie są one strategicznym priorytetem w specyfice pracy Korpusu Służby Cywilnej oraz z obiektywnego braku możliwości pomiaru efektywności wielu działań jego członków. Panuje zatem przekonanie, że zamiast wprowadzać zmiany systemowe dla rozwiązania problemów należy zwiększyć środki finansowe. T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 510, 511, 515.

⁹¹⁶ Zasadniczym celem funkcjonowania służby cywilnej jest realizacja funkcji państwa w sposób zawodowy, rzetelny, bezstronny i politycznie neutralny. Brakuje w przepisach odniesienia do racjonalnego wykorzystania zasobów, co może ukazywać znaczenie przypisywane temu kryterium i uzasadniać brak jego pełnej implementacji. T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 510, 517.

Rysunek 1

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących skuteczności zarządzania zmianą w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Cechy kulturowe służby cywilnej

Cechy kulturowe o istotnym znaczeniu w procesie zarządzania zmianą organizacyjną zidentyfikowano na podstawie wyników ankiety skierowanej do członków korpusu służby cywilnej. Szczegółowa analiza ocen stwierdzeń opisujących poszczególne wymiary kulturowe uwzględnia zsumowane wyniki odpowiedzi:

- „w dużym stopniu się zgadzam” „w bardzo dużym stopniu się zgadzam” i „w pełni się zgadzam”, które uznano za oceny pozytywne,
- „zupełnie się nie zgadzam” i „raczej się nie zgadzam” – jako ocen negatywnych.

Dla większej klarowności wywodu rozważania podzielono na części, w których scharakteryzowano poszczególne czynniki kulturowe poddane badaniom.

Orientacja na doskonałość

W opinii uczestniczących w ankiecie członków korpusu służbę cywilną wyróżnia umiarkowany stopień orientacji na doskonałość (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 11,44, (w przyjętej 7 punktowej skali dla 3 deskryptorów wartość maksymalna wynosi 21 punktów, ocena kształtuje się zatem powyżej środkowego punktu skali).

Spośród stwierdzeń charakteryzujących orientację na doskonałość:

- staranne wykonywanie działań w trosce o ich jakość potwierdziło 78 uczestników badania (41,27% badanych), a zaprzeczyło temu stwierdzeniu 31 osób (16,41% wszystkich respondentów),
- wypracowywanie rozwiązań służących poprawie efektywności działania⁹¹⁷ pozytywnie oceniło 50 respondentów (co stanowiło 26,45% próby), a negatywnie 47 (24,87% wszystkich ocen w tym zakresie),

⁹¹⁷ Która, jak już wskazano, nie jest jednak strategicznym priorytetem w specyfice pracy Korpusu Służby Cywilnej. T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 510, 515.

- za dostrzeganiem przez zatrudnionych w urzędzie potrzeby doskonalenia sposobów działania przemawia 69 ocen (36,51% wszystkich wskazań), a podważa to 41 respondentów (21,69% wszystkich opinii).

Akceptacja niepewności

Stwierdzenia opisujące wymiar akceptacji niepewności w organizacji uzyskały niskie oceny (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 10,41 i kształtowała się na poziomie środkowego punktu skali, której maksymalna wartość wynosi 21).

Na łącznie niską ocenę akceptacji niepewności przełożyły się oceny zaprzeczające stwierdzeniom, że pracownicy urzędów:

- chętnie i często podejmują ryzyko (93 takie oceny, stanowiące 49,21% opinii w tym zakresie),
- nie obawiają się sytuacji niejasnych i nieprzewidywalnych (odpowiednio 59 i 31,22%),
- przestrzegają wypracowanych zasad i reguł postępowania (25 i 13,23%).

Następująco natomiast kształtowały się oceny potwierdzające przynajmniej w dużym stopniu, że zatrudnieni:

- chętnie i często podejmują ryzyko (21 ocen stanowiące 11,11% wszystkich wskazań),
- nie obawiają się sytuacji niejasnych i nieprzewidywalnych (odpowiednio 43 i 22,75%),
- przestrzegają wypracowanych zasad i reguł postępowania (95 i 50,26%).

Orientacja długoterminowa

Wyniki ankiety skierowanej do członków korpusu służby cywilnej wskazują na niską orientację długoterminową (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 10,67 i kształtowała się na poziomie środkowego punktu skali). Zdaniem 56 respondentów (29,63% badanych) zatrudnieni starają się przyczyniać do osiągnięcia strategicznych celów organizacji, a neguje to 54 uczestników badania (28,57% próby). Według 46 osób (stanowiących 24,35% próby) pracownicy przyjmują długookresową perspektywę patrzenia na sprawy urzędowe, a zaprzecza temu 69, czyli 36,5% badanych. Rozpatrywanie

przyszłych skutków przed podjęciem działania przez pracowników urzędów potwierdza 76 ankietowanych (40,21%), a podważa 47 osób (24,87%). Uzyskane wyniki mogą być związane z charakterystycznym dla pracowników służby cywilnej identyfikowaniem się z realizowanymi zadaniami i brakiem tej identyfikacji w odniesieniu do ich ostatecznych celów⁹¹⁸.

