

Obsah

ÚVOD.....	4
Kultúra a organizácia	5
Culture Fit.....	5
Kultúrna dimenzia G. Hofstedeho	5
O'Reilly , Chatman a Caldwell	7
Typológia organizačných kultúr	8
Charakteristiky Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry	10
Popis škál Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry.....	11
Formálnosť – Neformálnosť.....	11
Tradícia – Inovácia	11
Pracovný život – Work-life balance.....	12
Prestížna práca – Zaujímavá práca.....	12
Súťaživosť – Spolupráca	13
Vízie a stratégie – Potreby zákazníkov.....	13
Možnosti využitia Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry v personálnej praxi	15
Administrácia Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry	16
Vhodné skupiny obyvateľov	16
Jazykové mutácie.....	16
Administrácia Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry.....	17
Interpretácia výsledkov	19
OPIS VZORKY.....	23

SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY	25
Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie	25
Konkrétne psychometrické charakteristiky Culture Fitu	26
Reliabilita	29
ZÁVER	30
ZDROJE	31

ÚVOD

"Chceme pochopiť to, čo funguje tu, radšej ako to, čo fungovalo v akejkoľvek inej organizácii."

Laszlo Bock , Google

Organizačná kultúra je v posledných rokoch často skloňovaný termín v oblasti ľudských zdrojov a psychológie práce. Čo to vlastne tá organizačná, či ak chcete firemnú, kultúra je a prečo by nás malo zaujímať, akej kultúre dávajú ľudia prednosť?

Mnohé firmy si už dnes veľmi dobre uvedomujú mieru vplyvu kultúry organizácie na spokojnosť zamestnancov. Fakt, že spokojnosť s prácou má značný vplyv na produktivitu, efektivitu či absentérstvo zamestnancov, bol už preukázaný na základe niekoľkých meta-analýz (napr. Davar & RanjuBala , 2012; Judge , Timothy , Thoreson , & Patton, 2001). Je preto vo vlastnom záujme organizácie pokúsiť sa o súlad medzi firemnou kultúrou a hodnotovým systémom zamestnanca. Príkladom spoločnosti, ktorá šťastie a identifikáciu svojich zamestnancov zakladá na kultúre „šitej na mieru“, je bezpochyby Google, ktorý bol opakovane označený za najlepšieho a najžiadanejšieho zamestnávateľa na svete (napr. World's Most Attractive Employers 2016; 2016).

Pojem organizačná kultúra v sebe spája hodnoty a správanie, ktoré vytvárajú sociálne a psychologické prostredie organizácie. Reprezentuje kolektívne hodnoty, presvedčenia a základné princípy spoločnosti. Stavebnými kameňmi, ktoré firemnú kultúru formujú sú napríklad história, produkt, trh, technológia, typ zamestnancov, štýl vedenia a celková kultúra daného národa (Needle , 2004). Kultúra organizácie ovplyvňuje, ako spolu ľudia v práci komunikujú, aký postoj zaujímajú voči svojim klientom a tiež ich identifikáciu s organizáciou ako takou (Schrodtt , 2002).

KULTÚRA A ORGANIZÁCIA

Culture Fit

S problematikou organizačnej kultúry a hodnotového systému zamestnanca úzko súvisí často spomínaný pojem *Culture fit*, ktorý môže byť definovaný ako kongruencia medzi normami a hodnotami organizácie a normami a hodnotami daného človeka (Furnham, 2005).

Vplyv tohto súladu medzi hodnotami jedinca a organizácie bol skúmaný už v roku 1975, kedy bolo preukázané, že *culture fit* môže viesť k zvýšeniu sebavedomia a pocitu kompetentnosti (Morse, 1975). Tento názor následne rozšírila meta-analýza z roku 2005, podľa ktorej pracovníci, ktorí sa identifikujú s normami a hodnotami organizácie, preukazujú vyššiu spokojnosť v práci, sú viac angažovaní, majú vyšší výkon a nižšiu tendenciu danú firmu opustiť (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Kultúrna dimenzia G. Hofstedeho

Jednou z najznámejších teórií je teória kultúrnych dimenzií G. Hofstedeho, ktorá bola pôvodne aplikovaná na kultúru národov všeobecne, neskôr sa táto teória transformovala aj do oblasti psychológie organizácie a práce.

Hofstede identifikoval 5 základných dimenzií kultúry:

1. **Vzdialenosť moci** – Existujú rôzne spôsoby, ako sa stavať k sociálnej nerovnosti, to isté platí pre nerovnosť medzi nadriadenými a podriadenými v pracovnom prostredí. Hofstede vychádza z *Mulderovej teórie Redukcia vzdialenosti moci*, ktorá hovorí, že podriadení sa snažia vzdialenosť môcť znížiť, a naopak nadriadení sa ju snažia udržať či dokonca zvýšiť (Mulder, 1977). Každá kultúra má odlišné očakávania voči tomu, aká veľká by táto vzdialenosť medzi nadriadeným a podriadeným mala byť a akým spôsobom by mala byť udržiavaná.
2. **Miera vyhýbania sa neistote** – Táto dimenzia predstavuje mieru, v akej sa členovia danej kultúry cítia ohrození neznámymi, neštruktúrovanými a neistými situáciami. Organizácie s vysokou mierou vyhýbania sa neistote uspokojujú svoju potrebu po predvídateľnosti prostredníctvom písaných

alebo nepísaných pravidiel, smerníc a zákonov, dbajú na vysokú štruktúrovateľnosť.

3. **Individualizmus vs. kolektivismus** – Individualistické kultúry spravidla uprednostňujú záujmy jedinca pred záujmami skupiny. Členovia takto orientovanej kultúry usilujú o vlastné výsledky, za ktoré nesie zodpovednosť jednotlivec. Naopak kolektivistická kultúra je zameraná na skupinu, ktorá je hlavným záujmom a cez ňu je následne ovplyvňovaný jedinec. Riadenie prebieha v rámci celej skupiny, ktorá tiež nesie zodpovednosť za úspech či neúspech ako celok.
4. **Maskulinita vs. feminita** – Maskulinita a feminita zachytávajú rozdiely v organizácii v oblasti kultúrnych hodnôt, rodových rolí a mocenských vzťahov. V maskulínnej kultúre je rola muža jasne definovaná. Predpokladá sa, že muži budú odolní, zameraní na výkon a úspech, naopak za typicky ženské vlastnosti je považovaná skromnosť, miernosť a zameranie na kvalitu života. Vo femininných spoločnostiach sa tieto rozdiely stierajú. Členovia maskulínnej kultúry považujú za zásadné hodnoty, ako je kariérový postup, zisk, materiálny úspech. V prípade konfliktov je na riešenie preferovaný boj, v ktorom víťazí ten najlepší. Odmeny sú rozdeľované na základe výkonu. Pre femininné kultúry je charakteristickejšia snaha o kompromis, zdôrazňovaný je význam vzťahov, solidarity a rovnosti.
5. **Dlhodobá či krátkodobá orientácia** – Organizácie s krátkodobou orientáciou sú obvykle zamerané na okamžité výsledky. Typicky nie sú šetrné v oblasti hospodárenia so svojimi zdrojmi. Snaží sa najmä o udržanie prestíže a rešpektovanie tradícií. Firmy so zameraním na dlhodobú orientáciu a budúcnosť sa snažia o adaptáciu na moderný kontext, a preto sú aj ich hodnoty viac dynamické.

