



CULTURE FIT



Uživatelský manuál

09/2021

info@tcconline.cz

www.tcconline.cz

Obsah

ÚVOD.....	4
Kultura a organizace.....	5
Culture Fit.....	5
Kulturní dimenze G. Hofstedeho.....	5
O'Reilly, Chatman a Caldwell.....	6
Typologie organizačních kultur	8
Charakteristiky Dotazníku hodnot a firemní kultury	10
Popis škál Dotazníku hodnot a firemní kultury	11
Formálnost – Neformálnost	11
Tradice – Inovace.....	11
Pracovní život – Work-life balance	12
Prestižní práce – Zajímavá práce.....	12
Soutěživost – Spolupráce.....	13
Vize a strategie – Potřeby zákazníků	13
Možnosti využití Dotazníku hodnot a firemní kultury.....	14
Administrace Dotazníku hodnot a firemní kultury.....	16
Vhodné skupiny obyvatel.....	16
Jazykové mutace.....	16
Administrace Dotazníku hodnot a firemní kultury	17
Interpretace výsledků.....	19
POPIS VZORKU	23

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY	25
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení	25
Konkrétní psychometrické charakteristiky Culture Fitu	26
Reliabilita	29
ZÁVĚR	30
ZDROJE	31

ÚVOD

“Chceme pochopit to, co funguje zde, raději než to, co fungovalo v jakékoliv jiné organizaci.“

Laszlo Bock, Google

Organizační kultura je v posledních letech často skloňovaný termín v oblasti lidských zdrojů a psychologie práce. Co to vlastně ta organizační, či chcete-li firemní, kultura je a proč by nás mělo zajímat, jaké kultuře dávají lidé přednost?

Mnohé firmy si již dnes velmi dobře uvědomují míru vlivu kultury organizace na spokojenost zaměstnanců. Fakt, že spokojenost s prací má značný vliv na produktivitu, efektivitu či absentérství zaměstnanců, byl již prokázán na základě několika meta-analýz (např. Davar & RanjuBala, 2012; Judge, Thimothy, Thoreson, & Patton, 2001). Je proto ve vlastním zájmu organizace pokusit se o soulad mezi firemní kulturou a hodnotovým systémem zaměstnance. Příkladem společnosti, která štěstí a identifikaci svých zaměstnanců zakládá na kultuře „šité na míru“, je bezpochyby Google, který byl opakovaně označen za nejlepšího a nejžádanějšího zaměstnavatele na světě (např. World's Most Attractive Employers 2016; 2016).

Pojem organizační kultura v sobě spojuje hodnoty a chování, které vytvářejí sociální a psychologické prostředí organizace. Reprezentuje kolektivní hodnoty, přesvědčení a základní principy společnosti. Stavebními kameny, které firemní kulturu formují jsou například historie, produkt, trh, technologie, typ zaměstnanců, styl vedení a celková kultura daného národa (Needle, 2004). Kultura organizace ovlivňuje, jak spolu lidé v práci komunikují, jaký postoj zaujímají vůči svým klientům a také jejich identifikaci s organizací jako takovou (Schrodt, 2002).

KULTURA A ORGANIZACE

Culture Fit

S problematikou organizační kultury a hodnotového systému zaměstnance úzce souvisí často zmiňovaný pojem *Culture fit*, který může být definován jako kongruence mezi normami a hodnotami organizace a normami a hodnotami daného člověka (Furnham, 2005).

Dopad tohoto souladu mezi hodnotami jedince a organizace byl zkoumán již v roce 1975, kdy bylo prokázáno, že *culture fit* může vést ke zvýšení sebevědomí a pocitu kompetentnosti (Morse, 1975). Tento názor posléze rozšířila meta-analýza z roku 2005, podle které pracovníci, kteří se identifikují s normami a hodnotami organizace, prokazují vyšší spokojenost v práci, jsou více angažovaní, mají vyšší výkon a nižší tendenci danou firmu opustit (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

Kulturní dimenze G. Hofstedeho

Jednou z nejznámějších teorií je teorie kulturních dimenzí G. Hofstedeho, která byla původně aplikována na kulturu národů obecně, později se tato teorie transformovala rovněž do oblasti psychologie organizace a práce.

Hofstede identifikoval 5 základních dimenzí kultury:

1. **Vzdálenost moci** – Existují různé způsoby, jak se stavět k sociální nerovnosti, to stejné platí pro nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými v pracovním prostředí. Hofstede vychází z *Mulderovy teorie Redukce vzdálenosti moci*, která říká, že podřízení se snaží vzdálenost moci snížit, a naopak nadřízení se jí snaží udržet či dokonce zvýšit (Mulder, 1977). Každá kultura má odlišná očekávání vůči tomu, jak velká by tato vzdálenost mezi nadřízeným a podřízeným měla být a jakým způsobem by měla být udržována.
2. **Míra vyhýbání se nejistotě** – Tato dimenze představuje míru, v jaké se členové dané kultury cítí ohroženi neznámými, nestrukturovanými a nejistými situacemi. Organizace s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě uspokojují svou potřebu po předvídatelnosti prostřednictvím psaných či nepsaných pravidel, směrnic a zákonů, dbají na vysokou strukturovatelnost.