Unikanie improwizacji zadaniowej

W świetle wyników ankiety członków korpusu służby cywilnej wyróżnia umiarkowanie wysoki stopień unikania improwizacji zadaniowej (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 12,41, była to ocena powyżej środkowego punktu skali).

Unikanie improwizacji zadaniowej charakteryzowały stwierdzenia, że zatrudnieni w urzędzie:

- wyróżniają się dobrą organizacją i zdyscyplinowaniem według 79 badanych (co stanowi 41,8% próby). Nie zgadza się z nim natomiast 34 respondentów (odpowiednio 17,99%),
- terminowo wywiązują się z zobowiązań - 122 oceny potwierdzające (64,55% wszystkich ocen) i 21 zaprzeczających (11,11% odpowiedzi),
- planując działania analizują możliwości i ograniczenia, z czym zgodziło się 61 respondentów stanowiących 32,27% badanych, a 52 osoby - 27,52% próby zanegowało stwierdzenie.

Unikanie improwizacji zadaniowej odbywa się poprzez koncentrację na dotrzymywaniu formalnych warunków realizacji zadań, w tym określonych w procedurach terminach i zasadach⁹¹⁹.

Dystans władzy

⁹¹⁸ T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 511.

⁹¹⁹ T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 512.

Na podstawie uzyskanych wyników ankiety skierowanej do członków korpusu służby cywilnej ustalono wysoki dystans władzy w organizacji (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 14,70, był to wynik wyższy od środkowego punktu skali)⁹²⁰. 149 uczestników badania (78,83% próby) przynajmniej w dużym stopniu potwierdziło, że uprawnienia decyzyjne posiada wyłącznie kierownictwo, a nie zgodziło się z tym stwierdzeniem 12 respondentów (odpowiednio 6,35%). Na ścisłą kontrolę kierownictwa wskazało 113 ankietowanych (59,79% wszystkich uczestników badania), a zaprzeczyło temu 21 osób (11,11% badanych). Za akceptowaniem hierarchicznego podziału władzy w organizacji przemawia 108 ocen (57,14% wszystkich wskazań), a podważa to 24 oceny (12,7%).