Pri hospodárení sú šetrnejšie a investujú do budúcnosti. Kladú dôraz na vytrvalosť a hospodárnosť (Hofstede , 2001).

O'Reilly , Chatman a Caldwell

Významný je tiež model, ktorého autormi sú O'Reilly , Chatman & Caldwell (1991). Táto teória vychádza z predpokladu, že kultúry od seba môžeme odlíšiť na základe hodnôt, ktoré sú vo vnútri organizácie podporované. Vytvorili tak sebahodnotiaci dotazník s názvom *Organizačný kultúrny profil* , ktorý je tvorený 54 položkami, ktoré sýtia 8 faktorov:

1. Inovácia
2. Podpora
3. Stabilita
4. Rešpekt k ľuďom
5. Orientácia na výsledok
6. Zameranie na detail
7. Orientácia na tím
8. Agresivita

Ako prvý krok administrácie, je týchto 54 výrokov predložených reprezentatívnej vzorke zamestnancov spoločnosti, ktorí tieto výroky zaraďujú do kategórií podľa toho, ako sú podľa nich charakteristické pre danú organizáciu. Na tomto základe je stanovený kultúrny profil spoločnosti. Následne sú zamestnanci požiadaní, aby zoradili výroky podľa toho, ako žiaduce pre nich dané hodnoty sú, ako sú charakteristické pre nich samotné. Porovnanie týchto výsledkov vedie k získaniu informácií o *culture fit* daného zamestnanca – teda o jeho zapadnutí do kultúry danej organizácie.

Typológia organizačných kultúr

Harrison a Handy

Jedni z prvých autorov, ktorí sa pokúsili rozlíšiť rôzne typy firemných kultúr, boli Handy a Harrison. Handy (1976) prepojil Harrisonovi (1972) poznatky týkajúce sa organizačnej štruktúry s charakteristikami firemnej kultúry a popísal 4 základné typy kultúr:

- **Kultúra moci** vyznačuje organizácie, v ktorých majú výsadné postavenie tí jedinci, ktorí sú v samotnom jadre organizácie. Pomocou piktogramu je táto kultúra zobrazovaná ako pavučina, ktorá symbolizuje lúče vplyvu rozbiehajúce sa zo stredu organizácie.


- **Kultúra rolí** je charakteristická potrebou pravidiel a štruktúrovaných postupov. Piktogram je rozdelený na dve časti - na manažment zobrazený strechou a na piliere, ktoré sú tvorené nižšími stupňami firmy a zároveň predstavujú jej hlavnú silu.


- **Kultúra úloh** je orientovaná na plnenie úloh či projektov, čomu je podriadené všetko ostatné. Hlavnou úlohou manažmentu je efektívna alokácia zdrojov na plnenie úloh a projektov. Celkovo je v tejto typológii zřejmé zameranie na výsledok.


- **Kultúra osôb** je kultúrou, v ktorej je stredom jedinec. Jednotliví členovia tejto kultúry sú samostatní, právomoci vo vnútri organizácie sú zdieľané. Základom moci je tu odbornosť.



Kim Cameron, Robert Quinn a Model súperiach hodnôt

Kim Cameron a Robert Quinn na základe výskumov efektivity a úspešnosti organizácie vytvorili Model súperiach hodnôt (Cameron & Quinn, 1999). Pomocou štatistickej analýzy autori identifikovali dve bipolárne škály, ktoré hrajú podstatnú úlohu pri posudzovaní efektivity spoločnosti:

- Interné zameranie a integrácia vs. externé zameranie a diferenciácia – predstavuje rozdelenie hodnôt na: to, čo je podstatné pre nás, ako chceme pracovať my a čo je podstatné pre okolitý svet a trh.
- Stabilita a kontrola vs. Flexibilita

Pri prepojení týchto dvoch škál prišli Cameron a Quinn so 4 základnými typmi organizačných kultúr:

1. **Klanová kultúra (interné zameranie a flexibilita)** – Priateľské pracovné prostredie, vedenie má povahu otcovských postáv. Tento typ kultúry je charakteristický pozitívnym prístupom zamestnancov a zameraním na kvalitu produktu a zákazníkeho servisu.
2. **Adhokratická kultúra (externé zameranie a flexibilita)** – Dynamické pracovné prostredie, leaderi stimulujú inováciu. Zamestnanci sú ochotní vstupovať do rizika. Dlhodobým cieľom je rast a využívanie nových zdrojov. Úspech je zakladaný na tvorbe nových produktov.
3. **Trhová kultúra (interné zameranie a stabilita/kontrola)** - Súťaživé pracovné prostredie, vedenie je zamerané na výsledok. V oblasti trhovej kultúry je efektívnosť meraná na základe finančného úspechu. Charakteristická je tvrdosť a vysoké očakávania zo strany vedenia. Dôraz je kladený na reputáciu, úspech, rivalitu a preniknutie na trh.
4. **Hierarchická kultúra (externé zameranie a stabilita/kontrola)** – Veľmi štruktúrované a formalizované pracovné prostredie, kde leaderi fungujú ako koordinátori. Kľúčové je, aby procesy zaistovali hladký chod organizácie. Cieľom je stabilita. Podstatná je predvídateľnosť a istota práce.

Na základe tohto modelu Cameron a Quinn vytvorili metódu identifikujúcu, ako súčasnú organizačnú kultúru, tak kultúru, ktorá by bola zamestnancovi uprednostňovaná.

CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKA HODNŮT A FIREMNEJ KULTÚRY

Pri tvorbe Dotazníkov hodnôt a firemnej kultúry sme vychádzali najmä z Hofstedeho teórie kultúrnych dimenzií. Tieto dimenzie sa tak stali základom nášho dotazníka. Na základe dlhoročných skúseností oblasti psychológie práce a organizácie si však uvedomujeme, že táto teória nie je všezahrňajúca. Z toho dôvodu sme sa rozhodli vytvoriť metódu, ktorá by bola komplexnejšia a rozšírili sme preto dotazník o ďalšie kultúrne dimenzie na základe iných renomovaných teórií, ktoré sú zhrnuté vyššie.

Dotazník hodnôt a firemnej kultúry (HOFIK) predstavuje rýchlu a jednoduchú metódu na zistenie individuálnej motivácie a vnútorných hodnôt človeka v kontexte pracovného prostredia. HOFIK zároveň umožňuje identifikovanie preferencií respondenta v oblasti organizačnej kultúry.

HOFIK je špecifický svojou jednoduchou interpretovateľnosťou a užívateľskou prívetivosťou. Vychádza z predpokladu, že každý z nás máme jedinečnú predstavu o tom, ako by malo vyzeráť pre nás ideálne pracovné prostredie, a to vrátane vzťahov na pracovisku, riadenia náplne práce, prístupu k riešeniu problémov, odmeňovaniu či meradlu úspechu.

Dotazník tvorí 42 dvojíc výrokov, ktoré zodpovedajú určitým aspektom firemnej kultúry a hodnôt, ktoré sú vo firme uznávané. Pri každej dvojici je potrebné označiť, ktorý z výrokov lepšie vystihuje probandovu predstavu o ideálnej organizácii. U každého výroku je tiež uvedený obrázok, ktorý význam výroku dopĺňa, uľahčuje výber a robí tak celkový proces vyplňovania pestrejším.

