

# Organizační kultura ve veřejné správě Organizational Culture in Public Administration

Marie Mikušová, Vojtěch Meier, Naděžda Klabusayová

<https://doi.org/10.33542/VSS2023-1-3>

## Abstract

*The paper identifies changes in the dimensions of organizational culture in the period before the Covid-19, just after the pandemic, and also identifies the type of organizational culture in public administration institutions as demanded by employees. Respondents were municipal officials randomly selected from all regions of the Czech Republic. The OCAI questionnaire was used for the online survey. After statistical processing of the data obtained from 1,189 respondents, it was confirmed that the clan type prevails in all the periods under study. It was found that there was no statistically significant relationship between gender, age, length of employment, gender of manager and dimensions of organizational culture types. It can be concluded that the pandemic did not have any dramatic effect on the changes in organizational culture in public administration. The practical significance lies in the identification of changes in the location of dimensions in types of organizational culture. Knowing the location of dimensions in different types is essential for managers as it can lead them to create an appropriate organizational culture, which is a condition for the performance of any organization not excluding public administration.*

**Key words:** public administration, organisational culture, OCAI, Covid-19.

## Úvod

Mezi autory nepanuje shoda v definici organizační kultury (dále OK). Přesto autoři uznávají, že organizační kultura je důležitým subsystémem organizace, který určuje efektivitu organizace a kvalitu pracovního života jejích členů (např. Trice a Beyer, 1990; Schein, 1992; Cameron a Quinn, 1999; Schein a Schein, 2016; Miranda-Wolff, 2022). Organizační kultura je definována jako fenomén sestávající z jednotlivých prvků. Základní hodnoty, postoje a přesvědčení, které v organizaci existují, vzorce chování, které z těchto sdílených významů vyplývají, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčením, hodnotami a chováním členů organizace (Denison, 1990). Organizační kultura je výsledkem procesu učení. Je výsledkem kumulace zkušeností předávaných jednotlivcům v procesu socializace, zajišťuje kontinuitu, snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu, je zdrojem motivace a může být konkurenční výhodou. Na OK lze nahlížet z různých hledisek a vztahů (např. Handy, 1993; Deal a Kennedy, 1982; Trompenaars, 1993; Hall, 1995;

Goffee a Jones, 1998). Pro zde prezentovaný výzkum byla zvolena typologie Camerona a Quinna (1999).

Účel a cíle veřejné správy se od podnikatelských objektů liší. Co mají společné, je existence organizační kultury. Ta ve veřejné správě, stejně jako v podnikatelských subjektech, významně ovlivňuje výkonnost a dosahování cílů, i když rozdílné povahy.

Pandemická situace měla dopad na osobní i profesní život každého z nás. S protiepidemickými opatřeními dochází také ke změně organizační kultury. Management musí být schopen reagovat na změny a přijímat nová řešení, aby mimo jiné nedošlo k oslabení organizační kultury.

Byla formulována výzkumná otázka: Měla pandemie vliv na organizační kulturu veřejné správy? Postup zpracování je následující. Nejprve je představena problematika organizační kultury s klíčovým aspektem veřejné správy a modely organizační kultury. Po popisu použitých metod jsou prezentovány a diskutovány statisticky zpracované výsledky získané z dotazníkového šetření. Nakonec jsou shrnuty klíčové závěry výzkumu a diskutována omezení a přínosy výzkumu.

## **1. Teoretická východiska zkoumané problematiky**

Organizační kultura je obrazem vedení a je považována za důležitý cíl vedoucích pracovníků. Nejde jen o jednotlivce nebo jen o organizaci. Mezilidské vztahy, prostředí, seberealizace a rozvoj lidské osobnosti, výkonnost a spokojenost zaměstnanců, image a značka organizace, to vše je organizační kultura. Souvisí s chováním a přístupem vedení, výkonností organizace a chováním organizace a zaměstnanců. Pochopení pojmu organizační kultura je klíčem k pochopení organizace a všeho, co s ní souvisí. Konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu se liší, ale rámec pro pochopení konceptu organizační kultury je podobný (viz např. Denison, 1990; Hall, 1995; Drennan, 1992; Schein, 1992; Brown, 1995; Sackmann, 2006).

Pro účely tohoto výzkumu je pojem organizační kultura chápán jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů, norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální i nemateriální povahy.

Prvky organizační kultury nepůsobí izolovaně. Snahy o objasnění strukturálních vztahů vedly některé autory k formulaci modelů organizační kultury. Nejcitovanějším a nejpoužívanějším modelem je pravděpodobně Scheinův model (1992). Svým pojetím organizační kultury jako fenoménu strukturovaného do tří úrovní (artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení) ovlivnil Schein celou generaci vědců. S tímto pojetím se ztotožňuje řada autorů (např. Schneider a Barsoux, 1997). Někteří jej dále rozpracovávají, např. Lundberg (1996). Jiní autoři strukturují obsah organizační kultury odlišně (např. Kotter a Heskett, 1992;

Hall, 1995; Hofstede, 2001). Síla organizační kultury je ovlivněna řadou faktorů. Autoři věnují jednotlivým vlivům různou pozornost a různě je klasifikují (např. Handy, 1993; Drennan, 1992; Brown, 1995).

Pokud chtějí manažeři řídit organizaci s ohledem na její kulturní aspekty a cíleně utvářet obsah kultury tak, aby podporoval výkonnost, musí kulturu své organizace znát a rozumět jí. Na základě znalosti obsahu kultury mohou identifikovat její silné a slabé stránky a cíleně volit účinné taktiky řízení. Zde se ukazuje praktický význam typologií organizačních kultur. Typologie mohou manažerům pomoci porovnat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, a tím ji lépe poznat a pochopit. Autory první typologie jsou pravděpodobně Harrison (1972) a Handy (1993). Základem typologie Trompennara (1993) jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Zatímco Deal a Kennedy (1982) formulovali svou teorii z hlediska vztahu mezi organizační kulturou a vlivy prostředí, Ansoff a kol. (2018) rozlišují typy organizační kultury podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí. Bridgesova (1992) typologie zahrnuje až šestnáct organizačních typů. Dvě dimenze, sociabilita a solidarita tvoří základ "dvojitě S kostky" Goffeeho a Jonese (1998).

Model Camerona a Quinna (1999), který byl zvolen pro tento výzkum, vychází z modelu konkurenčních hodnot (Quinn a Rohrbaugh, 1999). Tento model byl vybrán proto, že vystihuje atmosféru v organizaci, styl vedení a kritéria úspěchu organizace. To souvisí s tím, že model byl formulován v souvislosti s hledáním podmínek efektivnosti organizace.