Podporządkowanie interesom zbiorowości

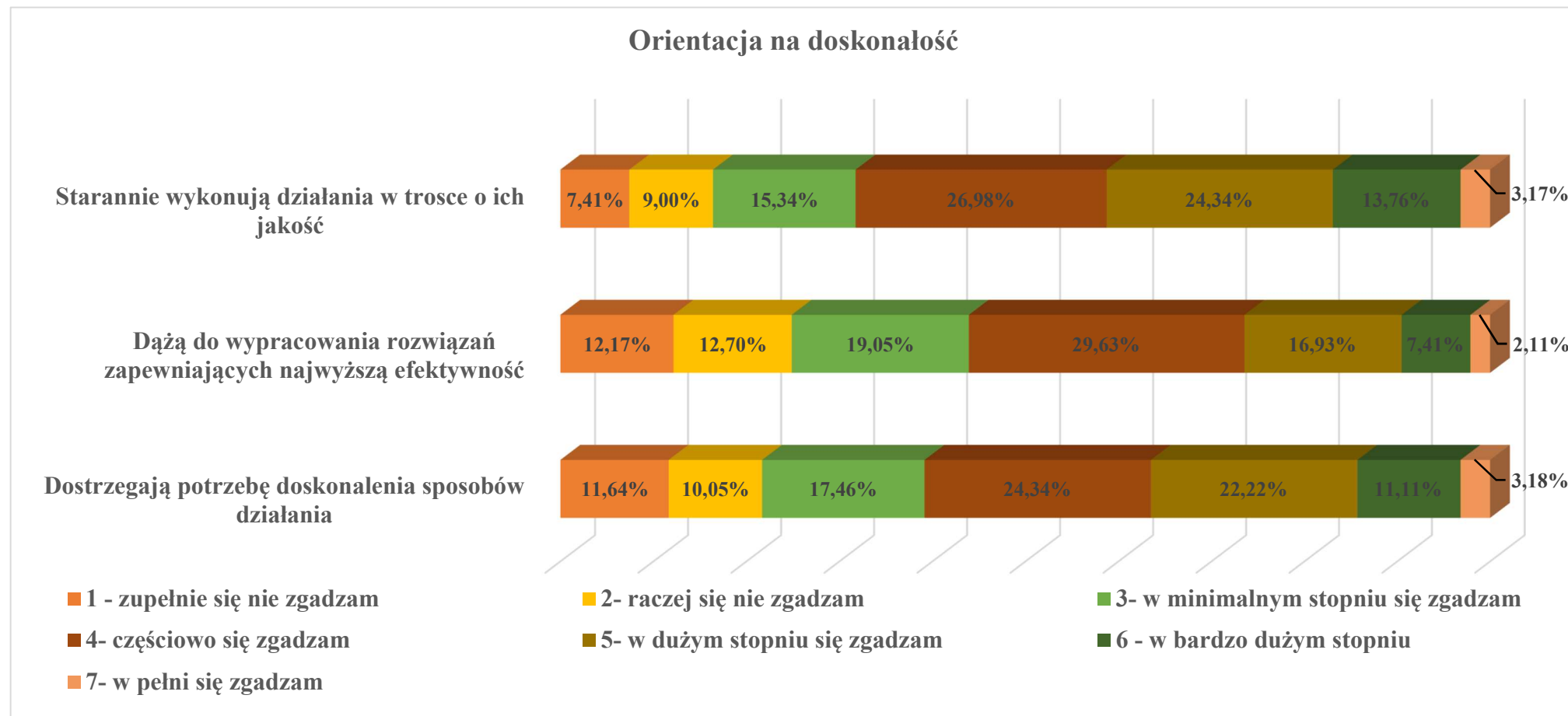
Na podstawie wyników ankiety, w której uczestniczyli członkowie korpusu służby cywilnej, identyfikuje się umiarkowane podporządkowanie interesom zbiorowości w tej organizacji (średnia ocen wszystkich stwierdzeń opisujących ten wymiar wyniosła 11,75 i znalazła się powyżej środkowego punktu skali). Według 53 respondentów (28,05 % badanych) pracownicy ich urzędów są silnie zaangażowani w realizację wspólnych celów, nie zgadza się z tym stwierdzeniem 42 badanych (odpowiednio 22,22%). W opinii 101 badanych (53,44% uczestników badania) zatrudnieni podporządkowują się normom grupowym, a neguje to 23 osoby (odpowiednio 12,17%). Wśród charakterystyk podporządkowania interesom zbiorowości najczęściej respondentów zaprzeczyło stwierdzeniu, że zatrudnieni w urzędzie rezygnują z interesów osobistych gdy w grę wchodzi interes publiczny (47, czyli 24,87% badanej grupy), a potwierdziło je w przynajmniej dużym stopniu 67 badanych (35,45% ankietowanych).

Procentowy rozkład odpowiedzi w odniesieniu do analizowanych wymiarów przedstawiono na poniższych rysunkach.

⁹²⁰ Który według T. Rostkowskiego może wynikać z konieczności realizacji zadań nawet w przypadku braku poparcia dla politycznej wizji funkcjonowania państwa. T. Rostkowski, *Uwarunkowania...* [w:] *Kulturowe...*, op.cit., s. 510.

Rysunek 2

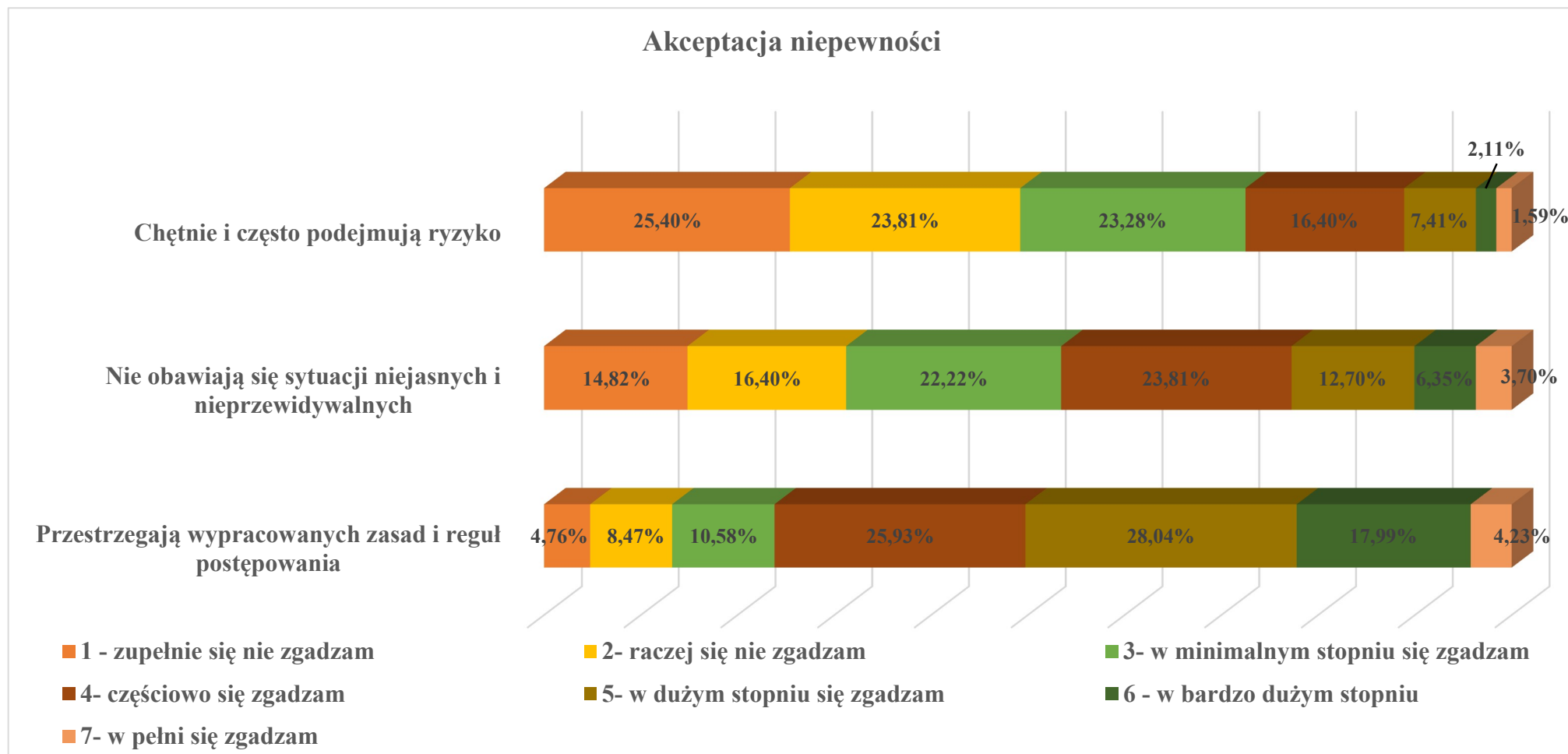
Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących orientacji na doskonałość w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 3