3. **Individualismus vs. kolektivismus** – Individualistické kultury zpravidla upřednostňují zájmy jedince před zájmy skupiny. Členové takto orientované kultury usilují o vlastní výsledky, za které nese zodpovědnost jednotlivec. Naopak kolektivistická kultura je zaměřená na skupinu, která je hlavním zájmem a skrz ni je následně ovlivňován jedinec. Řízení probíhá v rámci celé skupiny, která rovněž nese zodpovědnost za úspěch či neúspěch jako celek.
4. **Maskulinita vs. feminita** – Maskulinita a feminita zachycují rozdíly v organizaci v oblasti kulturních hodnot, genderových rolí a mocenských vztahů. V maskulinní kultuře je role muže jasně definována. Předpokládá se, že muži budou odolní, zaměřeni na výkon a úspěch, naopak za typicky ženské vlastnosti je považována skromnost, mírnost a zaměření na kvalitu života. Ve femininních společnostech se tyto rozdíly stírají. Členové maskulinní kultury považují za zásadní hodnoty, jako je karierní postup, zisk, materiální úspěch. V případě konfliktů je k řešení preferován boj, ve kterém vítězí ten nejlepší. Odměny jsou rozdělovány na základě výkonu. Pro femininní kultury je charakterističtější snaha o kompromis, zdůrazňován je význam vztahů, solidarity a rovnosti.
5. **Dlouhodobá či krátkodobá orientace** – Organizace s krátkodobou orientací jsou obvykle zaměřeny na okamžité výsledky. Typicky nejsou šetrné v oblasti hospodaření se svými zdroji. Snaží se zejména o udržení prestiže a respektování tradic. Firmy se zaměřením na dlouhodobou orientaci a budoucnost se snaží o adaptaci na moderní kontext, a proto jsou i jejich hodnoty více dynamické.

Při hospodaření jsou šetrnější a investují do budoucnosti. Kladou důraz na vytrvalost a hospodárnost (Hofstede, 2001).

O'Reilly, Chatman a Caldwell

Významný je rovněž model, jehož autory jsou O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991). Tato teorie vychází z předpokladu, že kultury od sebe můžeme odlišit na základě hodnot, které jsou uvnitř organizace podporovány. Vytvořili tak sebehodnotící dotazník s názvem *Organizační kulturní profil*, který je tvořen 54 položkami, které sytí 8 faktorů:

1. Inovace
2. Podpora
3. Stabilita
4. Respekt k lidem
5. Orientace na výsledek
6. Zaměření na detail
7. Orientace na tým
8. Agresivita

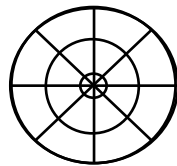
Jako první krok administrace, je těchto 54 výroků předloženo reprezentativnímu vzorku zaměstnanců společnosti, kteří tyto výroky řadí do kategorií podle toho, jak jsou podle nich charakteristické pro danou organizaci. Na tomto základě je stanoven kulturní profil společnosti. Následně jsou zaměstnanci požádáni, aby seřadili výroky podle toho, jak žádoucí pro ně dané hodnoty jsou, jak jsou charakteristické pro ně samotné. Porovnání těchto výsledků vede k získání informací o *culture fit* daného zaměstnance – tedy o jeho zapadnutí do kultury dané organizace.

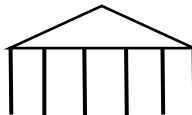
Typologie organizačních kultur

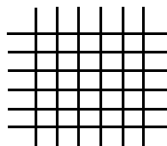
Harrison a Handy

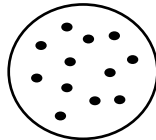
Jedni z prvních autorů, kteří se pokusili rozlišit různé typy firemních kultur byli Handy a Harrison. Handy (1976) propojil Harrisonovi (1972) poznatky týkající se organizační struktury s charakteristikami firemní kultury a popsal 4 základní typy kultur:

- **Kultura moci** vyznačuje organizace, ve kterých mají výsadní postavení ti jedinci, kteří jsou v samotném jádru organizace. Pomocí piktogramu je tato kultura zobrazována jako pavučina, která symbolizuje paprsky vlivu rozbíhající se ze středu organizace.


- **Kultura rolí** je charakteristická potřebou pravidel a strukturovaných postupů. Piktogram je rozdělen na dvě části – na management zobrazený střechou a na pilíře, které jsou tvořeny nižšími stupni firmy a zároveň představují její hlavní sílu.


- **Kultura úkolů** je orientována na plnění úkolů či projektů, čemuž je podřízeno vše ostatní. Hlavním úkolem managementu je efektivní alokace zdrojů pro plnění úkolů a projektů. Celkově je v této typologii patrné zaměření na výsledek.


- **Kultura osob** je kulturou, v níž je středem jedinec. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci uvnitř organizace jsou sdíleny. Základem moci je zde odbornost.