Tieto výroky tvoria základ 6 bipolárnych škál týkajúcich sa rôznych aspektov organizačnej kultúry a ich hodnôt. Všetky škály sú formulované neutrálne a neexistuje žiadny optimálny výsledok. V prípade extrémnej vyhranenosti v určitej škále sú formulované možné riziká a odporúčania.

Administrácia dotazníka trvá približne 10 minút.

POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKA HODNŮT A FIREMNEJ KULTÚRY

Dotazník hodnôt a firemnej kultúry tvorí 6 bipolárnych škál. Pre ľahšiu orientáciu tu opisujeme prevažne extrémne polohy týchto škál. V skutočnosti je však rozloženie rovnomernejšie a vyhranenosť vo všetkých 6 škálach je len málo pravdepodobná.

Formálnosť – Neformálnosť

Pre osoby s preferenciou formálnej firemnej kultúry je charakteristické očakávanie profesionality, štruktúrovaného a jasne daného prostredia. Typicky preferujú určité formálne pravidlá, ako je vykanie, dress-code a pod. Majú jasne vymedzené mantinely medzi osobným životom, zábavou a prácou. S kolegami nemajú príliš záujem sa stýkať mimo pracovného prostredia.

Vzhľadom k vyššie spomínaným teóriám, zodpovedá táto vyhranenosť *Veľkej vzdialenosti moci* v prípade Hofstedeho teórie, Harrison a Handy by túto kultúru označili ako *Kultúru rolí* a na základe Modelu súperiacich hodnôt by išlo o *Hierarchickú kultúru*.

Na druhú stranu ľudia, ktorí sú zameraní skôr na neformálnosť, očakávajú ľudský a priateľský prístup na pracovisku. Preferujú uvoľnenejšie prostredie bez vykania, dress codu. Považujú pracovné prostredie za súčasť ich života, kde sa čas od času tiež chcú baviť, očakávajú, že s kolegami budú udržiavať vzťahy aj mimo pracoviska.

Neformálnu organizačnú kultúru odráža *Malá vzdialenosť moci* definovaná Hofstedom a tiež priateľské prostredie *Klanovej kultúry* podľa teórie Camerona a Quinna.

Tradícia – Inovácia

Pri preferovaní tradičného kultúrneho prostredia je typická snaha riadiť sa na základe skúseností, používania odskúšaných a kvalitných postupov a upevňovania tradície.

Typická je preferencie neodkláňať sa od zavedených postupov, pokiaľ sú stále efektívne. Ľudia s touto preferenciou uprednostňujú prácu pre známe značky a využitie nadobudnutých skúseností.

Pri aplikácii na Hofstedeho teórie sa jedná o *Vyššiu mieru vyhýbania neistote* a čiastočne aj o *Dlhodobú orientáciu*. V Modele súperiacich hodnôt môžeme vidieť analógiu s *Hierarchickou kultúrou*.

Na opačnom póle tejto škály stoja ľudia zameraní na *Inováciu*. Inovatívna kultúra je špecifická potrebou vytvárať nové produkty, byť kreatívne a inovatívne. Pracovné prostredie býva spravidla dynamické, pre osoby s touto preferenciou predstavujú zmeny výzvu a ďalej ich motivujú. Hlavný cieľ predstavuje rozvoj a možnosť uplatniť svoje nápady.

Z hľadiska teoretického rámca predstavuje *Inovatívna kultúra* *Nízkú mieru vyhýbania sa neistote* a čiastočne aj *Krátkodobú orientáciu* z hľadiska Hofstedeho dimenzií. Z pohľadu Modelu súperiacich hodnôt sa jedná o *Adhokratickú kultúru*.

Pracovný život – Work-life balance

Ľudia, ktorí sa nachádzajú na tejto škále na póle *Pracovný život*, často kladú prácu pred vlastný osobný život. Výkon v práci je pre nich veľmi dôležitý a sú schopní mu obetovať aj svoj voľný čas. Očakávajú, že za svoje úsilie budú odmenení vo forme kariérneho postupu. Podobné nasadenie však obvykle očakávajú aj od svojich kolegov.

Z pohľadu Hofstedeho teórie sa toto zameranie čiastočne prekrýva s *maskulínnou kultúrou*, pre ktorú je charakteristické zameranie na výkon. Harrison a Handy toto vymedzenie popisujú výstižne vo svojej *Kultúre úloh*. V Modele súperiacich kultúr by sa jednalo o *Trhovú kultúru*.

Naopak pre osoby, ktoré preferujú *work-life balance*, je voľný čas a osobný život veľmi dôležitý, preto očakávajú, že im ich pracovný život nebude voľný čas narúšať. Na rozdiel od osôb zameraných výrazne na prácu, nepovažujú prácu za stred svojho života.

Teoretické zakotvenie tohto pólu možno nájsť v Hofstedeho *feminnej kultúre*, ktorá vníma prácu ako prostriedok ku kvalitnejšiemu osobnému životu.

Prestížna práca – Zaujímavá práca

Zameranie na *Prestížnu prácu* je charakteristické potrebou zaujímavej materiálnej odmeny či spoločenského štatútu výmenou za vykonávanú prácu. Takto zameraní ľudia obvykle očakávajú vysoký plat a rešpekt a úctu od kolegov i nadriadených.

Tento pól je charakteristický najmä pre *Maskulínnu kultúru* definovanú Hofstedom a *Trhovú kultúru* podľa Camerona a Quinna .

Ľudia, ktorí uprednostňujú *Zaujímavú prácu* oproti *Prestížnej práci*, očakávajú najmä to, že ich bude daná práca baviť a bude ich ďalej rozvíjať. Je s tým spätá potreba môcť si vybrať úlohy, ktoré sám považujem za zaujímavé a náročné a ktoré mi umožnia osobnostný či odborný rast. Typické je ocenenie benefitov zameraných na vzdelávanie a sebarozvoj.

Toto zameranie sa odráža do značnej miery v *Adhokratickej kultúre* , ktorú definovali Cameron a Quinn .

Súťaživosť – Spolupráca

Pre osoby s preferenciou *Súťaživej kultúry* je typické zameranie na dosiahnutie výsledkov, úspechu a osobných cieľov. Spravidla im vyhovuje možnosť porovnania vlastných výsledkov s ostatnými, čo zvyšuje ich motiváciu. Preferujú samostatnú prácu, kde vyniknú ich vlastné úspechy.

Z teoretického hľadiska je táto charakteristika zakotvená, ako v Hofstedovej *Individualizme* , tak v *Maskulínnej kultúre* . Z pohľadu Camerona a Quinna potom hovoríme o *Kultúre úloh* .

Naopak, pre zameranie na *Spoluprácu* je dôležitý tím a kolektívna práca. Význam je kladený aj na dobré vzťahy a atmosféru na pracovisku.

Je preferované riešenie, ktoré je tvorené spoločne v tíme a ktoré je prijateľné pre všetkých. Dôležitý je kontakt s kolegami a zdieľanie, ako pracovných, tak osobných záležitostí.