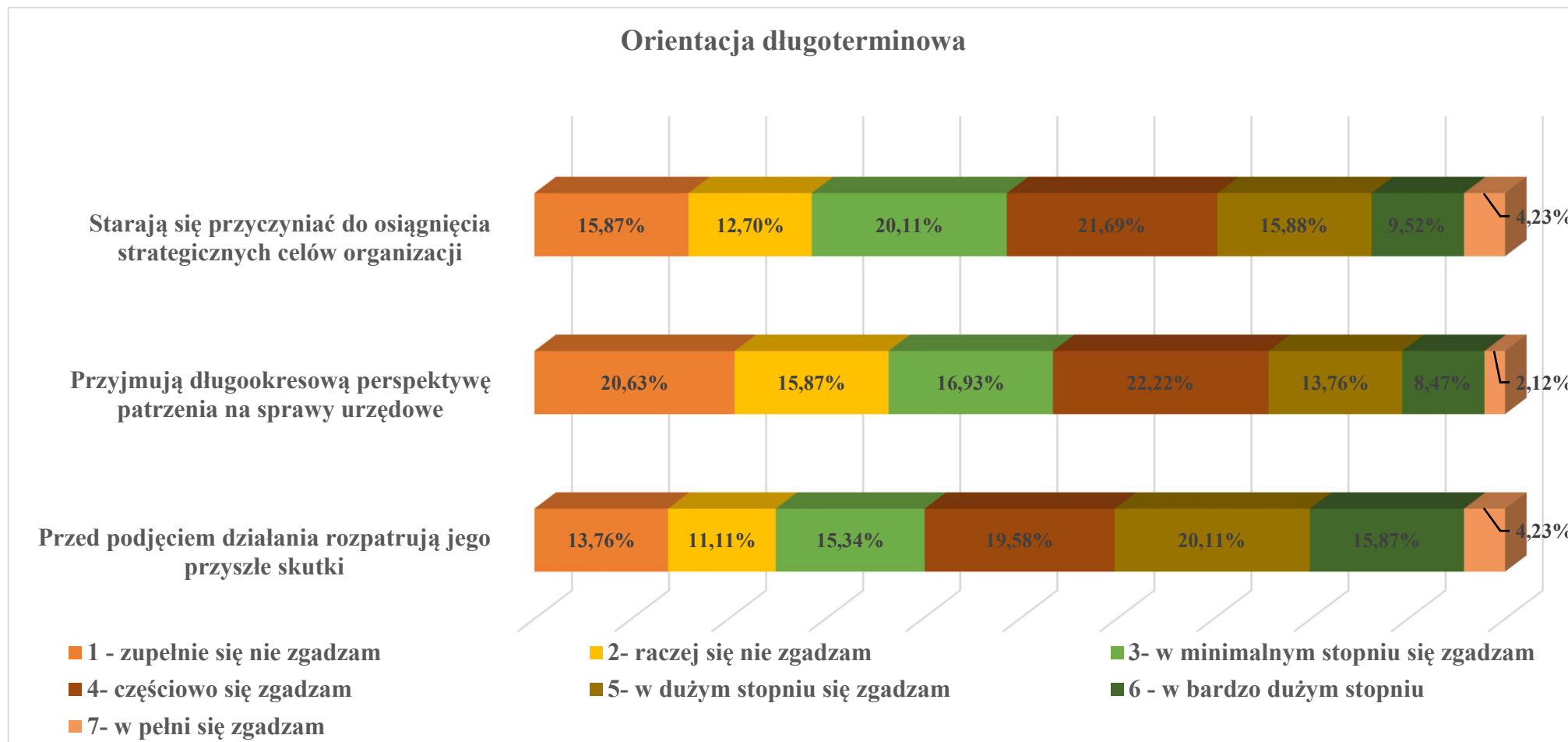
Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących akceptacji niepewności w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4