Základními dimenzemi modelu jsou flexibilita versus stabilita a vnitřní versus vnější zaměření. Typy kultury definované autory pomocí těchto dimenzí jsou označovány jako klanová, hierarchická, adhokratická a tržní. Každý typ se vyznačuje cíli, ke kterým organizace směřuje, a nástroji, které k jejich dosažení používá.

Klanovou kulturu charakterizuje přátelské pracovní prostředí, sdílené hodnoty a cíle a týmové myšlení. Má spíše charakter rozšířené rodiny než organizace. Závazek vůči organizaci je vysoký. Zdůrazňuje se přínos rozvoje každého jednotlivce, zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Týmová práce, účast a konsensus jsou v organizaci považovány za prvořadé.

Kultura hierarchie představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, klade důraz na postupy a předpisy, kdy jednotícím prvkem jsou formální pravidla. Hladký chod organizace je považován za prvořadý, cílem je stabilita a efektivita. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, dodržování termínů a nízké náklady. Řízení zaměstnanců je zaměřeno především na zajištění jejich stability.

V adhokracii je pracoviště dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotni riskovat, manažeři jsou vizionáři a inovátoři. Inovativní přístupy a experimentování organizaci stmelují. Důraz je kladen na to, aby organizace byla lídrem ve svém oboru nebo vyvíjela nové produkty. Inovace a schopnost přizpůsobit se turbulentnímu prostředí jsou

považovány za zdroj ziskovosti a v tomto smyslu je posuzována úspěšnost organizace. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu a kreativitu.

Tržní kultura je charakteristická pro organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soutěživí a soustředění na své cíle. Organizaci stmeluje orientace na oboustrannou výhodu, přičemž úspěch je definován získáním tržního podílu. Konkurenci je věnována dlouhodobá pozornost, převládá ostrá soutěživost.

Funkce a úkoly veřejné správy jsou odvozeny od uznávaných veřejných zájmů. Základní otázkou je, jak veřejná správa plní svou roli, jak a s jakou efektivitou plní své úkoly a funkce a jak ji hodnotí občané. Jak uvádí Nica (2013), byrokracie pomalu reaguje na měnící se požadavky manažerů, zaměstnanců a zákazníků. Podobný názor prezentují i Jabbra a Dwivedi (2004). Podle těchto autorů je sektor veřejné správy nepružným systémem, který podporuje nepotismus, problémy s odpovědností, korupci a lhostejnost úředníků. Důležitým bodem jsou zde personální omezení (Brewer a Walker, 2013).

Goodsell (1989) identifikoval pět hodnot, kterými se veřejná správa zabývá: orientace na prostředky (účinnost, efektivita a odbornost), morálka (rovnost, poctivost, spravedlnost, férovost), orientace na mnohost (pluralita, inkluzivita, vstřícnost vůči občanům), orientace na trh (podnikavost, volnotržní řešení veřejných problémů) a orientace na poslání (institucionální integrita, prosazování organizačních programů pro obecné dobro a výkon diskreční pravomoci ve veřejném zájmu). DeRosia (2010) přidal transparentnost, odpovědnost a profesionalitu.

Pro dosažení úspěchu na osobní i organizační úrovni ve veřejném sektoru jsou tyto hodnoty úzce spjaty s charakterem organizační kultury. Kvalitu veřejných služeb nepřímo ovlivňují všechny dimenze organizačního klimatu (Belac a kol., 2017). Vrabková (2019) zdůrazňuje význam implementace nových hodnot organizační kultury ve veřejné správě. Za tímto účelem hraje organizační kultura rozhodující roli při podpoře demokraticko-ústavních hodnot ve veřejné správě (DeForest Molina, 2009). Literatura upozorňuje na podobné rysy kultury veřejné správy. Tomuto sektoru je často připisována kultura konformity (Feldman, 1985), technické racionality (Adams a Ingersoll, 1990), procesu (Claver a kol., 1999), kontroly (Parker a Bradley, 2000), pomalého růstu a inovací (Jabbra a Dwivedi, 2004), kultura hierarchie (Ruževićius a kol., 2012; Belac a kol., 2017), nízká profesionalita (Draskovic a kol., 2018), absence měření kvality (Jasarevic a kol., 2017), absence orientace na zákazníky (Wynen a Verhoest, 2015) nebo absence inovační politiky (Maia a kol., 2021). Úředníci vnímají organizační kulturu spíše jako byrokratickou nebo podpůrnou než inovativní (Mohelská a Sokolová, 2018).

Sharma (2017) tvrdí, že pohlaví a věk zaměstnanců ovlivňují způsob, jakým organizační hodnoty ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Zaměstnanci mužského pohlaví preferují růst a příležitosti, sdílení informací a značku zaměstnavatele. Zaměstnankyně preferují pravidla a orientaci na lidi. Chen a kol. (2008) zjistili, že ženy častěji než muži

popisují organizační kulturu na svém pracovišti jako přátelskou. Zajímavý je výzkum Mohelské a Sokolové (2018), které došly k závěru, že se genderové rozdíly neprokázaly jako významné u jednotlivých dimenzí organizační kultury.

Mladší zaměstnanci projevují vysoké nadšení pro práci a vyhovuje jim dlouhá pracovní doba. Starší zaměstnanci se již organizaci osvědčili a o konkurenci a změny příliš nestojí (Sharma, 2017). K podobným výsledkům dospěli také Mohelská a Sokolová (2018). Uvádějí, že mladší lidé se častěji zapojují do organizací s inovativní a podpůrnou kulturou, zatímco starší lidé se častěji zapojují do organizací s tradiční byrokratickou kulturou. To může být způsobeno délkou zaměstnání. Mladší lidé vnímají kulturu organizací jako inovativní a podporující, zatímco starší lidé jsou v organizaci déle, mají své zažité stereotypy a naopak nevnímají firemní kulturu jako inovativní.

Éra Covid-19 přináší manažerům výzvy. Jak odolná je organizační kultura? Které její prvky se promění a které se udrží? Jaký dopad bude mít změna organizační kultury na výkonnost?

Výrazným prvkem, který se v pandemii objevil, je práce na dálku. Nové prostředí práce na dálku znamená výzvu nejen z hlediska virtuálního prostředí (McDowall a Kinman, 2017), ale dotýká se rovněž loajality, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců (Camp a kol., 2022).

Pandemie by měla být podnětem k budování schopnosti učit se odolnosti organizace (Orth a Schuldis, 2021). Během organizační krize mají manažeři možnost přebudovat nejen organizační strukturu, ale také organizační kulturu.