Hofstede toto zameranie opisuje ako *Kolektivistickú kultúru* a do značnej miery existuje presah do kultúry *Femininnej* . Z pohľadu Modelu súperiacich hodnôt sa jedná o *Kultúru klanu* a Harrison a Handy túto kultúru popisujú ako *Kultúru osôb* .

Vízie a stratégie – Potreby zákazníkov

Pre ľudí so zameraním na *Vízie a stratégie* je charakteristická zásadovosť a rešpektovanie dohôd. Rozhodujú sa v súlade so stanovenými víziami a stratégiou

spoločnosti. Vyhovuje im, ak sa produkty a služby predávajú samy vďaka svojej vysokej kvalite. Ľuďom s týmto zameraním vyhovuje práca vo firmách, v ktorých sa môžu spoľahnúť na kvalitné technické zázemie a fungujúce postupy.

Naopak pre ľudí so zameraním na potreby zákazníkov je charakteristický prístup podľa hesla „náš zákazník – náš pán“. Pri rozhodovaní je pre nich kľúčová potreba zákazníka, jeho spokojnosť a vzťah s ním. Svoj zákaznícky pohľad môžu uplatňovať aj pri spolupráci vo vnútri spoločnosti.

MOŽNOSTI VYUŽITIA DOTAZNÍKA HODNÔT A FIREMNEJ KULTÚRY V PERSONÁLNEJ PRAXI

Dotazník hodnôt a firemnej kultúry má široké využitie najmä v personálnej praxi. Vďaka tomu, že zhŕňa názory z viac ako jednej teórie, predstavuje komplexnú metódu na meranie hodnotového zamerania človeka v kontexte organizačných kultúry.

Prehľadná a výstižná výstupná správa poskytuje informácie nielen o preferenciách u jednotlivých škál, ale aj o možných prednostiach a nedostatkoch danej motivačnej a hodnotovej zložky. Každý výstup tiež obsahuje odporúčanie k rozvoju, ktoré sa týka zvolených hodnotových preferencií.

Vzhľadom na svoju časovú nenáročnosť nájde tento inventár uplatnenie ako doplnková metóda pri výbere kandidáta, a to najmä vo chvíli, keď máme bližšie informácie o danej organizácii a dokážeme si predstaviť jej kultúrne nastavenia. Potreba culture -fit je v súčasnej dobe často zdôrazňovaná a jej benefity sú spomenuté v teoretickej časti manuálu.

Rovnako je tento dotazník vhodnou podpornou metódou na zistenie potreby zmeny kultúrnej orientácie firmy, v prípade zistenia, že sa hodnotové zameranie zamestnancov neprekrývajú s hodnotami organizácie. Svoje uplatnenie HOFIK môže nájsť aj v prípade rôznych fúzií spoločností, kedy môže informovať o prípadných rozdieloch v kultúrnych očakávaniach zamestnancov pôvodných spoločností.

Ako už bolo spomenuté vyššie, culture fit je užitočným nástrojom na predikovanie záväzku a spokojnosti zamestnanca, ktoré do značnej miery ovplyvňujú pracovný výkon.

Veľkým prínosom dotazníka je aj jeho nehodnotiaci charakter. Žiadny z pólov škál nie je definovaný ako negatívny a respondent je informovaný o tom, že dotazník nemá optimálny výsledok. Vzhľadom na svoj rozsah je dotazník skôr orientačný a mal by byť kombinovaný s ďalšími metódami.

ADMINISTRÁCIA DOTAZNÍKA HODNÔT A FIREMNEJ KULTÚRY

Vhodné skupiny obyvateľov

Inventár HOFIK je určený najmä na použitie v personalistike. Je preto najvhodnejší na testovanie pracujúcej populácie vo veku 20 – 55 rokov, na ktoré by tiež štandardizovaný.

Položky inventára majú nehodnotiaci, neútočný a nevtieravý charakter. Inventár neobsahuje žiadne položky zasahujúce neprimerane do súkromia jedinca – to sa týka sexuálnych preferencií, náboženstiev, rasových a etnických postojov a pod. Inventár nie je určený na diagnostiku duševných porúch.

Predpokladom na vyplnenie inventára je základná gramotnosť (jazyková aj počítačová) umožňujúca porozumenie inštrukciám a vyplnenie položiek inventára. Tieto predpoklady je možné v prípade nutnosti naplniť, ak má respondent osobného asistenta, ktorý ho procesom vykoná. Základom k úspešnému a validnému vyplneniu inventára je intelektová úroveň dovoľujúca pochopenie obsahu otázok.

Inventár je užívateľský prívetivý aj pre nevidiacich. Farba pozadia a popredia je detekovateľná odčítačmi obrazovky NVDA a najnovšou verziou odčítača obrazovky Orca pre prostredie Gnome a iné GTK prostredie v linuxe .

Jazykové mutácie

HOFIK je možné administrovať štandardne v českom, slovenskom aj anglickom jazyku vrátane lokalizovaných inštrukcií a výstupnej správy. Normy sú však dostupné iba pre českú populáciu, a preto odporúčame pri interpretácii opatrnosť, hoci v prípade slovenskej verzie neočakávame výrazné odchýlky od českej populácie.

Administrácia Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Administrácia aj vyhodnotenie prebiehajú online.

Potom, čo je respondentovi zaslaný odkaz s prístupom k inventáru, ho už inventár sám vykoná celým procesom. Takto štandardizovaný proces dopytovania zaisťuje pre všetky probandy rovnaké podmienky a väčšiu presnosť výsledkov.

Na úvodnej obrazovke respondent vyplní údaje o pohlaví, veku, vzdelaní a ďalších sociodemografických charakteristikách pre presnejšie výsledky a výskumné účely. Zároveň odsúhlasí spracovanie výstupu.

Pro kvalitnější služeb a možnost pracovat se specifickými normami Vás prosíme o vyplnění následujících údajů (nepovinné):

Věk
do 29

Pohlaví
žena

Nejvyšší dosažené vzdělání
vysokoškolské

Pozice
nemám podřízené

Obchod
nejsem v přímém kontaktu s klienty

Neodpovídat Odeslat

hofik – Souhlas se způsobem zpracování výstupů

Před vyplněním dotazníků je nutné vyjádřit souhlas se zpracováním výstupů. Bez tohoto souhlasu nelze pokračovat dále.

[Informace k informovanému souhlasu](#) Souhlasím

Následne sú respondentovi zobrazené základné informácie k metóde.

hofik – Culture fit

Informace k dotazníku čeština ▾

Dotazník Hodnoty a Firemní kultura obsahuje 35 dvojic výroků, které se týkají různých aspektů firemní kultury a hodnot, jež lidé považují za důležité. Výroky popisují různé možnosti toho, jaká firemní kultura může lidem vyhovovat, co pro ně může být důležité, či co preferují, mají-li volbu. Žádný z výroků není špatný či správný, horší či lepší. Stejný princip platí pro výsledky dotazníku. Cílem dotazníku je zmapovat, co je pro Vás důležité v práci a jaké podmínky a prostředí pro svou práci preferujete.

Představte si, že byste mohl/a pracovat v ideální společnosti, kde byste se cítil/a dobře.

Nyní se krátce zamyslete nad následujícími otázkami:

- Jaká by to byla firma?
- Jak by se v ní lidé chovali?
- Jaká psaná a nepsaná pravidla by v ní platila?
- Co by pro Vás bylo důležité a žádoucí?
- V čem byste spatřoval/a hodnotu toho, co děláte?