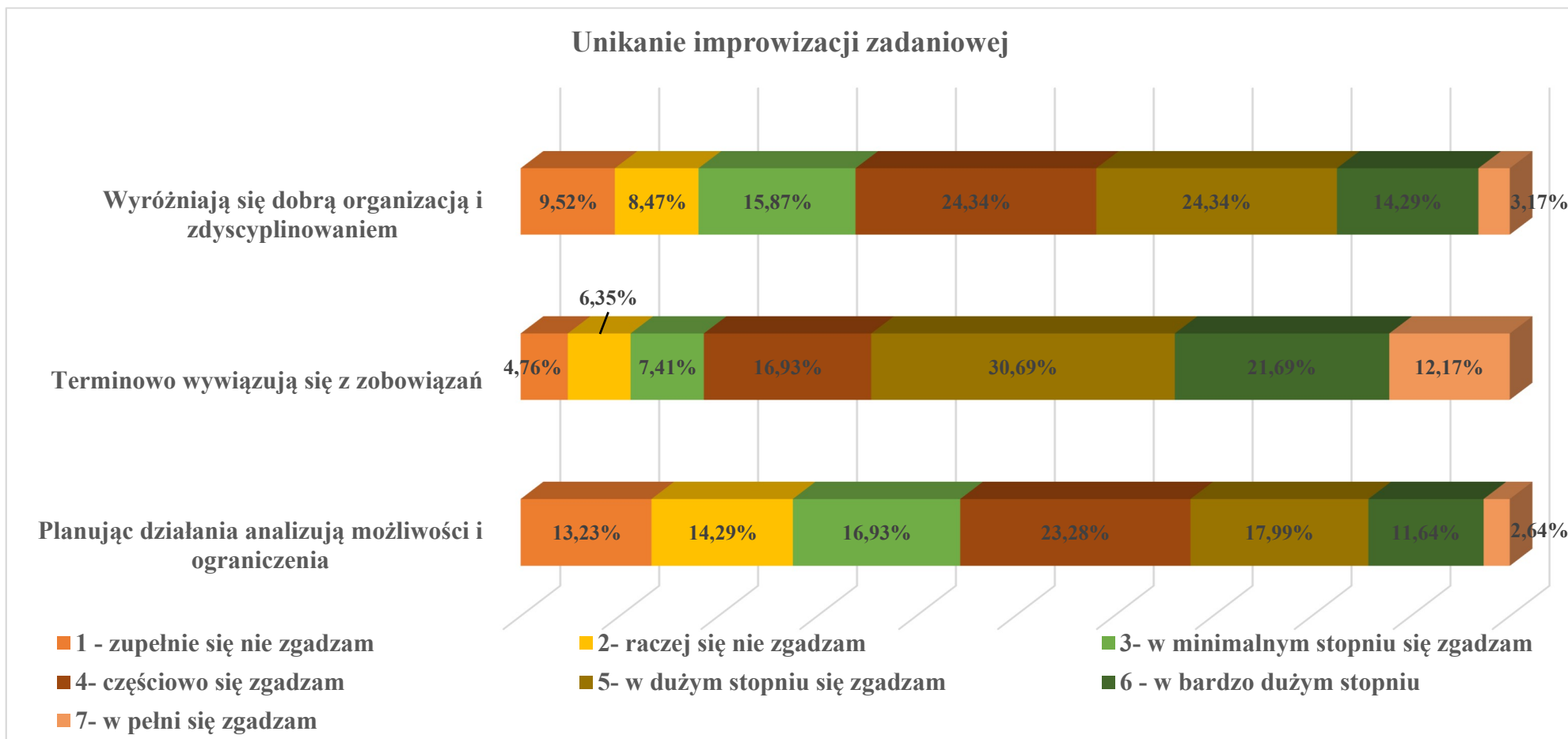
Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących orientacji długoterminowej w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5