## **2. Metodologie a použité metody výzkumu**

Byla formulována výzkumná otázka: Ovlivnila pandemie organizační kulturu institucí veřejné správy?

Autoři vycházejí ze zjednodušeného předpokladu, že pokud dojde ke změnám v organizační kultuře nebo jejích dimenzích, je to v důsledku pandemie.

V rámci výzkumné otázky byly konstruovány hypotézy:

*H1 Převažujícím typem organizační kultury před Covid-19 je kultura hierarchie.*

Vzhledem k úkolům orgánů veřejné správy a obecně chápané charakteristice práce úředníků se jako dominantní nabízí kultura hierarchie.

*H2 Mezi obdobím před Covid-19 a současností došlo ke statisticky významné změně typu organizační kultury.*

Pandemie si vyžádala rychlou změnu, na kterou musela veřejná správa reagovat. Autoři předpokládají, že aby bylo možné plnit funkce v nových podmínkách, musela se změnit organizační kultura.

*H3 Mezi současným a preferovaným typem organizační kultury není statisticky významný rozdíl.*

Pandemie přinesla nové podněty pro fungování úřadů. Přestože se jednalo především o negativní dopady, autoři předpokládají, že vytvořený tlak měl i pozitivní vliv na způsoby výkonu práce, hodnocení a rozhodovací procesy apod. a ty se odrazily v nové organizační kultuře, kterou by si úředníci chtěli udržet i v budoucnu.

Další hypotézy se týkají preferovaných dimenzí.

*H4 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi ženami a muži.*

*H5 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK podle věkové struktury respondentů.*

*H6 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK podle délky zaměstnání ve veřejné správě.*

*H7 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi manažery a podřízenými.*

*H8 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi manažerkami a manažery.*

Výsledky těchto hypotéz budou použity pro srovnání s již zjištěnými výzkumnými poznatky, které jsou uvedeny v teoretické části.

Je třeba zjistit typ organizační kultury v době před pandemií a v současnosti. Bude také zjištěn preferovaný typ organizační kultury. U preferovaného typu organizační kultury se respondenti zamyslí nad otázkou: Pokud chce být vaše organizace úspěšná řekněme za pět let, jaký typ kultury bude vyžadován?

Pro identifikaci typu organizační kultury vytvořili Cameron a Quinn (1999) nástroj OCAI (Organisational Culture Assessment Instrument). Obsah organizační kultury zkoumaných organizací určuje šest obsahových složek (dále dimenzí), na nichž je dotazník založen. Ty jsou následující:

- dominantní rysy organizace (charakteristiky prostředí a atmosféry panující v organizaci);
- management v organizaci (co se v organizaci chápe jako vedení, co se považuje za vůdčí schopnosti);
- způsob řízení zaměstnanců (co charakterizuje styl řízení, jaké metody se používají);
- organizační soudržnost (co zajišťuje organizační soudržnost);
- prioritní strategické faktory (na co je v organizaci kladen důraz, na co se organizace zaměřuje);
- kritéria úspěchu (jak je v organizaci definován úspěch).

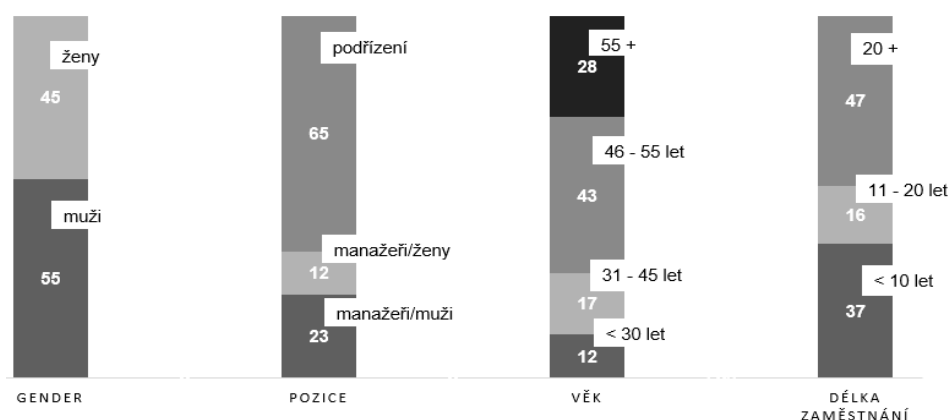
Pro každou ze šesti dimenzí jsou uvedeny čtyři výroky, z nichž každý charakterizuje jeden ze čtyř typů kultury – klan, hierarchie, adhokracie, trh. Respondenti jsou požádáni, aby označili výroky, které nejvíce vystihují jejich organizaci, a to v období před pandemií, v současném období a také jimi preferovaný typ.

Respondenty jsou úředníci krajských úřadů z celé České republiky. Bylo získáno 1 189 platných odpovědí. Průzkum probíhal on-line po dobu tří týdnů v březnu 2022 (CAWI metoda).

Data byla zpracována statistickým programem TIBCO STATISTICA 13. Průměry dimenzí v jednotlivých typech organizační kultury v předpandemickém, současném a preferovaném stavu jsou shrnuty v tabulkách. Zachyceny jsou rovněž změny jejich skóre ve sledovaných obdobích. Pro prvotní orientaci byla data zpracována pomocí absolutních a relativních četností. Pro další postup a jako podmínku pro zjištění vztahů bylo nutné určit zastoupení čtyř typů OK. Za tímto účelem byl na relativní četnosti použit test dobré shody chí-kvadrát. K identifikaci trendů mezi typy organizační kultury ve sledovaných obdobích byl použit McNemarův test a Holm-Bonferroniho korekce na hladinu významnosti. V poslední části byly při zjišťování potenciálních vztahů mezi typem kultury a ovlivňujícími či ovlivňovanými faktory použity chí-kvadrát test nezávislosti a Mannův-Whitneyův test. Byla zvolena hladina významnosti 5 %. Chí-kvadrát test nezávislosti se používá ke zjištění, zda existuje či neexistuje významný vztah mezi dvěma kategoriálními proměnnými. Mannův-Whitneyho U test se používá k porovnání rozdílů mezi dvěma nezávislými vzorky v případě, že rozdělení vzorků není normálně rozložené a velikost vzorků je malá ( $n < 30$ ). Je považován za neparametrický ekvivalent dvouvýběrového t-testu.

### 3. Výsledky a diskuse

Údaje byly získány od 1 189 respondentů. Charakteristiky respondentů jsou uvedeny na obrázku 1.