Na základě svých preferencí pak u každé dvojice výroků zvolte vždy jedno políčko na škále nad obrázky podle toho, který výrok je pro Vás typičtější a nakolik se shoduje s Vaším obrazem ideální firmy.

Pokračovat

Potom už respondent přistupí k samotnému vyplňování. Jednotlivé položky mají následující podobu:


hofik – Culture fit

Vyplňování čeština ▾

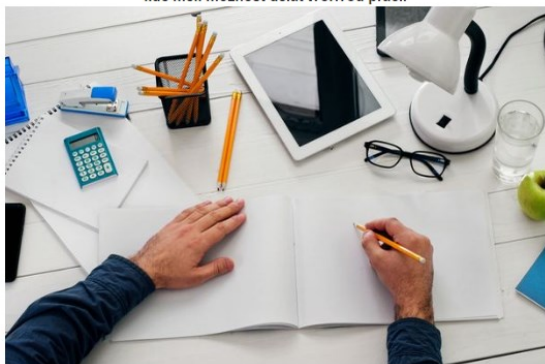
Vyplněno otázek: 0/35 Aktuální otázka: 1

V mé vysněné firmě by:

lidé měli možnost dosáhnout vysokého výdělku.



lidé měli možnost dělat tvořivou práci.

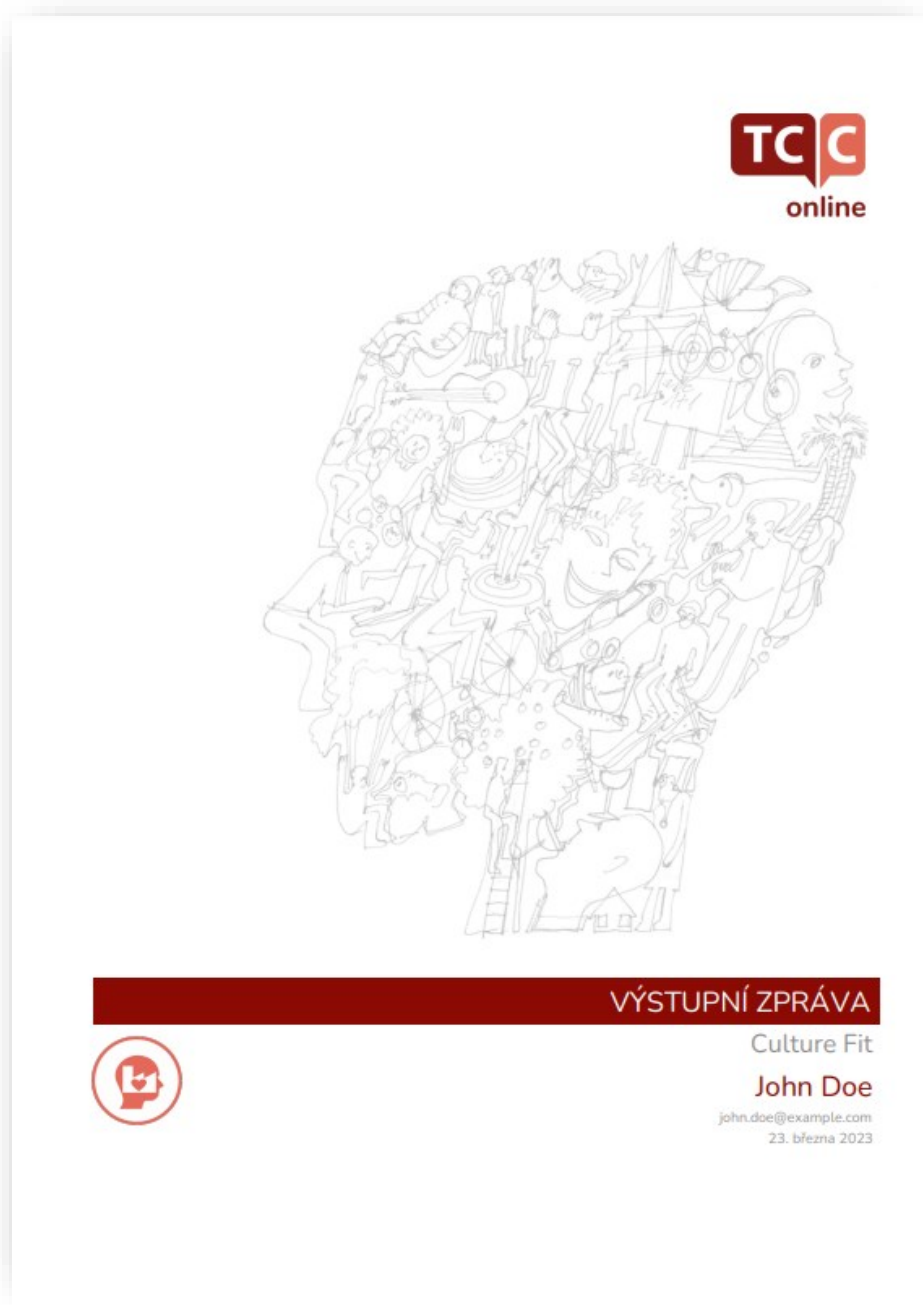


Na základě svých preferencí pak u každé dvojice výroků zvolte vždy jedno políčko na škále nad obrázky podle toho, který výrok je pro Vás typičtější a nakolik se shoduje s Vaším obrazem ideální firmy.

Po vyplnění vytvoří systém výstupní správu.

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Výstupná správa sa skladá celkovo zo 4 strán. Teraz si ich postupne prejdeme.



John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

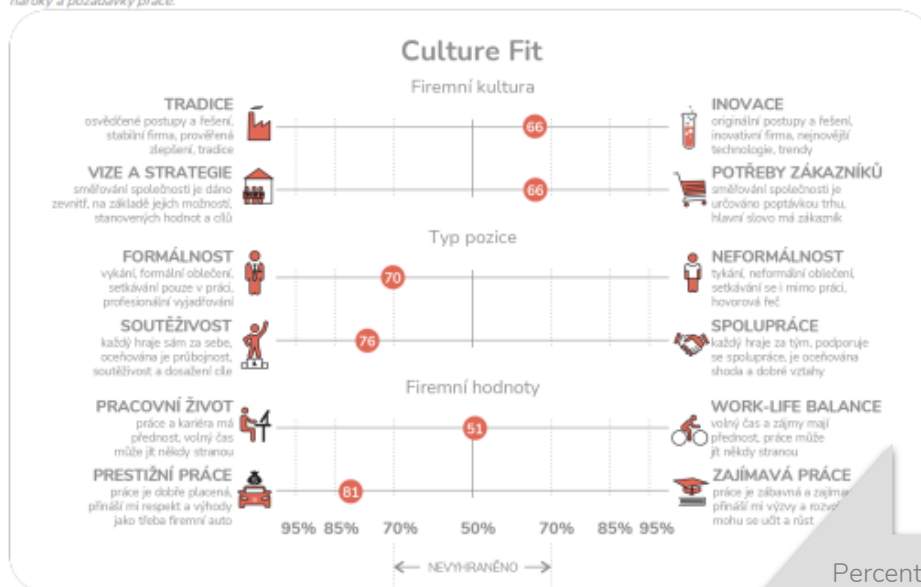
Dostává se Vám do rukou výstup z Culture Fit. Jedná se o dotazník, který nabízí pohled na individuální motivaci a vnitřní hodnoty člověka.