Kim Cameron, Robert Quinn a Model soupeřících hodnot

Kim Cameron a Robert Quinn na základě výzkumů efektivity a úspěšnosti organizace vytvořili Model soupeřících hodnot (Cameron & Quinn, 1999). Pomocí statistické analýzy autoři identifikovali dvě bipolární škály, které hrají podstatnou roli při posuzování efektivity společnosti:

- Interní zaměření a integrace vs. externí zaměření a diferenciacce – představuje rozdělení hodnot na: to, co je podstatné pro nás, jak chceme pracovat my a co je podstatné pro okolní svět a trh.
- Stabilita a kontrola vs. Flexibilita

Při propojení těchto dvou škál přišli Cameron a Quinn s 4 základními typy organizačních kultur:

1. **Klanová kultura (interní zaměření a flexibilita)** – Přátelské pracovní prostředí, vedení má povahu otcovských postav. Tento typ kultury je charakteristický pozitivním přístupem zaměstnanců a zaměřením na kvalitu produktu a zákaznického servisu.
2. **Adhokratická kultura (externí zaměření a flexibilita)** – Dynamické pracovní prostředí, leadeři stimulují inovaci. Zaměstnanci jsou ochotni vstupovat do rizika. Dlouhodobým cílem je růst a využívání nových zdrojů. Úspěch je zakládán na tvorbě nových produktů.
3. **Tržní kultura (interní zaměření a stabilita/kontrola)** - Soutěživé pracovní prostředí, vedení je zaměřeno na výsledek. V oblasti tržní kultury je efektivita měřena na základě finančního úspěchu. Charakteristická je tvrdost a vysoká očekávání ze strany vedení. Důraz je kladen na reputaci, úspěch, rivalitu a proniknutí na trh.
4. **Hierarchická kultura (externí zaměření a stabilita/kontrola)** – Velmi strukturované a formalizované pracovní prostředí, kde leadeři fungují jako koordinátoři. Klíčové je, aby procesy zajišťovaly hladký chod organizace. Cílem je stabilita. Podstatná je předvídatelnost a jistota práce.

Na základě tohoto modelu Cameron a Quinn vytvořili metodu identifikující, jak současnou organizační kulturu, tak kulturu, která by byla zaměstnanci upřednostňována.

CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU HODNOT A FIREMNÍ KULTURY

Při tvorbě Dotazníků hodnot a firemní kultury jsme vycházeli zejména z Hofstedeho teorie kulturních dimenzí. Tyto dimenze se tak staly základem našeho dotazníku. Na základě dlouholetých zkušeností oblasti psychologie práce a organizace si však uvědomujeme, že tato teorie není všezahrnující. Z toho důvodu jsme se rozhodli vytvořit metodu, která by byla komplexnější a rozšířili jsme proto dotazník o další kulturní dimenze na základě jiných renomovaných teorií, které jsou shrnuty výše.

Dotazník hodnot a firemní kultury (HOFIK) představuje rychlou a jednoduchou metodu ke zjištění individuální motivace a vnitřních hodnot člověka v kontextu pracovního prostředí. HOFIK zároveň umožňuje identifikování preferencí respondenta v oblasti organizační kultury.

HOFIK je specifický svou snadnou interpretovatelností a uživatelskou přívětivostí. Vychází z předpokladu, že každý z nás máme jedinečnou představu o tom, jak by mělo vypadat pro nás ideální pracovní prostředí, a to včetně vztahů na pracovišti, řízení náplně práce, přístupu k řešení problémů, odměňování či měřítku úspěchu.

Dotazník tvoří 42 dvojic výroků, které odpovídají určitým aspektům firemní kultury a hodnot, které jsou ve firmě uznávány. U každé dvojice je potřeba označit, který z výroků lépe vystihuje probandovu představu o ideální organizaci. U každého výroku je rovněž uveden obrázek, který význam výroku doplňuje, usnadňuje výběr a činí tak celkový proces vyplňování pestřejším.

Tyto výroky tvoří základ 6 bipolárních škál týkajících se různých aspektů organizační kultury a jejich hodnot. Všechny škály jsou formulovány neutrálně a neexistuje žádný optimální výsledek. V případě extrémní vyhraněnosti v určité škále jsou formulovány možná rizika a doporučení.

Administrace dotazníku trvá přibližně 10 minut.

POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU HODNOT A FIREMNÍ KULTURY

Dotazník hodnot a firemní kultury tvoří 6 bipolárních škál. Pro snadnější orientaci zde popisujeme převážně extrémní polohy těchto škál. Ve skutečnosti je však rozložení rovnoměrnější a vyhraněnost ve všech 6 škálách je jen málo pravděpodobná.

Formálnost – Neformálnost

Pro osoby s preferencí formální firemní kultury je charakteristické očekávání profesionality, strukturovaného a jasně daného prostředí. Typicky preferují určitá formální pravidla, jako je vykání, dress-code apod. Mají jasně vymezené mantinely mezi osobním životem, zábavou a prací. S kolegy nemají příliš zájem se stýkat mimo pracovní prostředí.

Vzhledem k výše zmiňovaným teoriím, odpovídá tato vyhraněnost *Velké vzdálenosti moci* v případě Hofstedeho teorie, Harrison a Handy by tuto kulturu označili jako *Kulturu rolí* a na základě Modelu soupeřících hodnot by se jednalo o *Hierarchickou kulturu*.