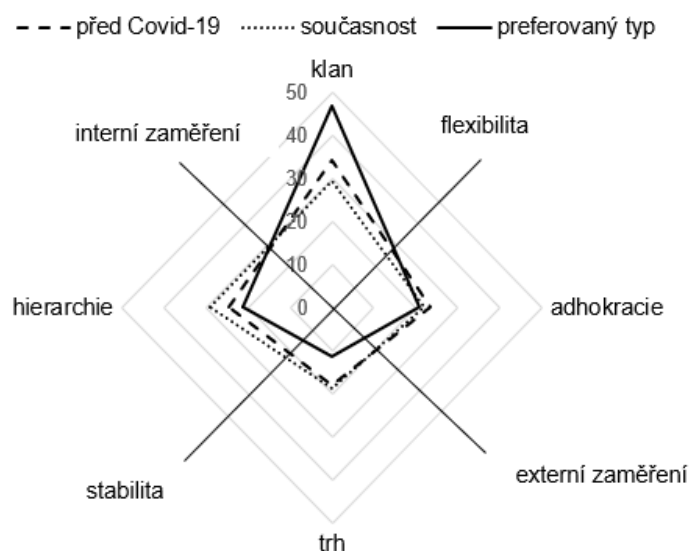


**Obrázek 1: Charakteristika respondentů**

Zdroj: vlastní výzkum

### 3.1 Typy organizační kultury

Výpočtem průměrů z relativních hodnot dimenzí lze určit preference typů ve sledovaných obdobích. Lze konstatovat, že organizace se více přiklání k internímu zaměření a překvapivě k flexibilitě (Obr. 2).



**Obrázek 2: Typy organizační kultury ve sledovaných obdobích**

Zdroj: vlastní výzkum

V následujícím textu přistoupíme ke zkoumání jednotlivých typů a jejich dimenzí, jejich statistické významnosti a statisticky významných rozdílů mezi nimi. Takto potvrzené skutečnosti mohou manažerům pomoci při volbě strategií pro utváření organizační kultury.

### 3.2 Změny jednotlivých dimenzí v typech organizační kultury ve sledovaných obdobích

Pro zodpovězení hypotéz je nejprve nutné zjistit, k jakým změnám došlo v jednotlivých dimenzích. Ne všechny změny budou statisticky významné.

Srovnání se provádí ve dvou krocích: nejprve se vypočítá chí-kvadrát test dobré shody, aby se ověřilo, zda je zastoupení všech čtyř typů kultur stejné. Pokud je jeho p-hodnota menší než .05, prokáže se na hladině významnosti .05, že zastoupení čtyř typů kultur není stejné. Tato skutečnost se v tomto výzkumu potvrdila ve všech dimenzích.

Ve druhém kroku následuje post-hoc testování, v němž jsou všechny dvojice kultur u každé dimenze porovnány pomocí chí-kvadrát testu shody s Holmovou-Bonferroniho korekcí hladiny významnosti. Statisticky významné rozdíly jsou označeny hvězdičkou a statisticky nevýznamné rozdíly n.s. (= nevýznamné). Počet respondentů je vždy 1 189. V následujících



tabulkách jsou uvedeny údaje v absolutních a relativních četnostech a výsledky testů se značkami významnosti.

Ve všech tabulkách jsou použity následující zkratky pro označení typu organizační kultury: K - klan, A - adhokracie, T – trh, H - hierarchie.

### Dominantní rysy

Před pandemií lze kromě statisticky významných rozdílů v zastoupení dimenze „dominantní rysy“ dále interpretovat, že zastoupení této dimenze je u klanu statisticky významně vyšší než u ostatních typů (označeno hvězdičkou). V současné situaci dochází ke změně ve vztahu k hierarchii, ale rozdíl není statisticky potvrzen (označeno n.s.). V preferované situaci existují statisticky významné rozdíly mezi typem klan a ostatními typy, což je dáno statisticky významně vyšším zastoupením dimenze v klanu (hodnota 85,7) (Tab. 1).

**Tabulka 1: Dominantní rysy**

typ	před Covid-19				současnost				preferovaný			
	K	A	T	H	K	A	T	H	K	A	T	H
Typ OK												
abs.	579	264	132	214	554	132	107	396	1,019	88	6	75
rel.	48.7	22.2	11.1	18	46.6	11.1	9	33.3	85.7	7.4	.5	6.3
p-value	0.000				0.000				0.000			
post-hoc	K	A	T	H	K	A	T	H	K	A	T	H
Klan	-	n.s.	*	*	-	*	*	n.s.	-	*	*	*
Adhokracie	-	-	*	n.s.	-	-	n.s.	*	-	-	*	n.s.
Trh	-	-	-	n.s.	-	-	-	*	-	-	-	*
Hierarchie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní výzkum

U dimenze „dominantní rysy“ se počet statisticky významných rozdílů v čase zvýšil. Pandemie si vyžádala mírný pokles ve vykazování přátelského prostředí (posun k hierarchii), ale v preferované situaci opět významně vzrostly sdílené hodnoty a cíle a chápání organizace jako rozšířené rodiny.

Dimenze s nejmenším zastoupením a s klesající tendencí je u tržního typu. Respondenti nehodnotí svou organizaci jako organizaci orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soutěživí a zaměřeni na své cíle, ani nepožadují, aby taková byla. U zkoumaného typu organizace je tento výsledek očekávaný. Preferované zastoupení je však stále příliš nízké (pouze 0,5 %).

U ostatních dimenzí jsou uvedeny pouze popisy výsledků získaných statistickým zpracováním.

## **Management organizace**

V období před Covidem-19 je zastoupení dimenze „management organizace“ v typu trh statisticky významně vyšší než zastoupení v klanu a adhokracii, ale statisticky významný rozdíl oproti hierarchii se nepotvrdil. V současném a preferovaném období je zastoupení v typu trh statisticky významně vyšší než v ostatních typech. U této dimenze způsobila pandemie větší počet posunů v typech OK. Tyto rozdíly byly pravděpodobně nežádoucí, protože jejich počet v preferované situaci klesl pod stav před Covid-19.

Respondenti hodnotili management před Covid-19 jako agresivní, orientovaný na výsledky (trh), spojený s koordinací a organizací (hierarchie). Pandemie vytvořila další tlak na výsledky na úkor hladce probíhající efektivity v typu hierarchie. Tato situace zřejmě negativně ovlivnila respondenty, kteří přednostně požadují, aby vedení v organizaci bylo obecně považováno za příklad koordinační, organizační a hladce fungující efektivity.

## **Vedení zaměstnanců**

V situaci před Covidem-19 a v současnosti je zastoupení dimenze „vedení zaměstnanců“ v typu klan statisticky významně vyšší než zastoupení v ostatních typech. V preferované situaci význam dimenze v klanu zůstává, ale nebyl potvrzen rozdíl oproti hierarchii.

