

Jan Barták

# ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH







Jan Barták

# ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**

## **ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 8728. publikaci

**Recenzovali:**

prof. PhDr. Ludovít Hajduk, PhD.

Redakce a korektura Kateřina Hájková

Grafická úprava Jan Šístek

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 280

Vydání 1., 2023

Tisk Iva Vodáková – Durabo

© Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6751-7 (ePub)

ISBN 978-80-271-6750-0 (pdf)

ISBN 978-80-271-3823-4 (print)

# Obsah

<b>1. Úvodem</b> . . . . .	<b>11</b>
<b>2. Atributy řízení lidí v organizacích</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>3. Firemní kultura a styly řízení</b> . . . . .	<b>17</b>
3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace . . . . .	19
3.2 Typy firemní kultury . . . . .	20
3.3 Styly řízení/vedení zaměstnanců . . . . .	22
3.4 Teorie GRID . . . . .	25
3.5 Sdílení firemní kultury zaměstnanci . . . . .	26
3.6 Hodnototvorné poslání firemní kultury . . . . .	27
3.7 Význam firemní kultury z hlediska výkonnosti organizace . . . . .	28
3.8 Význam firemní kultury z hlediska participace zaměstnanců na dosahování cílů organizace . . . . .	29
3.9 Příklady z praxe . . . . .	31
<b>4. Nové směry v řízení organizací a lidí</b> . . . . .	<b>33</b>
4.1 Změny v řízení organizace a lidí . . . . .	37
4.2 Současnost a budoucnost HR řízení . . . . .	41
<b>5. Orientace personálního managementu na rozvíjení inovativních schopností zaměstnanců</b> . . . . .	<b>45</b>
5.1 Vnější faktory ovlivňující firemní změny . . . . .	47
5.2 Vnitřní faktory ovlivňující firemní změny . . . . .	49
5.3 Strategie řešení problémů . . . . .	50
5.3.1 Možnosti uplatnění tvořivého myšlení . . . . .	51
5.3.2 Metody tvůrčího řešení problémů . . . . .	53
5.3.3 Jak lépe využívat tvůrčího myšlení . . . . .	58
5.3.4 Řešení problémů s využitím konvergentního a divergentního myšlení . . . . .	61
5.3.5 Podmínky úspěšného zvládnání problémů . . . . .	61
5.4 Mentální modely v řízení . . . . .	62
5.4.1 Řízení rozvoje znalostí . . . . .	62
5.4.2 Poznámky z praxe . . . . .	64
5.5 Zdroje – procesy – hodnoty . . . . .	64

5.6	Sdílení firemních záměrů se zaměstnanci . . . . .	65
5.7	Kultura myšlení . . . . .	67
<b>6.</b>	<b>Řízení kompetencí a rozvoj talentů . . . . .</b>	<b>69</b>
6.1	Východiska řízení dle kompetencí/způsoblostí . . . . .	69
6.2	Kompetence manažera . . . . .	70
6.3	Řízení talentů . . . . .	72
6.3.1	Diagnostika talentů . . . . .	72
6.3.2	Hlavní kritéria výběru . . . . .	74
6.3.3	Výběr, rozvoj, rozmísťování a stabilizace talentů . . . . .	74
6.3.4	Příklady z praxe . . . . .	77
6.4	Rozvíjení sociálních způsoblostí zaměstnanců . . . . .	79
6.4.1	Příklady z praxe . . . . .	80
6.5	Rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců . . . . .	81
6.5.1	Co rozumíme emoční inteligencí? . . . . .	81
6.5.2	Příklady z praxe . . . . .	84
<b>7.</b>	<b>Strategický přístup k řízení lidí . . . . .</b>	<b>87</b>
7.1	Strategie řízení lidí v organizaci . . . . .	88
7.2	Podnikatelské funkce personálního řízení . . . . .	90
7.3	Cesta k „byznys partnerství“ . . . . .	93
<b>8.</b>	<b>Řízení intelektuálního kapitálu firmy . . . . .</b>	<b>99</b>
8.1	Lidský kapitál . . . . .	101
8.2	Zákaznický kapitál . . . . .	102
8.3	Organizační kapitál . . . . .	102
8.4	Srovnání lidského, organizačního a zákaznického kapitálu . . . . .	104
<b>9.</b>	<b>Učíci se organizace v podmínkách změn . . . . .</b>	<b>107</b>
9.1	Příklady z praxe . . . . .	107
<b>10.</b>	<b>Řízení rozvoje učící se společnosti v prostředí změn . . . . .</b>	<b>109</b>
10.1	Jistota změn . . . . .	109
10.2	Sdílení firemní kultury . . . . .	111
10.3	Řízení změn . . . . .	111
10.3.1	Charakteristika <i>change managementu</i> . . . . .	111
10.3.2	Rozvíjení lidského potenciálu . . . . .	113
10.3.3	Všechno začíná „od hlavy“ . . . . .	114
10.3.4	Identifikace způsoblostí ke změně . . . . .	115
10.3.5	Připravenost zaměstnanců na změny . . . . .	117