Na druhou stranu lidé, kteří jsou zaměřeni spíše na neformálnost, očekávají lidský a přátelský přístup na pracovišti. Preferují uvolněnější prostředí bez vykání, dress codu. Považují pracovní prostředí za součást jejich života, kde se čas od času také chtějí bavit, očekávají, že s kolegy budou udržovat vztahy i mimo pracoviště.

Neformální organizační kulturu odráží *Malá vzdálenost moci* definovaná Hofstedem a také přátelské prostředí *Klanové kultury* podle teorie Camerona a Quinna.

Tradice – Inovace

Při preferování tradičního kulturního prostředí je typická snaha řídit se na základě zkušeností, používání odzkoušených a kvalitních postupů a upevňování tradice.

Typická je preference neodklánět se od zavedených postupů, pokud jsou stále efektivní. Lidé s touto preferencí upřednostňují práci pro známé značky a využití nabytých zkušeností.

Při aplikaci na Hofstedeho teorie se jedná o *Vyšší míru vyhýbání nejistotě* a částečně také o *Dlouhodobou orientaci*. V Modelu soupeřících hodnot můžeme vidět analogii s *Hierarchickou kulturou*.

Na opačném pólu této škály stojí lidé zaměřeni na Inovaci. Inovativní kultura je specifická potřebou vytvářet nové produkty, být kreativní a inovativní. Pracovní prostředí bývá zpravidla dynamické, pro osoby s touto preferencí představují změny výzvu a dále je motivují. Hlavní cíl představuje rozvoj a možnost uplatnit své nápady.

Z hlediska teoretického rámce představuje Inovativní kultura *Nízkou míru vyhýbání se nejistotě* a částečně i *Krátkodobou orientaci* z hlediska Hofstedeho dimenzí. Z pohledu Modelu soupeřících hodnot se jedná o *Adhokratickou kulturu*.

Pracovní život – Work-life balance

Lidé, kteří se nacházejí na této škále na pólu Pracovní život, často kladou práci před vlastní osobní život. Výkon v práci je pro ně velmi důležitý a jsou schopni mu obětovat i svůj volný čas. Očekávají, že za své úsilí budou odměněni ve formě kariérního postupu. Podobné nasazení však obvykle očekávají také od svých kolegů.

Z pohledu Hofstedeho teorie se toto zaměření částečně překrývá s *maskulinní kulturou*, pro kterou je charakteristické zaměření na výkon. Harrison a Handy toto vymezení popisují výstižně ve své *Kultuře úkolů*. V Modelu soupeřících kultur by se jednalo o *Tržní kulturu*.

Naopak pro osoby, které preferují work-life balance, je volný čas a osobní život velmi důležitý, proto očekávají, že jim jejich pracovní život nebude volný čas narušovat. Na rozdíl od osob zaměřených výrazně na práci, nepovažují práci za střed svého života.

Teoretické zakotvení tohoto pólu lze nalézt v Hofstedeho *feminní kultuře*, která vnímá práci jako prostředek ke kvalitnějšímu osobnímu životu.

Prestižní práce – Zajímavá práce

Zaměření na Prestižní práci je charakteristické potřebou zajímavé materiální odměny či společenského statutu výměnou za vykonávanou práci. Takto zaměřeni lidé obvykle očekávají vysoký plat a respekt a úctu od kolegů i nadřízených.

Tento pól je charakteristický zejména pro *Maskulinní kulturu* definovanou Hofstedem a *Tržní kulturu* podle Camerona a Quinna.

Lidé, kteří upřednostňují *Zajímavou práci* oproti *Prestižní práci*, očekávají zejména to, že je bude daná práce bavit a bude je dále rozvíjet. Je s tím spjata potřeba moci si vybrat úkoly, které sám považují za zajímavé a náročné a které mi umožní osobnostní či odborný růst. Typické je ocenění benefitů zaměřených na vzdělávání a seberozvoj.

Toto zaměření se odráží do značné míry v *Adhokratické kultuře*, kterou definovali Cameron a Quinn.

Soutěživost – Spolupráce

Pro osoby s preferencí *Soutěživé kultury* je typické zaměření na dosažení výsledků, úspěchu a osobních cílů. Zpravidla jim vyhovuje možnost porovnání vlastních výsledků s ostatními, což zvyšuje jejich motivaci. Preferují samostatnou práci, kde vyniknou jejich vlastní úspěchy.

Z teoretického hlediska je tato charakteristika zakotvena, jak v Hofstedově *Individualismu*, tak v *Maskulinní kultuře*. Z pohledu Camerona a Quinna pak hovoříme o *Kultuře úkolů*.

Naopak pro zaměření na *Spolupráci* je důležitý tým a kolektivní práce. Význam je kladen rovněž na dobré vztahy a atmosféru na pracovišti.

Je preferováno řešení, které je tvořeno společně v týmu a které je přijatelné pro všechny. Důležitý je kontakt s kolegy a sdílení, jak pracovních, tak osobních záležitostí.

Hofstede toto zaměření popisuje jako *Kolektivistickou kulturu* a do značné míry existuje přesah do kultury *Femininní*. Z pohledu Modelu soupeřících hodnot se jedná o *Kulturu klanu* a Harrison a Handy tuto kulturu popisují jako *Kulturu osob*.