Pokud jde o řízení zaměstnanců, respondenti po pandemii nezaznamenali změnu. Rovněž v preferovaném typu by uvítali rovnováhu přátelského mentorského přístupu, týmové práce, konsenzu a participace (klan) v kombinaci s jistotou zaměstnání, konformitou, předvídatelností a stabilitou vztahů (hierarchie).

## **Soudržnost organizace**

Před Covidem-19 a v současném období je zastoupení dimenze „soudržnost organizace“ v typu klan statisticky významně vyšší než v adhokracii a trhu, ale rozdíl s hierarchií se nepotvrdil. Změna nastala u preferovaného typu, kde je zastoupení v klanu významně vyšší než ve všech ostatních typech.

Žádná významná změna se neprokázala v tom, co lidi v organizaci spojuje. Je to loajalita, vzájemná důvěra a oddanost (klan). Zajímavý je vztah klanu a hierarchie v preferovaném typu. Zde, na rozdíl od dimenze „řízení zaměstnanců“, respondenti jednoznačně upřednostnili klan, tj. týmovou práci, participaci a závazek (klan), před formálními pravidly a politikou (hierarchie).

## **Strategické zaměření**

Před Covidem-19 je zastoupení v adhokracii statisticky významně vyšší než v tržní a hierarchické OK, ale rozdíl oproti klanu se nepotvrdil. Během pandemie došlo k posunu, kdy

se neprokázal statisticky významný rozdíl oproti hierarchii. Dochází k návratu u preferovaného typu, kde se opět neprojevuje rozdíl oproti klanu.

Krise obecně nutí k hledání nových zdrojů a nových postupů. Zde to však není tak jednoznačné. Inovativní přístup, zkoušení nových věcí a hledání příležitostí (adhokracie) sice během pandemie nabývalo na významu ve srovnání s lidským rozvojem, vysokou důvěrou a otevřeností (klan), ale nyní je více vázán na kontrolu, stálost a stabilitu (hierarchie). V preferovaném období se strategie zaměřuje jak na inovativnost (adhokracie), tak na rozvoj jednotlivých zaměstnanců (klan).

### Kritéria úspěchu

Zastoupení dimenze „kritéria úspěchu“ je u adhokracie statisticky významně vyšší než u ostatních typů. Toto zjištění platí pro všechna tři zkoumaná období.

Respondenti uvádějí, že jejich organizace definuje úspěch na základě toho, že má co nejvíce unikátních nebo nejnovějších služeb. Tento výsledek by si zasloužil širší diskusi, a to nejen ve vztahu k činnosti zkoumaných organizací, kterou obecně nelze označit za dynamickou či kreativní. Nicméně i v modelu typů byla identifikována převaha flexibility nad stabilitou, i když nebyla statisticky potvrzena (viz Obr. 2). Jako možnou příčinu autoři vidí digitalizaci státního aparátu, tlak na rozšiřování služeb apod.

### 3.3 Hypotézy

Pro potvrzení či zamítnutí formulovaných hypotéz je na základě statisticky významných zastoupení dimenzí v typech organizační kultury zjištěných v předchozím kroku vytvořena následující tabulka (Tab. 2).

**Tabulka 2: Statisticky významné zastoupení dimenzí v typech organizační kultury**

	klan			adhokracie			trh			hierarchie		
	P	S	PT	P	S	PT	P	S	PT	P	S	PT
Dominantní rysy	X	x	X								x	
Management							x	x		x	x	X
Vedení zaměstnanců	X	X	X									
Soudržnost (tmel organizace)	x	x	X							x	x	
Strategické zaměření	x		x	x	x	x					x	
Kritéria úspěchu				X	X	X						

P – před Covidem-19

S – současnost

PT – preferovaný typ

X – statisticky významné vysoké zastoupení

x – významnost rozdílů nebyla statisticky potvrzena

Zdroj: vlastní výzkum

*H1: Převažujícím typem organizační kultury před Covidem-19 je kultura hierarchie.*

Z Tab. 2 je zřejmé, že v době před pandemií je typ hierarchie vyznačen ve dvou dimenzích (management organizace, soudržnost), přičemž není prokázán statisticky významný rozdíl s žádným jiným typem. Lze konstatovat, že statisticky významná dominance kultury hierarchie nebyla prokázána v žádné ze šesti dimenzí.

Hypotézu, že převažujícím typem organizační kultury před Covidem-19 je kultura hierarchie, nelze potvrdit.

*H2: Mezi obdobím před Covidem-19 a současností došlo ke statisticky významné změně typu organizační kultury.*

V období před Covidem-19 byla zjištěna statisticky významná převaha klanové kultury v dimenzích „dominantní rysy“ a „vedení zaměstnanců“. Kromě toho nebyl prokázán statisticky významný rozdíl s hierarchií v dimenzi „organizační soudržnosti“ a s adhokracií v dimenzi „strategického zaměření“. V současném období výrazně převažuje klanový typ OK v dimenzi „vedení zaměstnanců“. V dimenzích „dominantní rysy“ a „organizační soudržnost“ nelze prokázat významný statistický rozdíl s typem hierarchie.

Porovnání zastoupení jednotlivých typů kultur před nástupem Covidu a nyní je provedeno pomocí McNemarova testu s Holm-Bonferroniho korekcí hladiny významnosti. Kromě porovnání podílu zastoupení jednotlivých typů před Covidem a nyní jsou uvedeny i "pohyby" mezi jednotlivými typy (Tab. 3).

**Tabulka 3: Typy organizační kultury a jejich změny v období před Covidem-19 a současností**

Typ	před Covidem-19		současnost		significance
	abs.	%	abs.	%	
Klan	579	48.7	556	46.8	n.s.
Adhokracie	264	22.2	133	11.2	*
Trh	132	11.1	107	9.0	n.s.
Hierarchie	214	18.0	393	33.0	*
před Covidem-19	současnost				
	klan	adhokracie	trh	hierarchie	
Klan (n=579)	388	69	6	116	
	67 %	12 %	1 %	20 %	
Adhokracie (n=264)	106	26	26	106	
	40 %	10 %	10 %	40 %	
Trh (n=132)	13	25	37	57	
	10 %	19 %	29 %	43 %	
Hierarchie (n=214)	45	12	38	119	
	21 %	6 %	18 %	56 %	

n – počet respondent  
Zdroj: vlastní výzkum

Podle McNemarova testu na celkové hladině významnosti 0,05 nebyl mezi obdobími před Covidem a současností statisticky významný rozdíl v zastoupení klanu a trhu. Rozdíl byl identifikován u adhokracie a hierarchie. Zastoupení adhokracie bylo statisticky významně vyšší

před pandemií než v současnosti. Zastoupení hierarchie bylo před Covidem statisticky významně nižší než v současnosti.