10.3.6	Cíle a očekávání spjaté s procesem změny . . . . .	119
10.3.7	Kreativní přístup ke změnám . . . . .	119
10.3.8	Řízení znalostí . . . . .	120
10.3.9	Projekt a plán změny . . . . .	125
10.3.10	Věcná připravenost firmy na změnu . . . . .	127
10.3.11	Efektivní využívání nástrojů k řízení změn . . . . .	128
10.3.12	Výsledky změn . . . . .	128
10.3.13	Management znalostí jako trvalá součást řízení lidí . . . . .	129
10.3.14	Systematické využívání inovativních schopností učící se organizace . . . . .	130
10.3.15	Shrnutí . . . . .	130
<b>11.</b>	<b>Personální řízení . . . . .</b>	<b>133</b>
11.1	Funkce personálního řízení . . . . .	134
11.2	Role personálního řízení . . . . .	136
11.3	Způsobilosti personálních manažerů . . . . .	137
<b>12.</b>	<b>Plánování personálních procesů . . . . .</b>	<b>141</b>
12.1	Východiska personálního plánování . . . . .	142
12.2	Druhy personálního plánování . . . . .	144
12.3	Faktory personálního plánování . . . . .	144
12.4	Komplexní a specifické personální plánování . . . . .	146
12.5	Příklad plánování vyhledávání a výběru pracovníků . . . . .	146
<b>13.</b>	<b>Personální procesy . . . . .</b>	<b>147</b>
13.1	Personální audit . . . . .	147
13.1.1	Význam personálního auditu . . . . .	148
13.1.2	Východiska personálního auditu . . . . .	149
13.1.3	Audit pracovní způsobilosti zaměstnance . . . . .	150
13.1.4	Procesní řízení personálního auditu . . . . .	152
13.1.5	Posouzení disponibilních zdrojů z hlediska budoucích potřeb . . . . .	153
13.1.6	Shrnutí . . . . .	154
13.2	Analýza a popis pracovního místa . . . . .	154
13.3	Analýza a profil pracovní role . . . . .	157
13.4	Od popisu ke specifikaci pracovního místa . . . . .	158
13.5	Metody získávání informací k popisu a specifikaci pracovního místa . . . . .	159
13.5.1	Empirické metody . . . . .	159



13.5.2	Standardizované metody . . . . .	161
13.6	Metody analýzy rolí . . . . .	163
13.7	Metody analýzy schopností a způsobilostí . . . . .	163
13.7.1	Osobnostní, sociální a odborné způsobilosti . . . . .	164
13.7.2	Metody analýzy schopností . . . . .	165
13.8	Vyhledávání, získávání, výběr a rozmisťování nových zaměstnanců . . . . .	167
13.8.1	Vyhledávání zaměstnanců . . . . .	169
13.8.2	Výběr zaměstnanců . . . . .	169
13.8.3	Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil . . . . .	170
13.8.4	Postupy při výběru vhodných uchazečů . . . . .	172
13.8.5	Rozmísťování nových pracovníků . . . . .	173
13.9	Přijímací proces nových pracovníků . . . . .	173
13.10	Adaptace nového zaměstnance . . . . .	173
13.10.1	Adaptační program . . . . .	174
13.10.2	Role patrona . . . . .	174
13.11	Rozvíjení potenciálu zaměstnanců . . . . .	177
13.11.1	Stimulace a motivace zaměstnanců . . . . .	177
13.11.2	Systém stimulace a motivace zaměstnanců . . . . .	178
13.11.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců . . . . .	178
13.11.4	Utváření týmové spolupráce . . . . .	188
13.12	Personální marketing . . . . .	190
13.13	Péče o stabilizaci zaměstnanců . . . . .	191
13.14	Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu . . . . .	193
13.14.1	Význam hodnocení . . . . .	193
13.14.2	Základní funkce hodnocení . . . . .	194
13.14.3	Metody hodnocení . . . . .	194
13.14.4	Formy hodnocení . . . . .	195
13.14.5	Neformální hodnocení . . . . .	196
13.14.6	Formální hodnocení . . . . .	197
13.14.7	Kritéria hodnocení . . . . .	198
13.14.8	Postup při hodnocení pracovníků . . . . .	199
13.15	Odměňování . . . . .	199
13.15.1	Systémy odměňování . . . . .	199
13.15.2	Finanční a nefinanční odměňování pracovníků . . . . .	200
13.16	Personální controlling . . . . .	204
13.17	Outplacing . . . . .	205