Vize a strategie – Potřeby zákazníků

Pro lidi se zaměřením na *Vize a strategie* je charakteristická zásadovost a respektování dohod. Rozhodují se v souladu se stanovenými vizemi a strategií společnosti. Vyhovuje jim, pokud se produkty a služby prodávají samy díky své vysoké kvalitě. Lidem s tímto

zaměřením vyhovuje práce ve firmách, v nichž se mohou spolehnout na kvalitní technické zázemí a fungující postupy.

Naopak pro lidi se zaměřením na potřeby zákazníků je charakteristický přístup dle hesla "náš zákazník – náš pán". Při rozhodování je pro ně klíčová potřeba zákazníka, jeho spokojenost a vztah s ním. Svůj zákaznický pohled můžou uplatňovat i při spolupráci uvnitř společnosti.

MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU HODNOT A FIREMNÍ KULTURY V PERSONÁLNÍ PRAXI

Dotazník hodnot a firemní kultury má široké využití zejména v personální praxi. Díky tomu, že shrnuje názory z více než jedné teorie, představuje komplexní metodu k měření hodnotového zaměření člověka v kontextu organizační kultury.

Přehledná a výstižná výstupní zpráva poskytuje informace nejen o preferencích u jednotlivých škál, ale rovněž o možných přednostech a nedostatcích dané motivační a hodnotové složky. Každý výstup také obsahuje doporučení k rozvoji, které se týká zvolených hodnotových preferencí.

Vzhledem ke své časové nenáročnosti nalezne tento inventář uplatnění jako doplňková metoda při výběru kandidátu, a to zejména ve chvíli, kdy máme bližší informace o dané organizaci a dokážeme si představit její kulturní nastavení. Potřeba culture-fit je v současné době často zdůrazňována a její benefity jsou zmíněny v teoretické části manuálu.

Rovněž je tento dotazník vhodnou podpůrnou metodou ke zjištění potřeby změny kulturní orientace firmy, v případě zjištění, že se hodnotové zaměření zaměstnanců nepřekrývají s hodnotami organizace. Své uplatnění HOFIK může nalézt rovněž v případě různých fúzí společností, kdy může informovat o případných rozdílech v kulturních očekáváních zaměstnanců původních společností.

Jak již bylo zmíněno výše, culture fit je užitečným nástrojem pro predikování závazku a spokojenosti zaměstnance, které do značné míry ovlivňují pracovní výkon.

Velkým přínosem dotazníku je rovněž jeho nehodnotící charakter. Žádný z pólů škál není definován jako negativní a respondent je informován o tom, že dotazník nemá

optimální výsledek. Vzhledem ke svému rozsahu je dotazník spíše orientační a měl by být kombinován s dalšími metodami.

ADMINISTRACE DOTAZNÍKU HODNOT A FIREMNÍ KULTURY

Vhodné skupiny obyvatel

Inventář HOFIK je určen zejména pro užití v personalistice. Je proto nejvhodnější k testování pracující populace ve věku 20–55 let, na které by rovněž standardizován.

Položky inventáře mají nehodnotící, neútočný a nevtíravý charakter. Inventář neobsahuje žádné položky zasahující nepřiměřeně do soukromí jedince – to se týká sexuálních preferencí, náboženství, rasových a etnických postojů apod. Inventář není určen k diagnostice duševních poruch.

Předpokladem k vyplnění inventáře je základní gramotnost (jazyková i počítačová) umožňující porozumění instrukcím a vyplnění položek inventáře. Tyto předpoklady lze v případě nutnosti naplnit, pokud má respondent osobního asistenta, který ho procesem provede. Základem k úspěšnému a validnímu vyplnění inventáře je intelektová úroveň dovolující pochopení obsahu otázek.

Inventář je uživatelský přívětivý i pro nevidomé. Barva pozadí a popředí je detekovatelná odečítači obrazovky NVDA a nejnovější verzí odečítače obrazovky Orca pro prostředí Gnome a jiná GTK prostředí v linuxu.

Jazykové mutace

HOFIK je možné administrovat standardně v českém, slovenském i anglickém jazyce včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Normy jsou však dostupné pouze pro českou populaci, a proto doporučujeme při interpretaci opatrnost, ačkoli v případě slovenské verze neočekáváme výrazné odchylky od české populace.

Administrace Dotazníku hodnot a firemní kultury

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Administrace i vyhodnocení probíhají online.

Poté, co je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k inventáři, ho již inventář sám provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny probandy stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Na úvodní obrazovce respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Pro zkvalitnění 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

Následně jsou respondentovi zobrazeny základní informace k metodě.

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

Poté již respondent přistoupí k samotnému vyplňování. Jednotlivé položky mají následující podobu:


hofik – Culture fit

Vyplňování čeština ▾

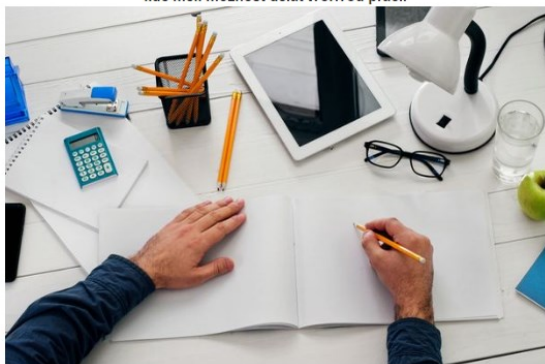
Vyplněno otázek: 0/35 Aktuální otázka: 1

V mé vysněné firmě by:

lidé měli možnost dosáhnout vysokého výdělku.



lidé měli možnost dělat tvořivou práci.