Hypotézu, že došlo ke statisticky významné změně typu organizační kultury mezi obdobími před Covidem-19 a současností, *nelze potvrdit*.

Vysvětlení ke druhé části tabulky je uvedeno pro typ klan: Respondenti, kteří hodnotili na svém pracovišti organizační kulturu jako typ klan před Covidem (388 respondentů), uváděli klan i v současnosti v 67 % případů. Někteří přešli na typ adhokracie (ve 12 % případů), trh (v 1 % případů) a hierarchii (ve 20 % případů).

*H3 Mezi současným a preferovaným typem organizační kultury není statisticky významný rozdíl.*

V současném období převažuje statistická významnost klanového typu. Klan zůstává statisticky významný i jako preferovaný typ. Opět je provedeno srovnání zastoupení současného a preferovaného typu kultury pomocí McNemarova testu s Holm-Bonferroniho korekcí hladiny významnosti

Podle McNemarova testu na celkové hladině významnosti .05 byl zjištěn rozdíl mezi současným a preferovaným stavem u klanu, trhu a hierarchie. Zastoupení klanu je nyní statisticky významně nižší než preferované. Zastoupení trhu a hierarchie je nyní statisticky významně vyšší než preferované. Dále bylo zjištěno, že 90 % respondentů, kteří v současnosti identifikovali na svém pracovišti OK typu klanu, by zůstalo u stejné volby jako u preferovaného typu.

V dimenzi „kritéria úspěchu“ nebyl zjištěn rozdíl mezi současným a preferovaným stavem u žádného typu kultury. V ostatních dimenzích je patrný statisticky významný nárůst zastoupení klanového typu jako preferovaného typu oproti současnosti.

Hypotézu, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi současným a preferovaným typem organizační kultury, *nelze zamítnout*.

Další hypotézy se pro účely článku týkají pouze preferovaných dimenzí v jednotlivých typech OK.

H4 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi ženami a muži (chí-kvadrát test nezávislosti).

H5 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK podle věkové struktury respondentů (Mannův-Whitneyho test).

H6 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK podle délky zaměstnání ve veřejné správě (Mann-Whitneyho test).

H7 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi manažery a podřízenými (chí-kvadrát test nezávislosti).

H8 Existuje statisticky významný rozdíl v hodnocení dimenzí OK mezi manažerkami a manažery (chí-kvadrát test nezávislosti).

Preferované dimenze jsou uvedeny v Tab. 2. Pro ilustraci je uveden jeden výpočet (Tab. 4).

**Tabulka 4: Dimenze „soudržnost organizace“ v typu klanové organizační kultury**

	faktor	varianta	abs.	%	p-value
H4	gender	muž (n=654)	409	62.5	.983 chi-square test of independence
		žena (n=535)	334	62.4	
H5	věk	≤ 30 (n=144)	69	47.8	.065 Mann-Whitney test
		31-45 (n=202)	101	50.0	
		46-55 (n=509)	352	69.1	
		> 55 (n=334)	220	66.0	
H6	délka zaměstnání ve veřejné správě	≤ 10 (n=434)	245	56.5	.160 Mann-Whitney test
		11-20 (n=195)	119	61.3	
		> 20 (n=560)	377	67.4	
H7	pracovní pozice	manažer (n=409)	208	50.8	.017* chi-square test of independence
		podřízený (n=780)	534	68.5	
H8	manažer	muž (n=264)	132	50.0	.867 chi-square test of independence
		žena (n=145)	75	52.2	

*n* – počet respondentů

Zdroj: vlastní výzkum

Zastoupení klanové kultury v dimenzi „soudržnost organizace“ není statisticky významně závislé na pohlaví, věkové kategorii, délce zaměstnání ve veřejné správě a pohlaví manažera ( $p > ,05$ ). Zastoupení klanu je statisticky významně závislé na pracovní pozici ( $p < ,05$ ), přičemž podřízený volí klan statisticky významně častěji než manažeři.

U ostatních dimenzí bylo zjištěno, že neexistuje statisticky významná závislost na pohlaví, věkové kategorii, délce zaměstnání, pracovní pozici ani pohlaví manažera ( $p > ,05$ ).

### 3. 4 Shrnutí

Pro praktické využití je nutné znát nejen typ organizační kultury, ale zejména umístění jednotlivých dimenzí. Podle jejich umístění lze sestavit úspěšnou strategii vytváření vhodné organizační kultury.

Následující obrázek ukazuje, v jakém typu kultury jsou jednotlivé dimenze ve zkoumaných obdobích dominantní. Ukazuje také podíl respondentů, kteří při hodnocení dimenze zůstávají u stejného typu OK, a nejvyšší podíl typu OK, ke kterému se respondenti posunuli (Obr. 3).

Příklad pro dimenzi „dominantní rysy“: tato dimenze byla převládající v typu klan, a to ve všech třech zkoumaných obdobích. Posuny: 68 %, hierarchie 20 %. To znamená, že 68 % respondentů, kteří dimenzi hodnotili jako klan před Covidem-19, ji takto hodnotí i v současném období. Největší odliv hodnocení, a to 20 %, byl do typu hierarchie. Další posun: 90 %, hierarchie 7 % znamená, že v současnosti by 90 % respondentů, kteří dimenzi hodnotili jako klan, ji také preferují jako žádoucí do budoucna. Největší odliv hodnocení, 7 % je opět do typu hierarchické organizační kultury.

	před Covidem-19	současnost	preferance
<b>Dominantní rysy</b>	klan	klan	klan
Lidé na pracovišti fungují spíše jako rodina. Spolupracují, sdílejí své zkušenosti.			
	68 %; hierarchie 20 %		90 %; hierarchie 7 %

<b>Management</b>	trh	trh	hierarchie
Trh: Management je soustředěn na inovace, nebojí se riskovat. Hierarchie: Management je soustředěn na koordinaci a organizovanost aktivit pro zajištění hladkého chodu.			
	70 %; hierarchie 17 %	30 %; hierarchie 41 %	

<b>Vedení zaměstnanců</b>	klan	klan	klan
Vedení zaměstnanců je charakterizováno týmovou prací, participací, hledáním konsensu.			
	75 %; hierarchie 16 %		91 %; hierarchie 6 %