Dotazník nemá optimální výsledek. Žádný výsledek tak není ani pozitivní, ani negativní, lepší či horší. Výsledek odráží individuální motivaci a hodnoty, poukazuje na jejich hlavní specifika a přednosti a upozorňuje na možná úskalí a rizika spolu s doporučeními pro rozvoj. Každý profil je legitimní a funkční v určitém prostředí, týmu, kontextu či na určité pozici apod. Proto je užitečné výsledky interpretovat vždy s ohledem na situaci, profesi, roli a smysl využití a nebrat je dogmaticky, ale jako cenný podklad pro rozhodování či prohloubení sebenáhledu a sebezpoznání a podpůrný nástroj v rozvoji.

CELKOVÝ PROFIL

Graf níže přináší informace o individuální motivaci a hodnotách. Vypovídá o tom, co člověka v práci baví či naopak nebaví a současně nese informace o tom, kde jsou jeho hlavní přednosti.

Je přirozené, že většina populace směřuje v jednotlivých škálách k průměrným hodnotám, výrazné profilace jsou pak vzácnější – pro orientaci v míře profilace Vám slouží jak procenta uvedená na ose „x“ grafu, tak i intenzita zabarvení škál (čím tmavší, tím výraznější profilace). Opět platí, že výsledky profilované či pohybující se okolo průměru nejsou horší či lepší. Výsledky okolo populačního průměru se často pojí s univerzálností a schopností částečně čerpat z obou protipólů škál. Výraznější profilace sebou mohou nést některá rizika související s jednostranností, na druhou stranu přinášejí výrazné předpoklady v jednom směru ve srovnání s výsledky okolo průměru. Klíčové je proto porovnávat výsledný profil s pozicí, nárokem a požadavky práce.



Poznámka: Hodnoty v grafu jsou v podobě percentilů. Procenta uvedená v dolní části grafu ukazují, kolik procent daným sloupcem a upozorňují tak na významnost vyhraněnosti.

VYHRANĚNÉ ŠKÁLY

PRESTIŽNÍ PRÁCE
81%

SOUTĚŽIVOST
76%

Percentuálně vyjádření vyhraněných škál

Na tretej strane výstupnej správy nájdete podrobné interpretácie výsledkov.

Texty uvedené v interpretácii predstavujú popis typických preferencií, očakávaní a motivácií v rámci daného hodnotového profilu. Súčasne sú tu uvedené výhody a možné riziká daného profilu spolu s odporúčaniami pre ďalší rozvoj k maximalizácii výhod a minimalizácii rizík plynúcich z výsledného profilu.

John Doe - john.doe@example.com
důvěrné

V dalších částech zprávy naleznete slovní interpretace profilu, shrnutí hlavních výhod a potenciálních rizik a doporučení možného dalšího rozvoje.

OSOBNÍ INTERPRETACE

Vyvážené zastoupení na škálách "tradice - inovace" i "vize a strategie – potřeby zákazníků" může svědčit o schopnosti daného člověka adaptovat se na různé typy prostředí. Pro lidi s tímto profilem tak může být charakteristické to, že dovedou respektovat platné postupy a ctít tradici a vizi společnosti, stejně tak ale v případě potřeby hledat i nové cesty a vymýšlet neotřelá řešení a pohotově reagovat na potřeby svého zákazníka a trhu. Dovedou se tedy orientovat jak v dynamickém, tak stabilním prostředí.

Pro lidi s preferencí soutěživosti a současně nevyhraněností na škále "formálnost - neformálnost" je charakteristická orientace na výsledky a plnění osobních cílů. Preferují takové pracovní prostředí, kde se rozhoduje na základě argumentů a výsledků. Vyhovuje jim samostatná práce, dovedou být autonomní a rozhodní, přijímají zodpovědnost. Formálnost či neformálnost vztahů pro ně není příliš podstatná, dovedou se přizpůsobit jak silně profesionálnímu stylu jednání, tak i uvolněné firemní kultuře. Lidé s tímto zaměřením mohou být někdy velmi soupeřiví, ambiciózní, prosazovat své zájmy na úkor druhých a celkově tak mohou působit spíše jako sólisti než týmoví hráči.

Pro lidi, kteří oceňují prestižní práci a současně jsou nevyhranění v preferenci pracovní život versus work-life balance, je důležité, jaké materiální i nemateriální benefity daná pozice přináší. Motivující tak pro ně jsou takové pozice, které jim nabízejí nejen vysokou mzdu, ale také pocit ocenění, respekt a úctu kolegů a nadřízených. Lidé s tímto profilem zpravidla kladou důraz na statusové prvky jako je reprezentativní prostředí nebo služební auto. Jsou většinou schopni dobře se přizpůsobit případným výkyvům v potřebě pracovního nasazení, jsou ochotni v případě potřeby pracovat přesčas, ale zároveň je pro ně důležitý volný čas a osobní život. Pro takto zaměřené lidi je důležitá motivace zvnějšku, zpravidla necítí silné sepejetí s firmou nebo zaujetí pro smysl a obsah práce. Bývají proto ohroženi odchodem za lepšími podmínkami, jejich výkon může být kolísavý.

VÝHODY	MOŽNÁ RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> ■ Schopnost adaptovat se na různé typy prostředí ■ Vyvážená schopnost využívat osvědčená řešení i hledat nová ■ Zaměření na výsledky ■ Samostatnost, schopnost autonomního rozhodování ■ Zodpovědnost, cílevědomost ■ Ochota podávat nadstandardní výkon za jasně definovanou odměnu ■ Reprezentativní vystupování ■ Učelnivost a efektivita ve zvolených postupech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neústupnost a sebeprosazení na úkor druhých ■ Riziko odchodu za lepšími podmínkami

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

- Reflektovat v jaké firemní kultuře se cítím autenticky a komfortně a proč.
- Snažit se více naslouchat ostatním a dávat jim prostor se projevit, zapojovat druhé do společného rozhodování a činností, zvažovat dopad svých rozhodnutí na mezilidské vztahy.
- Pozor na to, aby člověk kvůli dobré odměně za práci nakonec neskončil v zaměstnání, které ho nijak nenaplňuje a nenachází v něm smysl.

TCC online
www.tconline.cz 3

Štvrtá strana popisuje, aký typ spoločnosti najlepšie zodpovedá celkovému profilu. Čím väčšia je zhoda medzi osobnými preferenciami a typom spoločnosti, tým pravdepodobnejšia je ľahká adaptácia. Vzájomný súlad je tiež dobrým predpokladom pre dlhodobú spokojnosť v rámci firmy a zladenie sa v hodnotách a postojoch.

John Doe - john.doe@example.com důvěrné

PREFEROVANÝ TYP FIRMY

Popis nže ukazuje, jaký typ společnosti nejlépe odpovídá celkovému profilu. Čím větší je shoda mezi osobními preferencemi a typem společnosti, tím pravděpodobnější je snadná adaptace. Vzájemný soulad je také dobrým předpokladem pro dlouhodobou spokojenost v rámci firmy a sladění se v hodnotách a postojích.