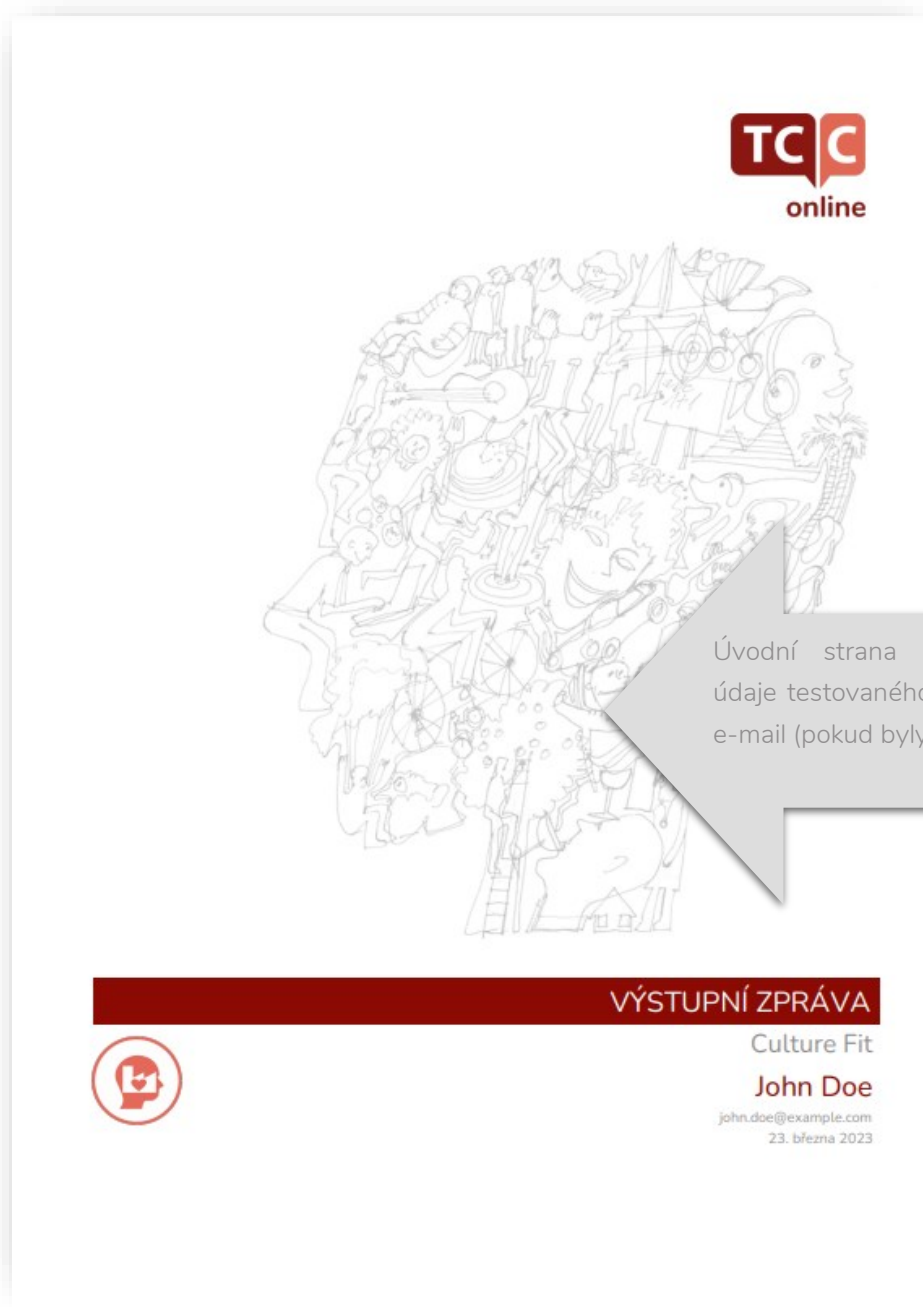


Na základě svých preferencí pak u každé dvojice výroků zvolte vždy jedno políčko na škále nad obrázky podle toho, který výrok je pro Vás typičtější a nakolik se shoduje s Vaším obrazem ideální firmy.

Po vyplnění vytvoří systém výstupní zprávu.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Výstupní zpráva se skládá celkově ze 4 stran. Nyní si je postupně projdeme.