13.18	Uvolňování pracovníků . . . . .	208
13.19	Vedení personální administrativy . . . . .	208
13.20	Péče o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a správa firemní legislativy . . . . .	209
13.21	Personální procesy - shrnutí . . . . .	210
<b>14.</b>	<b>Význam firemní komunikace v personálním řízení . . . . .</b>	<b>213</b>
14.1	Aktivní naslouchání . . . . .	213
14.2	Jak vést rozhovor . . . . .	215
14.3	Prezentace . . . . .	217
14.3.1	Cíle prezentace . . . . .	217
14.3.2	Respektování výchozích podmínek . . . . .	217
14.3.3	Příprava na prezentaci . . . . .	218
14.3.4	Vlastní prezentace . . . . .	219
14.3.5	Navázání a upevňování vztahu mluvčího s účastníky . . . . .	220
14.3.6	Analýza bariér v komunikaci . . . . .	220
14.3.7	Zvládání obtíží při komunikaci . . . . .	221
14.3.8	Zpětná vazba - vyhodnocení prezentace . . . . .	228
14.4	Řízení komunikace znalostí . . . . .	229
14.4.1	Co ovlivňuje komunikaci znalostí? . . . . .	229
14.4.2	Hodnoty znalostí . . . . .	230
14.4.3	Působení znalostí . . . . .	230
14.4.4	Vysvětlování a přesvědčování . . . . .	233
14.5	Účinnost řízení komunikace znalostí . . . . .	233
<b>15.</b>	<b>Perspektivy personálního řízení . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>16.</b>	<b>Závěrem . . . . .</b>	<b>237</b>
<b>Přílohy</b>	<b>. . . . .</b>	<b>239</b>
	Sebehodnocení . . . . .	239
	Hodnocení . . . . .	242
	Hodnocení - pozorovatel . . . . .	245
	Uspokojování Vašich informačních potřeb . . . . .	248
	Dotazník motivace . . . . .	249
	Hádanka s čísly a písmeny . . . . .	254
	Test kariérových kotev . . . . .	255
	Situační analýzy . . . . .	258

Poznej sám sebe! . . . . .	265
Hodnocení strukturovaného pohovoru . . . . .	268
<b>Seznam literatury . . . . .</b>	<b>271</b>
<b>O autorovi . . . . .</b>	<b>279</b>

# 1. Úvodem

Řízení lidí v organizacích procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Jejich společným znakem byly různé varianty direktivního řízení s oporou v uplatňování tzv. „tvrdých nástrojů“ řízení, tedy příkazů, nařízení, intencí, vyžadujících disciplinované a důsledné plnění. Zaměstnanec se nacházel v prostoru jednoznačnosti, vymezeném tím, co dělat musí a co naopak nesmí (pod hrozbou sankcí), aniž by měl možnost pracovní proces pozitivně ovlivňovat.

Striktně stanovená pravidla sice vedla k posilování disciplíny, ale také k pasivitě zaměstnance; nevytvářela prostor pro jeho samostatnost, tvořivost, invenci, osobní přístup k řešení svěřeného úkolu. I když direktivní řízení, zejména „obohacené“ o metodu „cukru a biče“, mohlo zaměstnance krátkodobě stimulovat, k trvalému dosahování požadovaných výsledků nestačilo, poněvadž nevyužívalo dostatečně potenciálu zaměstnanců.

Direktivní řízení se neopírá o znalost potřeb, zájmů, aspirací, tužeb zaměstnanců, a tudíž ani dostatečně nerespektuje jejich možnosti a schopnosti, nevytváří jim prostor pro jejich uplatnění, je v podstatě demotivační. To vede z dlouhodobého hlediska k fluktuaci zaměstnanců (zejména klíčových), k ohrožení sociálního smíru, stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Moderní řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve druhé polovině 20. století jako reakce na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských zemí, zejména Číny. Ta začala Spojeným státům nepříjemně konkurovat dumpingovým zbožím a službami, s oporou v levné pracovní síle a alternativních, nicméně velmi efektivních, modelech řízení organizací.