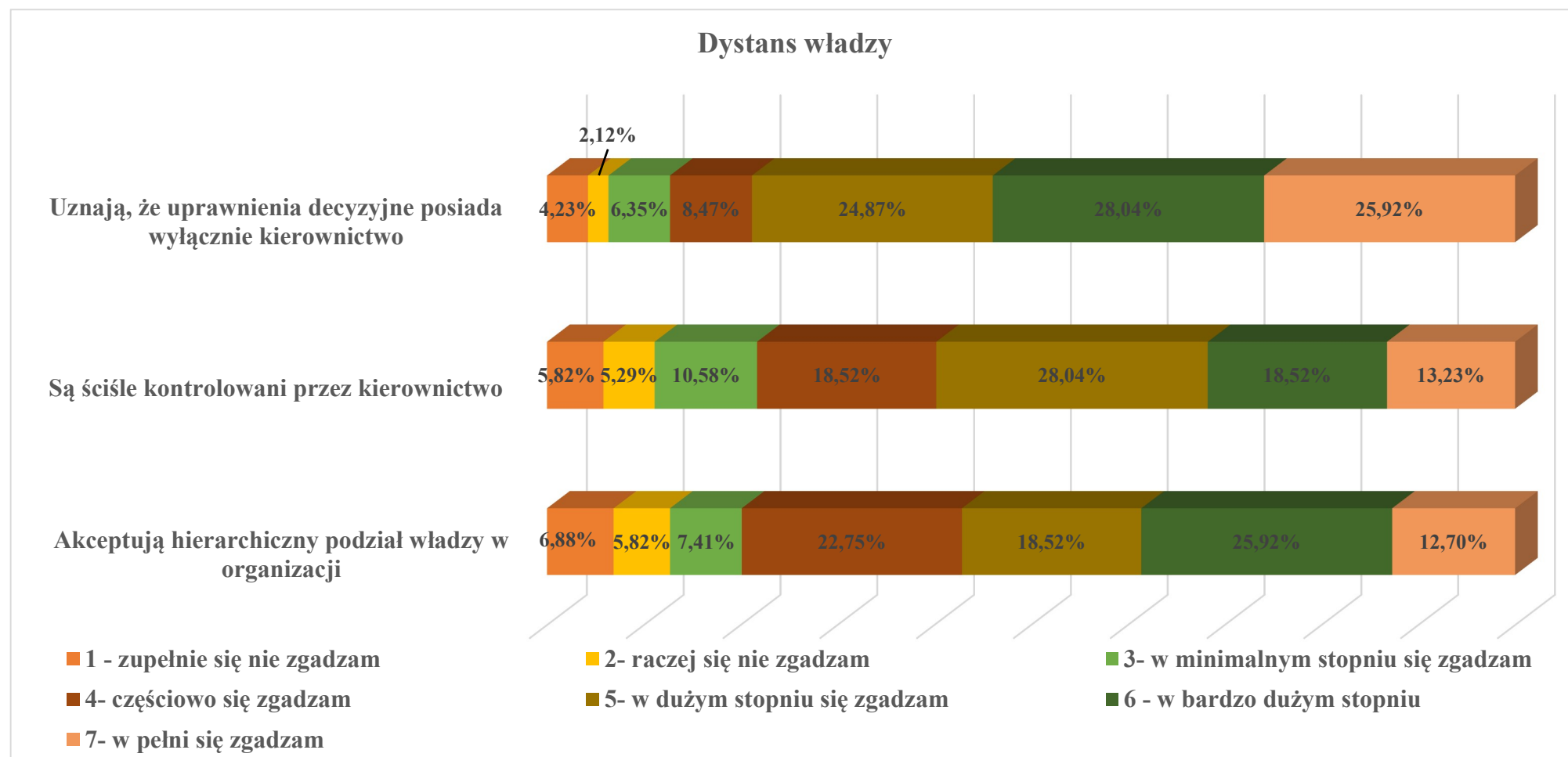
Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących unikania improwizacji zadaniowej w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 6