John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

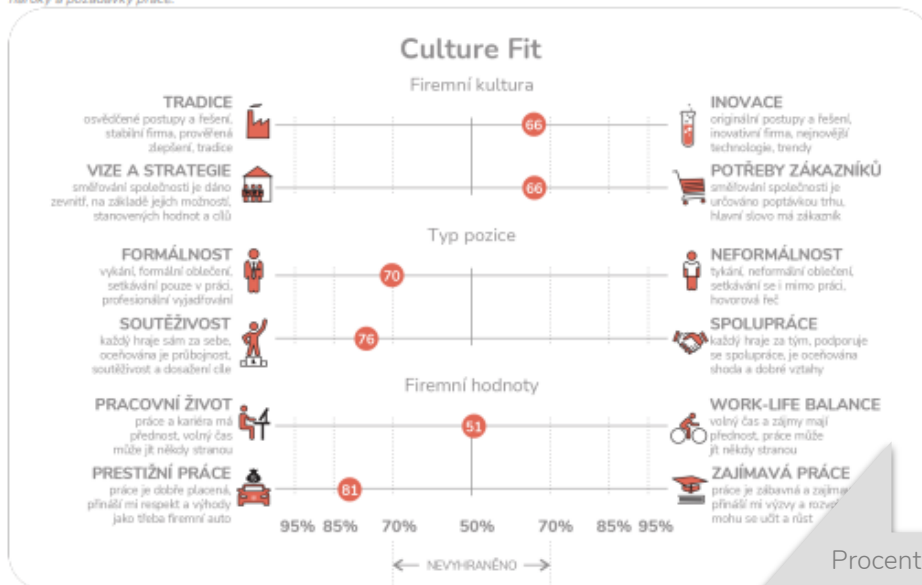
Dostává se Vám do rukou výstup z Culture Fit. Jedná se o dotazník, který nabízí pohled na individuální motivaci a vnitřní hodnoty člověka.

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 populace daném sloupci a upozorňují tak na významnost vyhraněnosti.

VYHRANĚNÉ ŠKÁLY

PRESTIŽNÍ PRÁCE
81%

SOUTĚŽIVOST
76%

Procentuální vyjádření vyhraněných škál

Na třetí straně výstupní zprávy naleznete podrobné interpretace výsledků.

Texty uvedené v interpretaci představují popis typických preferencí, očekávání a motivací v rámci daného hodnotového profilu. Současně jsou zde uvedeny výhody a možná rizika daného profilu spolu s doporučeními pro další rozvoj k maximalizaci výhod a minimalizaci rizik plynoucích 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.


www.tconline.cz 3

Čtvrtá strana popisuje, 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.

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 zápallem 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 ne baví a nenaplňuje, pokud za ni dostanou očekávanou odměnu. Může se jednat i o nárazovou práci, jejíž účelem je vydělat si finance na něco jiného.

 www.tcconline.cz 4

POPIS VZORKU

Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky byly získány na vzorku 2037 členů dospělé populace ČR. Veškerá data byla sbírána elektronicky během pilotní studie inventáře. Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ — „nemám podřízené“) a kontaktu s klienty („jsem v přímém kontaktu s klienty“ — „nejsem v přímém kontaktu s klienty“).

Pohlaví		Věk	
41 % ženy	N=834	38 % do 29	N=775
37 % muži	N=746	31 % 30-44 let	N=639
22 % nevyplněno	N=457	9 % nad 45 let	N=175
		22 % nevyplněno	N=448

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance. Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí.

Druhá kategorie, tj. 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině (většina lidí v tomto věku má již rodinu, děti, je pro ně významnější než dříve vyváženost osobního a pracovního života). Skupina nad 45 let je pak vnímána jako zkušená, zralá, těžící ze svých znalostí a praxe, s potenciálem předávat je dál. Zároveň rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.

Vzdělání		Pozice	
0 % základní	N=4	26 % mám podřízené	N=536
14 % střední odborné	N=279	46 % nemám podřízené	N=942
17 % středoškolské	N=351	27 % nevyplnilo	N=559
39 % vysokoškolské	N=796		
6 % postgraduální	N=124		
24 % nevyplnilo	N=483		

Kontakt s klienty	
41 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N=843
30 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N=612
29 % nevyplněno	N=582

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

Psychometrické charakteristiky jsou rozhodující vlastností každého účinného psychodiagnostického nástroje. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroje a rozlišuje odborné a fungující nástroje od nefunkčních populárních dotazníků a „testů“ zaštiťujících se neprávem pojmy „psychometrické“ či „psychodiagnostické“.

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka, Denglerové a Širůčka (2011):

Položková analýza

Účelem položkové analýzy je ověření, zda položky jsou skutečně relevantní k tomu, co se snažíme zjistit. V tomto případě jsme tedy zjišťovali, zda použité položky odpovídají svou popularitou a korelací s hrubým skórem potřebám inventáře.

Popularita. Jedná se o zjištění podílu osob, které na danou položku odpověděly kladně. Účelem tohoto indexu je zjistit, zda a nakolik daná položka má rozlišovací schopnost. Pokud by všichni probandi odpovědi na položku kladně nebo naopak záporně, tak je její přítomnost v inventáři zcela zbytečná.

Z inventáře vyřazujeme položky, které mají příliš nízkou či vysokou popularitu, protože na takové položky odpovídá převážná většina lidí stejně a nepřináší tedy v inventáři žádné nové informace. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu přijatelné hodnoty leží mezi 0,1–0,9.

Korelace s hrubým skórem. Jedná se o vyřazení položek, u kterých nalézáme jen velmi slabý vztah s výsledky ostatních položek měřících stejný atribut.