<b>Soudržnost organizace</b>	klan	klan	klan
Co drží organizaci pohromadě je loajalita, důvěra a vzájemný závazek mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.			
	72 %; hierarchie 13 %		84 %; adhokracie 11 %

<b>Strategické zaměření</b>	adhokracie	adhokracie	adhokracie
Organizace hledá nové zdroje, nové výzvy. Zkoušení nových věcí a využívání nových příležitostí je oceňováno.			
	72 %; hierarchie 12 %		58 %; 20 % klan

<b>Kritéria úspěchu</b>	adhokracie	adhokracie	adhokracie
Za úspěch považuje organizace vlastnit unikátní produkty (tedy i služby). Musí mít inovativní manažery i leadery.			
	76 %; trh 11 %		68 %; trh 12 %

### **Obrázek 3: Umístění dominantních dimenzí v typech organizační kultury ve sledovaných obdobích**

Zdroj: vlastní výzkum

Je zřejmé, že ve většině případů zůstává hodnocení organizační kultury u respondentů stabilní. Výjimkou je vedení organizace a jeho hodnocení v období současnost - preference. Zajímavé je, že v období před - současnost respondenti při změně hodnocení volí nejčastěji

hierarchii. Vedení se tak muselo uchýlit k formalizovanějším metodám řízení a hodnocení. Posun k hierarchii v období současnost - preference není tak výrazný, ale stále převažuje. I zde je cítit touha respondentů po pořádku, pravidlech a stabilitě.

Mezi pohlavím, věkem, délkou zaměstnání, pohlavím vedoucího a dimenzemi typů organizační kultury neexistuje statisticky významný vztah. Nelze tedy potvrdit výzkumy Sharmy (2017) a Mohelské a Sokolové (2018) o vlivu věku či délky zaměstnání, He (2013) a Chena a kol. (2008) o vlivu pohlaví, Garcíi Solarte a kol. (2015) a Roebucka a kol. (2019) o vlivu manažerek. Zjištění, že manažeři preferují klan výrazně méně často než jejich podřízení, je vcelku očekávané. Naopak se lze ztotožnit s tvrzením Mohelské a Sokolové (2018), které docházejí k závěru, že genderové rozdíly se neprokázaly jako významné pro jednotlivé dimenze organizačních kultur.

Hypotézu, že převažujícím typem organizační kultury před Covidem-19 je kultura hierarchie, nelze potvrdit, stejně jako hypotézu, že mezi Covidem-19 a současností došlo ke statisticky významné změně typu organizační kultury. Naopak nelze zamítnout hypotézu, že mezi současným a preferovaným typem organizační kultury není statisticky významný rozdíl.

## **Závěr**

Tato studie empiricky prokázala vliv Covidu-19 i v tak specifické oblasti, jakou je organizační kultura. U subjektů veřejné správy lze za vhodnou organizační kulturu považovat takovou, která vede nejen k plnění zákonných povinností, ale napomáhá i k dosažení dalších specifických přínosů, spočívajících zejména ve zvýšení efektivity služeb, zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů a přiblížení se svému zákazníkovi, tj. občanovi.

Omezení: Retrospektivní hodnocení charakteristik typů organizační kultury v období před pandemií může být vzhledem k časovému odstupu nepřesné. Dále výzkum vychází ze zjednodušujícího předpokladu, že veškeré změny jsou důsledkem pandemie.

Zjištění nabízejí výsledky pro manažery veřejné správy. Manažerské postupy, které příliš zdůrazňují soutěživost a efektivní výkon se zaměřením na získání trvalé pozice na základě výkonu, by mohly být v rozporu s kulturními hodnotami, které zdůrazňují smysl pro rodinné pracovní prostředí a formální postupy, které byly identifikovány jako vnímané hodnoty spojené s klanovou kulturou. Znalost umístění dimenzí v různých typech může manažery nasměrovat k zamyšlení nad hodnotami a podpořit vytváření zdravé organizační kultury prostřednictvím strategií, které zajistí přijetí hodnot úředníky, protože působí v prostředí s nízkou mírou konkurenčních hodnot.

Výsledky týkající se organizační kultury a odporu vůči dalším změnám naznačují výzvy pro další výzkum. Tímto způsobem lze dospět k závěru, které tradiční hodnoty, hodnoty nové organizační kultury a odpor ke změnám jsou skutečně přítomny.



Jak uvádějí Furnham a Gunter (2015), kultury, které jsou „dobré“ v jedné situaci nebo časovém období, mohou být v jiné situaci nebo časovém období nefunkční. Nelze říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze že je v některých ohledech odlišná. Neexistuje nic takového jako ideální kultura, pouze kultura, která je vhodná či vyhovující. Moderní instituce však musí být flexibilní, inovativní a schopné se vyvíjet a utváření organizační kultury může tento proces podpořit.

### **Poděkování**

Tento článek byl podpořený projektem SGS SP2022/93 Dopad práce na dálku na organizační kulturu a její propojení s dalšími aspekty práce v kontextu pandemické situace.

### **Literatura**

ADAMS, G. B. a INGERSOLL, V. M. 1990. Culture technical rationality, and organizational culture. In: *American Review of Public Administration*, vol. 20, no. 4, p. 285-303.

ANSOFF, I. I., KIPLEY, D., LEWIX, A. O., HELM-STEVENS, R., a ANSOFF, R. 2018. *Implanting Strategic Management*, (3rd Edition). London: Palgrave Macmillan.

BELAC, S., KOŠMRLJ, K., a MARKIČ, M. 2017. Organisational Culture in Selected Legal Entity in Public Sector. In: *Central European Public Administration Review*, vol. 15, no. 2, p. 59-78. doi: 10.17573/ipar.2017.2.02.

BREWER, G.A., a WALKER, R.M. 2013. Personnel constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance. In: *Public Administration Review*, vol. 73, no. 1, p. 121-131. doi: 10.2307/23355445.

BRIDGES, W. 1992. *The Character of Organizations*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

BROWN, A.D. 1995. *Organisational culture*. London: Pitman.

CAMERON, K.S., a QUINN, R.E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley.

CAMP, K.M., YOUNG, M., a BUSHARDT, S.C. 2022. A millennial manager skills model for the new remote work environment. In: *Management Research Review*, ahead of print. doi:10.1108/mrr-01-2021-0076.

CHEN, C.C., FOSH, P., a FOSTER, D. 2008. Gender Differences in Perceptions of Organizational Cultures in the Banking Industry in Taiwan. In: *Journal of Industrial Relations*, vol. 50, no.1, p. 139-156. doi:10.1177/0022185607085698.