CHARAKTERISTIKY PROFILOVĚ ODPOVÍDAJÍCÍ FIREMNÍ KULTURY

- Vysoká míra flexibility a rychlosti v postupech
- Spokojenost zákazníků a práce se zpětnou vazbou od nich
- Dostatek prostoru pro rozvoj a uplatnění vlastních nápadů
- Jistota v důsledku jasně definovaných pravidel a cílů
- Možnost snadné identifikace zaměstnanců se společností
- Důraz na individuální růst a osobní zodpovědnost zaměstnanců
- Dobrá duševní hygiena zaměstnanců
- Nenáročnost na sžití se a identifikaci s firmou
- Přímochará motivace zejména odměnou

Společnosti s odpovídajícími hodnotami, jsou typické svou kreativitou a zápalom pro vývoj nových produktů či služeb. Vývoj je směřován směrem k zákazníkovi a poptávce trhu, kdy zahájení produkce a zpracování nápadu je iniciováno objednávkou zákazníka či výsledky průzkumu trhu.

Pro firmy s kompatibilní firemní kulturou je typická pevná hierarchie a hranice mezi manažery a podřízenými. Tyto společnosti jsou zaměřeny na pravidla, dodržování procesů a jasně stanovenou organizační strukturu. Člověk pro své uplatnění musí prokázat své zkušenosti, formální vzdělání, senioritu a výkon. V takto orientovaných společnostech bývají silné osobnosti, které mají velký vliv na chod organizace.

Odpovídající pozice jsou obvykle vyhledávány lidmi, kteří práci chápou zejména jako zdroj obživy. Do práce docházejí proto, aby měli finance na svůj osobní život, ve kterém se realizují. Zaměstnanci jsou schopni vykonávat i práci, která je nebatví a nenaplnuje, pokud za ni dostanou očekávanou odměnu. Může se jednat i o nárazovou práci, jejíž účelem je vydělat si finance na něco jiného.

 www.tconline.cz 4

OPIS VZORKY

Aktuálne používané normy a ďalej uvedené psychometrické charakteristiky boli získané na vzorke 2037 členov dospeljej populácie SR. Všetky dáta boli zbierané elektronicky počas pilotnej štúdie inventára. Vzorka je demograficky členená podľa pohlavia, veku, vzdelania, pozície („mám podriadených“ — „nemám podriadených“) a kontaktu s klientmi („som v priamom kontakte s klientmi“ — „nie som v priamom kontakte s klientmi“).

Pohlavie		Vek	
41% ženy	N=834	38 % do 29	N=775
37% muži	N=746	31 % 30-44 rokov	N=639
22 % nevyplnené	N=457	9 % nad 45 rokov	N=175
		22 % nevyplnené	N=448

Členenie podľa veku bolo stanovené na základe diskusie s HR manažérmi a odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj. Vekové hranice zodpovedajú „životnému cyklu“ zamestnanca. Do cca 30 rokov sú zamestnanci vnímaní ako „talenti“, učiaci sa, s potenciálom pre rýchly rast zručností a znalostí.

Druhá kategória, tj 30 až 45 je skupina, v ktorej najčastejšie prebieha kariérový rast, ukotvenie zručností a znalostí, stabilizácia a dozretie, a to aj v osobnej rovine (väčšina ľudí v tomto veku má už rodinu, deti, je pre nich významnejšia ako predtým vyváženost osobného a pracovného života). Skupina nad 45 rokov je potom vnímaná ako skúsená, zrelá, ťažiacca zo svojich znalostí a praxe, s potenciálom odovzdávať ich ďalej. Zároveň rozdelenie zodpovedá vekovému rozpätiu ľudí, s ktorými sa stretávame v rámci pracovnej diagnostiky. Kategórie tiež rešpektujú najčastejšie delenie zamestnancov v rámci rôznych firemných prieskumov.

Vzdelanie		Pozícia	
0 % základné	N=4	26 % mám podriadených	N=536
14 % strednej odbornej	N=279	46 % nemám podriadených	N=942
17% stredoškolské	N=351	27 % nevyplnilo	N=559
39% vysokoškolské	N=796		
6% postgraduálne	N=124		
24 % nevyplnilo	N=483		

Kontakt s klientmi	
41 % som v priamom kontakte s klientmi	N=843
30% nie som v priamom kontakte s klientmi	N=612
29 % nevyplnené	N=582

SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY

Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie

Psychometrické charakteristiky sú rozhodujúcou vlastnosťou každého účinného psychodiagnostického nástroja. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroja a rozlišuje odborné a fungujúce nástroje od nefunkčných populárnych dotazníkov a „testov“ zaštitujúcich sa neprávom pojmy „psychometrické“ či „psychodiagnostické“.

Fungujúci test, dotazník či osobnostný inventár stojí vždy na troch základných pilieroch, ktorých podrobný popis si vypožičiame od Urbánka, Denglerovej a Širůčka (2011):

Položková analýza

Účelom položkovej analýzy je overenie, či položky sú skutočne relevantné k tomu, čo sa snažíme zistiť. V tomto prípade sme teda zisťovali, či použité položky zodpovedajú svojou popularitou a koreláciou s hrubým skóre potrebám inventára.

Popularita. Ide o zistenie podielu osôb, ktoré na danú položku odpovedali kladne. Účelom tohto indexu je zistiť, či a nakoľko daná položka má rozlišovaciu schopnosť. Ak by všetci probandi odpovede na položku kladne alebo naopak záporne, tak je jej prítomnosť v inventári úplne zbytočná.

Z inventára vyradujeme položky, ktoré majú príliš nízku či vysokú popularitu, pretože na takéto položky odpovedá prevažná väčšina ľudí rovnako a neprináša teda v inventári žiadne nové informácie. Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu prijateľné hodnoty leží medzi 0,1-0,9.

Korelácia s hrubým skóre. Ide o vyradenie položiek, pri ktorých nachádzame len veľmi slabý vzťah s výsledkami ostatných položiek merajúcich rovnaký atribút.

Týmto spôsobom sa opäť zbavíme neefektívnych položiek, ktorých výsledky vychádzajú silne inak ako výsledky ostatných položiek a možno teda predpokladať, že tieto položky nemeria rovnaký psychologický konštrukt ako zvyšok položiek alebo ho merajú nepresne.

Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu je prijateľná hodnota od 0,2 vyššie.

Reliabilita

Definícia reliability hovorí, že reliabilita je podiel variability pravých skóre k celkovej variabilite (Urbánek, Denglerová, & Širuček, 2011). Ide o odolnosť testu voči náhodným chybám. Reliabilné testy, dotazníky a inventáre dávajú v čase konzistentné výsledky, pretože sú skonštruované tak, aby pri ich vyplňovaní vznikalo minimum náhodných chýb.

Rozlišujeme niekoľko typov reliability, tu však uvádzame iba tú, ktorá sa týka konkrétneho inventára:

Cronbachovo alfa . Ide o štatistický koeficient vyjadrujúci mieru vnútornej konzistencie testu. Vychádza z predpokladu, že položky dotazníka by mali do dostatočne vysokej miery korelovať so svojimi faktormi či s dotazníkom ako celkom. Probandi by mali mať tendenciu na tieto položky odpovedať podobne. Veľmi zjednodušene povedané nám udáva, do akej miery merajú položky dotazníka rovnaký konštrukt.