Tímto způsobem se opět zbavíme neefektivních položek, jejichž výsledky vychází silně jinak než výsledky ostatních položek a lze tedy předpokládat, že tyto položky neměří stejný psychologický konstrukt jako zbytek položek nebo ho měří nepřesně.

Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Reliabilita

Definice reliability říká, že reliabilita je podíl variability pravých skóre k celkové variabilitě (Urbánek, Denglerová, & Širuček, 2011). Jedná se o odolnost testu vůči náhodným chybám. Reliabilní testy, dotazníky a inventáře dávají v čase konzistentní výsledky, protože jsou zkonstruovány tak, aby při jejich vyplňování vznikalo minimum náhodných chyb.

Rozlišujeme několik typů reliability, zde však uvádíme jen tu, která se týká konkrétního inventáře:

Cronbachovo alfa. Jedná se o statistický koeficient vyjadřující míru vnitřní konzistence testu. Vychází z předpokladu, že položky dotazníku by měly do dostatečně vysoké míry korelovat se svými faktory či s dotazníkem jako celkem. Probandi by měli mít tendenci na tyto položky odpovídat podobně. Velmi zjednodušeně řečeno nám udává, do jaké míry měří položky dotazníku stejný konstrukt.

Konkrétní psychometrické charakteristiky Culture Fitu

Položková analýza

Při všeobecně uznávaném kritériu obtížnosti 0,1-0,9 obstály všechny položky Dotazníku hodnot a firemní kultury. Průměrná obtížnost položek dosahuje hodnoty 0,46.

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

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

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

Prestižní práce – Zajímavá práce						
Z1	Z2	Z3	Z4	O5	O6	O7
0,74	0,53	0,68	0,77	0,63	0,51	0,60

Spolupráce – Soutěživost						
Spo2	Spo5	Spo6	Spo7	Sou1	Sou3	Sou4
0,69	0,80	0,75	0,60	0,56	0,75	0,51

Vize a strategie – Potřeby zákazníků						
Zak2	Zak3	Zak5	Zak7	Pr1	Pr4	Pr6
0,59	0,53	0,53	0,61	0,49	0,54	0,42

Korelace s hrubým skóre

Vzhledem k rozdělení tohoto inventáře na faktory, které jsou na sobě relativně nezávislé, jsme použili korelace položek s hrubými skóre jednotlivých faktorů místo celkového hrubého skóre. Všechny položky daného faktoru by s ním měly korelovat se silou 0,2 a vyšší.

Níže vidíme, že v této části položkové analýzy obstály všechny položky:

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

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

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

Prestižní práce – Zajímavá práce						
Z1	Z2	Z3	Z4	O5	O6	O7
0,62	0,53	0,62	0,63	0,51	0,67	0,33

Spolupráce – Soutěživost						
Spo2	Spo5	Spo6	Spo7	Sou1	Sou3	Sou4
0,58	0,56	0,57	0,58	0,61	0,66	0,60

Vize a strategie – Potřeby zákazníků						
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 inventářů by tato hodnota měla být celkově 0,6 a výše, v rámci jednotlivých faktorů jsou přípustné i odchylky směrem k nižším hodnotám.
- ✓ Níže uvádíme hodnoty reliability pro jednotlivé škály a vidíme, že všechny toto kritérium splňují.

Celková reliabilita	Formálnost Neformálnost	Tradice Inovace	Práce Work-life balance	Prestižní práce Zajímavá práce	Spolupráce Soutěživost	Vize a strategie Potřeby zákazníků
0,82	0,68	0,77	0,66	0,62	0,69	0,64

ZÁVĚR

Problematika organizační kultury se stává každým dnem populárnějším tématem. Firmy si začínají postupně uvědomovat její význam. Jak bylo několikrát zmíněno výše, vliv firemní kultury na zaměstnance, jeho výkon a spokojenost, je nepopíratelný. Tudiž potřeba tzv. Person-Organization fit či Culture fit nabývá na významu. Metody měřící hodnotové nastavení potenciálních či stávajících zaměstnanců mají na trhu nepochybně své významné místo.

Dotazník HOFIK si klade za cíl komplexně zmapovat motivaci a hodnotovou orientaci člověka, a tím usnadnit nábor angažovaných zaměstnanců. Jedná se o metodu s kvalitními psychometrickými charakteristikami, která byla standardizována na české populaci. Její uživatelská přívětivost, administrace online a automatické vyhodnocení umožňuje její využití laickou veřejností.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a doufáme, že Vám Dotazník hodnot a firemní kultury pomůže k tomu, abyste měli čas na to nejdůležitější – na práci s lidmi.

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, K. S., & Quinn, R. E. (c1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (1st ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Davar, S. C., & 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: Psychology 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 C.J., Bono J.E.& Patton G.K. (2001), "The Job Satisfaction/Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", Psychological Bulletin, 127(3): 376-407

KRISTOF-BROWN, A. M. Y. L., ZIMMERMAN, R. Y. A. N. D., & JOHNSON, E. R. I. N. C. (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, J. J. (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 Social 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 culture: 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 culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization [Online]. *Communication Studies*, 53(2), 189-202. <http://doi.org/10.1080/10510970209388584>

Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: měření v psychologii*. 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>