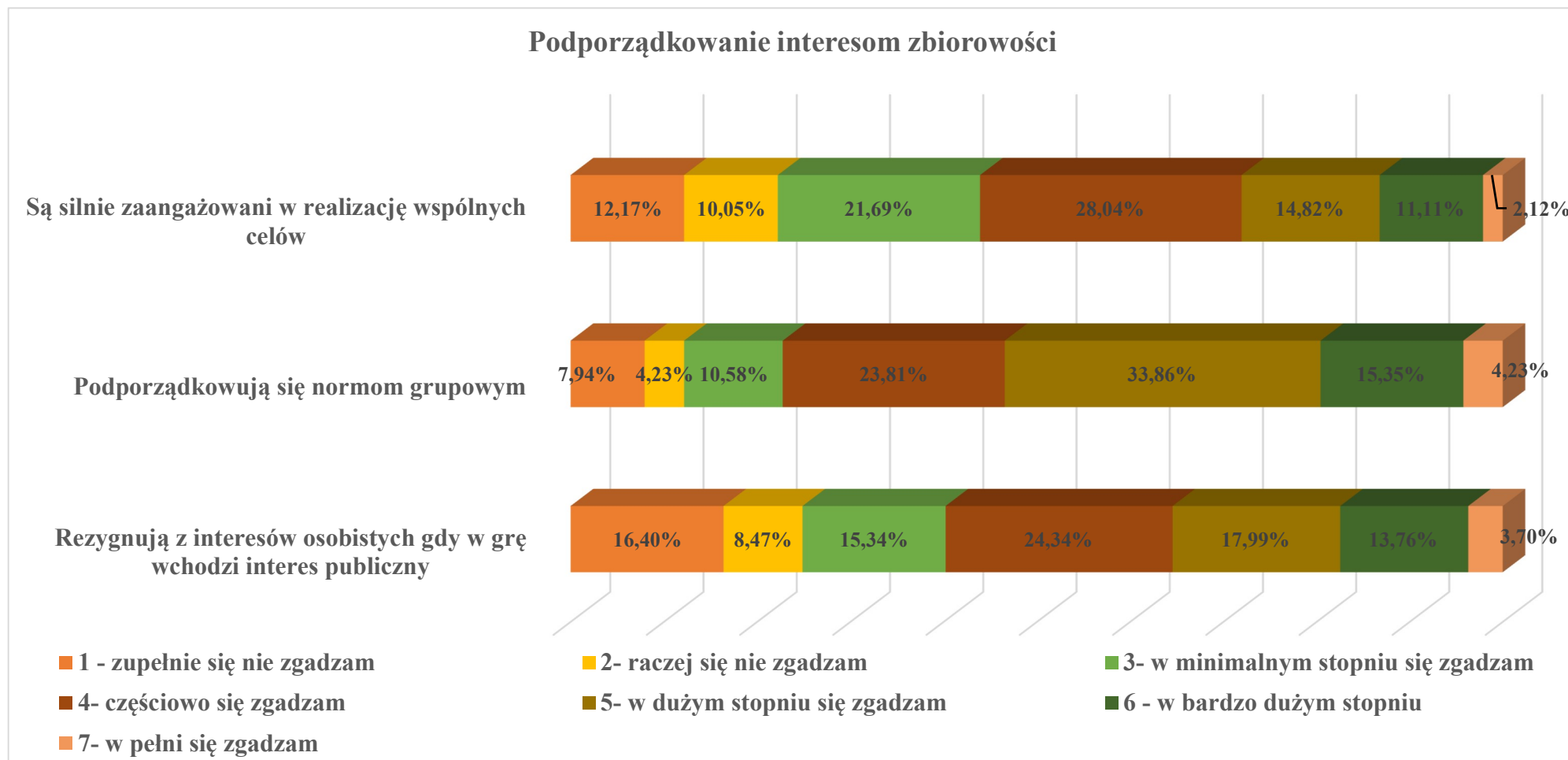
Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących dystansu władzy w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 7

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących podporządkowania interesom zbiorowości w służbie cywilnej



Źródło: opracowanie własne

Uwzględniając czynniki kulturowe o przypuszczalnie istotnym znaczeniu w procesie zarządzania zmianą ustalono, że służbę cywilną cechuje:

- wysoki dystans władzy, przy największej zgodności ocen respondentów. Występująca lewostronność rozkładu świadczy o plasowaniu się większości ocen powyżej średniej,
- umiarkowanie wysoki stopień unikania improwizacji zadaniowej,
- umiarkowane podporządkowanie interesom zbiorowości,
- umiarkowana orientacja na doskonałość, większość ocen wymiaru była wyższa od średniej,
- niska orientacja długoterminowa, przy umiarkowanie wysokim stopniu zróżnicowania wyników i rozproszeniu rozkładu odpowiedzi,
- niski stopień akceptacji niepewności, przy najmniejszym zróżnicowaniu rozkładu odpowiedzi respondentów.

Wpływ czynników kulturowych na skuteczność zarządzania zmianą w służbie cywilnej

W związku z tym, że większość wymiarów kulturowych nie miała rozkładu normalnego jako miarę wyjaśnianej zmienności wykorzystano współczynnik *R* Spearmana. Analiza korelacji potwierdziła występowanie istotnych statystycznie silnych, pozytywnych zależności łączących skuteczność zarządzania zmianą w służbie cywilnej (polegającą na wdrożeniu koncepcji NPM) z cechami kulturowymi takimi jak: orientacja na doskonałość, akceptacja niepewności, orientacja długoterminowa, unikanie improwizacji zadaniowej i podporządkowanie interesom zbiorowości. W przeprowadzonych badaniach empirycznych nie potwierdzono negatywnego wpływu dystansu władzy na skuteczność zarządzania zmianą w służbie cywilnej. Wartości współczynnika dla wymiarów kulturowych oraz całościowej oceny skuteczności zarządzania zmianą, wyrażoną w implementacji koncepcji *New Public Management* zawarto w poniższej tabeli.