Čelit této konkurenci bylo možné pouze lepším využíváním potenciálu lidí v zájmu úspěšnosti organizace. Proto se řízení lidských zdrojů stává klíčovou součástí řízení organizace a jejího managementu. Těžiště práce s lidmi se přesouvá od administrativních a podpůrných personálních činností k činnostem koncepčním, řídicím, manažerským, zabezpečovaným útvary HRM s cílem zvyšovat konkurenceschopnost organizace.

Řízení lidských zdrojů se stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím firemní politiky ve vazbě na strategické plánování a zlepšování firemní kultury organizace.

V akademické oblasti se jím rozumí také souhrn metodologií, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích.

Efektivním řízením lidských zdrojů lze posilovat kapitál společnosti, oddanost, angažovanost a energetizaci pracovníků, tudíž i jejich hodnotu pro organizaci.

Znamená to ovšem **zásadní změnu v pojetí „pracovní síly“: od pojetí zaměstnance jako pasivního vykonavatele zadaných činností k aktivnímu zlepšovatel, v ideálním případě se spolupodnikatelskými postoji a přístupy ke svěřené práci.**

Toho lze dosáhnout uplatňováním motivující firemní filozofie a ideologie, kvalitní interní komunikace, zaměřené na posilování sounáležitosti zaměstnanců s vedením, demokratizaci řízení, participativní vedení, vyspělou firemní kulturu, týmovou spolupráci, spravedlivý zásluhovostní model hodnocení a odměňování a hlavně na posilování vzájemné důvěry zaměstnanců a managementu.

Podobné tzv. řízení lidských zdrojů (ŘLZ) vzhledem k mechanickému překladu z angličtiny (HRM – *human relation management*) a zkušenostem s direktivním řízením lidí v organizacích dosud leckde evokuje anachronickou představu, že lidé jsou pouze pasivními „zdroji“, podobně jako zdroje finanční, technologické, materiálové, energetické atd., tudíž i jejich řízení by mělo probíhat obdobně (levně nakoupit a efektivně exploatovat), bez zřetele k možnostem využívání nezaměnitelné hodnoty lidského kapitálu.

**Současné pojetí ŘLZ bychom měli chápat jako přechod od transakce (úplaty za pronájem pracovní síly) k transformaci: k respektování, využívání a rozvíjení nezaměnitelných schopností, vědomostí a dovedností každého člověka v zájmu efektivního zhodnocení jeho potenciálu v zájmu organizace i jedince samého – uspokojováním jeho přirozených potřeb, očekávání a aspirací.**

Řízení lidských zdrojů (či spíše motivující a inspirativní vedení lidí) se tak postupně stává jádrem podnikového řízení. Lidé jsou jediným zdrojem, který je potenciálním zdrojem přidané hodnoty. Lidé jsou za optimálních podmínek v organizaci schopni umocňovat své potenciálové a zejména výkonové charakteristiky, efektivně využívat zdrojů, chovat se zlepšovately, profiremně, spolupodnikatelsky, přinášet hodnoty.

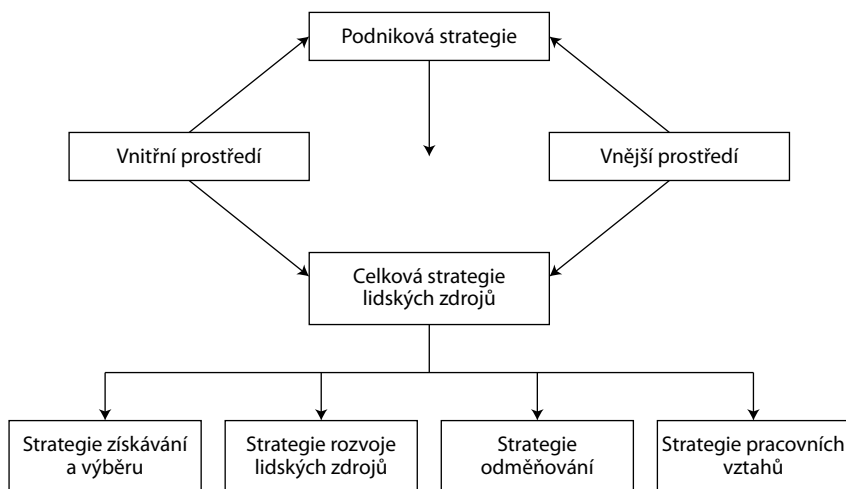
## 2. Atributy řízení lidí v organizacích