CLAVER, E., LLOPIS, J., GASCO, J.L., MOLINA, H., a CONCA, F.J. 1999. Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. In: *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, no. 5, p. 455-464.

DEAL, T.E., a KENNEDY, A.A. 1982. *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley.

- DEFOREST MOLINA, A. 2009. Values in public administration: the role of organizational culture. In: *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 12, no. 2, p. 266-279. doi: 10.1108/IJOTB-12-02-2009-B007.
- DENISON, D.R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, Wiley.
- DEROSIA, M. 2010. *The five core values of public administration*. Dostupné na: <https://www.govloop.com/community/blog/the-five-core-values-of-public-administration/>, přístup 11 April 2022.
- DRENNAN, D. 1992. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill.
- FAIRHOLM, M.R., DZORDZORMENYOH, M.K., a BINDA, G.A. 2018. Trust-culture leadership in local public administrators' work. In: *International Journal of Public Leadership*, vol. 14, no. 4, p. 260-273. doi:10.1108/IJPL-06-2018-0031.
- FELDMAN, S.P. 1985. Culture and conformity: An essay on individual adaptation in centralized bureaucracy. In: *Human Relations*, vol. 38, no. 4, p. 341-356.
- FURNHAM, A., a GUNTER, B. 2015. *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge.
- GOFFEE, R., JONES, G. 1998. *The Character of a Corporation*. New York: Harper Business.
- GOODSELL, C. 1989. Balancing Competing Values. In: J. Perry (ed) *Handbook of Public Administration*, p. 575-584. San Francisco: Jossey-Bass.
- HALL, W. 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: Wiley.
- HANDY, C. 1993. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
- HARRISON, R. 1972. Understanding your organisation's character. In: *Harvard Business Review*. Dostupné na: 02.10 Understanding Org Cha (pepperdine.edu) (přístup 3 April 2022).
- HE, Y., LUO, J., LIU, S., SUN, X., a SUN, J. 2013. Gender-based empirical research on the needs for organizational culture from the green-hand employees in automotive company. In: Q. Zhou (ed.) *Proceedings of the 2013 International Conference on Applied Social Science Research (ICASSR-2013)*. doi:10.2991/icassr.2013.28.
- HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE.
- JABBRA, J.B., a DWIVEDI, O.P. 2004. Globalisation, governance, and administrative culture. In: *International Journal of Public Administration*, vol. 27, no.13-14, p. 1101-1127. doi: 10.1081/PAD-200039891.
- JASAREVIC, S., MILIČEVIĆ, D., BRDAREVIĆ, S., a LEMEŠ, S. 2017. Measurement of organizational culture in public administration, in the case of 5 municipality in Bosnia and Herzegovina. In: *International Journal For Quality Research*, vol.11, no. 3, p. 655-676. doi: 10.1842/IJQR11.03-11.
- KOTTER, J.P., a HESKETT, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Macmillan.

- LUNDBERG, C. C. 1996. Designing Organizational Culture Courses: Fundamental Considerations. In: *Journal of Management Education*. doi: 10.1177/105256299602000102.
- MAIA, H.C.F.D.N., DE CASTRO, A.B.C., NODARI, C.H., a DE OLIVEIRA, W.F.M. 2021. Antecedent dimensions in the brazilian public administration: an analysis of the innovation contest in the public sector. In: *Revista De Gestão E Secretariado*, vol. 12, no. 1, p. 26–52. doi: 10.7769/gesec.v12i1.1134.
- MCDOWALL, A., a KINMAN, G. 2017. The new Nowhere Land? A research and practice agenda for the 'Always on Culture'. In: *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, no. 3, p. 256-266. doi: 10.1108/JOEPP-05-2017-0045.
- MIRANDA-WOLFF, A. 2022. *Cultures of Belonging: Building Inclusive Organizations that Last*. New York: HarperCollins Leadership.
- NICA, E. 2013. Organizational culture in the public sector. In: *Economics, Management, and Financial Markets*, vol. 8, no. 2, p. 179-184.
- ORTH, D., a SCHULDIS, P.M. 2021. Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. In: *The Learning Organization*, vol. 28, no. 6, p. 509-522. doi: 10.1108/TLO-07-2020-0130.
- PARKER, R., a BRADLEY, L. 2000. Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. In: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, no. 2, p. 125-141. doi: 10.1108/09513550010338773.
- QUINN, R.E., a ROHRBAUGH, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science*, no. 29, p. 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363.
- ROEBUCK, A., THOMAS, A., a BIERMEIER-HANSON, B. 2019. Organizational Culture Mitigates Lower Ratings of Female Supervisors. In: *Journal of Leadership*, vol. 26, no.4, p. 454-464. doi:10.1177/1548051818781815.
- RUŽEVIČIUS, J., KLIMAS, D., a RASA, H. 2012. Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. In: *Current Issues of Business and Law*, vol. 7, no.1, p. 1–16. doi: 10.5200/1822-9530.2012.01.
- SACKMANN. S. 2006. *Assesment, Eveluation, Improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- SCHEIN, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHEIN, E.H., a SCHEIN, P.A. 2016. *Organizational Culture and Leadership* (The Jossey-Bass Business & Management Series) 5th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B., a BARSOUX, J. L. 1997. *Managing across Cultures*. London: Prentice-Hall.
- TRICE, H.M., a BEYER, J.M. 1990. *The Cultures of Work Organizations*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- TROMPENAARS, F. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.

VRABKOVÁ, I. 2019. Models of static and dynamic technical efficiency of municipal libraries in the Czech Republic. In: *Socio-Economic Planning Sciences*, no. 68, 100646. doi: 10.1016/j.seps.2018.09.001.

WYNEN, J., a VERHOEST, K. 2015. Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations? In: *Public Management Review*, vol. 17, no. 3, p. 356-379. doi: 10.1080/14719037.2013.841459.

### **Adresy autorů**

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.  
ORCID 0000-0003-0183-806X  
VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Sokolská tř. 33  
701 00 Ostrava, Česká republika  
E-mail: marie.mikusova@vsb.cz

Ing. Vojtěch Meier, MBA  
ORCID 0000-0002-9058-792X  
VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Sokolská tř. 33  
701 00 Ostrava, Česká republika  
E-mail: vojtech.meier@vsb.cz

doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.  
ORCID 0000-0003-1758-0729  
Vysoká škola PRIGO  
Katedra podnikové ekonomiky a práva  
Vítězslava Nezvala 1,  
736 01 Havířov, Česká republika  
E-mail: nadezda.klabusayova@prigo.cz

\*korespondující autor: Marie Mikušová, e-mail: marie.mikusova@vsb.cz