Konkrétne psychometrické charakteristiky Culture Fitu

Položková analýza

Pri všeobecne uznávanom kritériu obtiažnosti 0,1-0,9 obstáli všetky položky Dotazníka hodnôt a firemnej kultúry. Priemerná obtiažnosť položiek dosahuje hodnotu 0,46.

Formálnosť – Neformálnosť						
F5	F6	F7	N1	N2	N3	N4
0,71	0,65	0,54	0,57	0,44	0,46	0,74

Tradícia – Inovácia						
T5	T6	T7	I1	I2	I3	I4
0,68	0,44	0,66	0,64	0,72	0,74	0,52

Pracovní život – Work-life balance						
P1	P2	P3	P4	W5	W6	W7
0,42	0,38	0,31	0,41	0,69	0,40	0,29

Prestížna práca – Zaujímavá práca						
Z1	Z2	Z3	Z4	O5	O6	O7
0,74	0,53	0,68	0,77	0,63	0,51	0,60

Spolupráca – Súťaživosť						
Spo2	Spo5	Spo6	Spo7	Sú1	Sú3	Sú4
0,69	0,80	0,75	0,60	0,56	0,75	0,51

Vízie a stratégie – Potreby zákazníkov						
Zak2	Zak3	Zak5	Zak7	Pr1	Pr4	Pr6
0,59	0,53	0,53	0,61	0,49	0,54	0,42

Korelácia s hrubým skóre

Vzhľadom na rozdelenie tohto inventára na faktory, ktoré sú na sebe relatívne nezávislé, sme použili koreláciu položiek s hrubými skóre jednotlivých faktorov namiesto celkového hrubého skóre. Všetky položky daného faktora by s ním mali korelovať so silou 0,2 a vyššou.

Nižšie vidíme, že v tejto časti položkovej analýzy obstáli všetky položky:

Formálnosť – Neformálnosť						
F5	F6	F7	N1	N2	N3	N4
0,58	0,70	0,35	0,62	0,68	0,51	0,65

Tradícia – Inovácia						
T5	T6	T7	I1	I2	I3	I4
0,69	0,55	0,66	0,67	0,63	0,73	0,72

Pracovní život – Work-life balance						
P1	P2	P3	P4	W5	W6	W7
0,73	0,64	0,65	0,69	0,28	0,62	0,36

Prestížna práca – Zaujímavá práca						
Z1	Z2	Z3	Z4	O5	O6	O7
0,62	0,53	0,62	0,63	0,51	0,67	0,33

Spolupráca – Súťaživosť						
Spo2	Spo5	Spo6	Spo7	Sú1	Sú3	Sú4
0,58	0,56	0,57	0,58	0,61	0,66	0,60

Vízie a stratégie – Potreby zákazníkov						
Zak2	Zak3	Zak5	Zak7	Pr1	Pr4	Pr6
0,43	0,50	0,63	0,55	0,62	0,65	0,57

Reliabilita

Cronbachovo alfa

- ✓ U inventárov by táto hodnota mala byť celkovo 0,6 a vyššie, v rámci jednotlivých faktorov sú prípustné aj odchýlky smerom k nižším hodnotám.
- ✓ Nižšie uvádzame hodnoty reliability pre jednotlivé škály a vidíme, že všetky toto kritérium spĺňajú.

Celková reliabilita	Formálnosť Neformálnosť	Tradícia Inovácia	Pracovný život Work-life balance	Prestížna práca Zaujímavá práca	Spolupráca Súťaživosť	Vízie a stratégie Potreby zákazníkov
0,82	0,68	0,77	0,66	0,62	0,69	0,64

ZÁVER

Problematika organizačnej kultúry sa stáva každým dňom populárnejšou témou. Firmy si začínajú postupne uvedomovať jej význam. Ako bolo niekoľkokrát spomenuté vyššie, vplyv firemnej kultúry na zamestnancov, jeho výkon a spokojnosť, je nepopierateľný. Teda potreba tzv. Person- Organization fit či Culture fit nadobúda na význame. Metódy merajúce hodnotové nastavenie potenciálnych či existujúcich zamestnancov majú na trhu nepochybne svoje významné miesto.

Dotazník HOFIK si kladie za cieľ komplexne zmapovať motiváciu a hodnotovú orientáciu človeka a tým uľahčiť nábor angažovaných zamestnancov. Ide o metódu s kvalitnými psychometrickými charakteristikami, ktorá bola štandardizovaná na slovenskej populácii. Jej užívateľská prívetivosť, administrácia online a automatické vyhodnotenie umožňuje jej využitie laickou verejnosťou.

Prajeme Vám veľa úspechov a dúfame, že Dotazník hodnôt a firemnej kultúry Vám pomôže k tomu, aby ste mali čas na to najdôležitejšie – na prácu s ľuďmi.

ZDROJE

America 's Best Employers . (2016). America's Best Employers [Online]. In Forbes. Forbes Media LLC. Retrieved from <http://www.forbes.com/best-employers/list/#tab:rank>

Cameron, KS, & Quinn , RE (c1999). Diagnosing and changing organizational kultúra : založená na _ competing values framework (1st ed .). Reading , Mass .: Addison - Wesley.

Davar , SC, & RanjuBala . (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta- analysis [Online]. The Indian Journal Of Industrial Relations, 48(2),290-305.

Furnham , A. (2005). The psychology of behaviour at work : the individual in the organization (2nd ed .). New York: Psychológov Press .

Handy, Charles B. (1976) Understanding Organizations , Oxford University Press

Harrison, Roger (1972) Understanding your organisation's character , Harvard Business Review

Hofstede , G. (c2001). Culture's consequences : comparing values , behaviors , institutions and organizations across nations (2nd ed .). Thousand Oaks : Sage .

Judge , Timothy A., Thoreson CJ, Bono JE& Patton GK (2001), " The Job SatisfactionJob Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review ", Psychological Bulletin, 127(3): 376-407

KRISTOF-BROWN, AMYL, ZIMMERMAN, RYAND, & JOHNSON, ERINC (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT [Online]. Personnel Psychology, 58(2), 281-342. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Morse, JJ (1975). Person-Job Congruence and Individual Adjustment and Development [Online]. Human Relations, 28(9), 841-861. <http://doi.org/10.1177/001872677502800905>

Mulder , Mauk (1977) The daily power game, Martinus Nijhoff Sociál Sciences Division

Needle , D. (2004). Business in context : an introduction to business and its environment (4th ed .). London: Thomson.

O'Rielly , Chatman ; Caldwell (1991). People and organizational _ kultúra : A profile comparison approach to assessing person- organization fit". Academy of Management Journal . 34: 487–516. doi:10.2307/256404.

Schrodt , P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational kultúra : Employee perceptions of kultúra a identifikácia v retailových predajniach organizácie [Online]. Communication Štúdiés , 53(2), 189-202. <http://doi.org/10.1080/10510970209388584>

Urbánek, T., Denglerová , D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: meranie v psychológii. Praha: Portál.

World's Most Attractive Employers 2016. (2016). World's Most Attractive Employers 2016 [Online]. In Universumglobal . Universum Global . Retrieved from <http://universumglobal.com/articles/2016/06/worlds-attractive-employers-2016>