Tabela 3

Wartości współczynników korelacji Spearmana dla wymiarów kulturowych oraz skuteczności zarządzania zmianą⁸

Zmienna	Korelacja porządku rang Spearmana (N189), braki danych usuwane parami Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05$						
	1	2	3	4	5	6	7
1 orientacja na doskonałość	1,000						
2 akceptacja niepewności	0,679	1,000					
3 orientacja długoterminowa	0,765	0,726	1,000				
4 unikanie improwizacji zadaniowej	0,660	0,644	0,711	1,000			
5 dystans władzy	0,251	0,099	0,261	0,432	1,000		
6 podporządkowaniem interesom zbiorowości	0,639	0,584	0,682	0,729	0,360	1,000	
7 skuteczność	0,691	0,661	0,644	0,640	0,182	0,592	1,000

Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja hipotez za pomocą modelu wielorakiej regresji liniowej⁹ wykazała, że skuteczność implementacji założeń NPM wzrasta wraz rosnącą orientacją na doskonałość, akceptacją niepewności oraz unikaniem improwizacji zadaniowej (Zob. Tabela 4). Wymiary te wyjaśniają łącznie około 60% wariancji całościowej oceny skuteczności implementacji założeń koncepcji NPM. Przeprowadzona za pomocą modelu regresji wielorakiej analiza pozwala stwierdzić, że skuteczność zarządzania zmianą (wyrażona poprzez zagregowaną ocenę implementacji założeń NPM) wzrasta wraz ze wzrostem orientacji na doskonałość, akceptacji niepewności oraz unikania improwizacji zadaniowej.

Tabela 4

Wyniki analizy regresji wielorakiej¹⁰

N=189	Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Skuteczność 1-10 (N189 - Ankieta Służba cywilna z wymiarami) $R = ,778$ $R^2 = ,606$ Popraw. $R^2 = ,593$ $F(6,182) = 46,589$ p						
	b*	Bł. std. z b*	B	Bł. std. z b	T (182)	p	N Ważnych
W. wolny			9,780	2,293	4,264	0,000032	
1 orientacja na doskonałość	0,361	0,083	0,922	0,212	4,339	0,000024	189
2 akceptacja niepewności	0,199	0,076	0,576	0,218	2,639	0,009035	189
3 orientacja długoterminowa	0,022	0,088070	0,052	0,202	0,255	0,798837	189
4 unikanie improwizacji zadaniowej	0,225	0,083770	0,618	0,231	2,681	0,008011	189

⁸ Istotne statystycznie korelacje wyróżniono pogrubioną czcionką

⁹ Zastosowanie regresji wielorakiej było możliwe ponieważ testy Shapiro-Wilka oraz chi kwadrat wykazały, że zmienna objaśniania spełnia wymagania w zakresie rozkładu normalnego.

¹⁰ Istotne b* wyróżniono pogrubioną czcionką

5 dystans władzy	-0,051	0,056357	-0,144	0,158	-0,909	0,364398	189
6 podporządkowaniem interesom zbiorowości	0,095	0,074863	0,248	0,195	1,273	0,204789	189

- Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy w programie Statistica.
- b^* - oznacza oszacowanie punktowe metodą najmniejszych kwadratów współczynnika kierunkowego b ,
- błąd standardowy - przedstawia odchylenie standardowe oszacowanego współczynnika b^* (w kolumnie Bł. std.z b^*) oraz współczynnika kierunkowego b i wyrazu wolnej (w kolumnie Bł. std.z b)
- statystyka t - zawiera wartości statystyki t dla testu: $H_0: w.wolny=0$ (w wierszu wyraz wolny) oraz $H_0: b=0$
- p – oznacza, że przy przyjętym poziomie istotności wynoszącym 0,05, $H_0: b=0$ możemy odrzucić, gdy p jest większe lub równe 0,05¹¹

Oceny kierunku wpływu przyznane przez kierowników urzędów służby cywilnej były zgodne z wynikami badań wśród członków korpusu służby cywilnej w odniesieniu do dwóch wymiarów: unikania improwizacji zadaniowej i akceptacji niepewności. Rozbieżność dotyczyła znaczenia przypisywanego podporządkowaniu interesom zbiorowości. Kierownicy uznali je za czynnik silnie i pozytywnie wpływający na skuteczność implementacji założeń NPM, tymczasem w badaniach ankietowych wśród członków korpusu służby cywilnej współczynnik korelacji między tymi konstruktami osiągnął jedynie wartość umiarkowaną.

¹¹ Wyjaśnienia opracowano na podstawie G. Koop, *Wprowadzenie...*, op.cit., s. 56, 57.