Řízení lidských zdrojů vychází ze zákoníku práce, oborových a rezortních norem a předpisů, konkrétně aplikovaných v organizacích v podobě firemní filozofie, politiky a strategie, specifikované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii řízení lidských zdrojů. Organizace využívají k řízení zaměstnanců firemní vize, politiky, strategie a manuálů personálních procesů a činností:

- **Firemní filozofie** představuje klíčové zacílení podnikatelských aktivit organizace, její hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definuje směr, jímž se má řízení lidských zdrojů ve vymezeném časovém horizontu ubírat.
- **Politiky lidských zdrojů** definují, jak firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů, hodnoty a principy organizace uplatňovat a realizovat v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy** v oblasti lidských zdrojů obsahují postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe** v oblasti lidských zdrojů zahrnují neformální i informální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy** v oblasti lidských zdrojů umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly plánovitě.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Armstrong, M. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.



**Obr. 1** Strategie řízení lidských zdrojů

V praxi se vedle pojmu **řízení lidských zdrojů** setkáváme i s pojmem **personální řízení**. Shody a rozdíly v pojetí obou pojmů si uvedme v následující přehledné tabulce:

**Tab. 1.** Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

<b>Shodné rysy</b>	<b>Rozdíly</b>
Východisko v podnikové strategii.	Personální řízení akcentuje využívání tzv. „měkkých“ nástrojů řízení (či lépe vedení) zaměstnanců; řízení lidských zdrojů se orientuje na strategický soulad a strategickou integraci.
Odpovědnost managementu (zejména liniového a středního) za řízení lidských zdrojů. Personální útvar mu zabezpečuje odborné poradenské, expertizní, případně vzdělávací a rozvojové zázemí včetně podpůrných organizačně technických a dalších služeb.	Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelské filozofii a opírá se o firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů.
Respektování jedince, harmonizace potřeb organizace a jednotlivce, rozvíjení lidí v zájmu zvyšování úrovně jejich způsobilostí, energetizace, výkonů – v zájmu organizace a v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnance.	Nezastupitelná klíčová role liniového (eventuálně středního) managementu při řízení lidských zdrojů.
Požadavek flexibility zaměstnanců – nezbytné přizpůsobování lidí neustále se měnícím vnějším podmínkám i vnitřním požadavkům organizace.	Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením firemní kultury komplexněji se zřetelem k posilování loajality zaměstnanců k organizaci a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
Shodné metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	Pracovníci v oblasti HRM by měli být nejen odborníky na lidské zdroje, ale také „byznys partnery“ vedení.
Participace odvozená z firemní ideologie s průmětem do všech forem interní komunikace.	Řízení lidských zdrojů má komplexní charakter a primární orientaci na dosahování strategických cílů organizace.





### 3. Firemní kultura a styly řízení

Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.

V úspěšném podniku zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice se zájmy organizace. **Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) přesvědčení, představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.**

**Přesvědčení** vyjadřuje srozumění (až ztotožnění) zaměstnance s firemní vizí, posláním, strategií, hodnotami.

**Hodnoty** jsou axiologickou kategorií. Vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím podnikatelským záměrům, k pracovní skupině, kolegům – sdílení toho, co posuzovat jako dobré nebo špatné, odpovědné či neodpovědné. Z hlediska reálného formativního účinku na zaměstnance je důležitý soulad hodnot vžitých či proklamovaných např. v etickém kodexu firmy (bohužel nesprávný, leč zakoreněný pojem – spíše bychom měli hovořit o kodexu firemní morálky) s hodnotami skutečně sdílenými a uplatňovanými v každodenním životě organizace.

**Zásady** vyjadřují pravidla žádoucího chování. Někdy se v této souvislosti používá v organizacích normativních nástrojů. To znamená, že požadované způsoby chování, oblékání, komunikace, jednání s partnery či zákazníky je předepsáno firemní normou, a je tudíž vymahatelné pod hrozbou sankcí. To ovšem může vést, a nezřídka také vede, k formálnímu vyznávání standardů, s nimiž se zaměstnanci vnitřně neztotožnili a přijímají je pouze z donucení. Společně vytvořené, vykomunikované a sdílené zásady naproti tomu vedou k uplatňování žádoucích vzorců chování a jednání zaměstnanců vyplývajících z jejich vnitřního přesvědčení.

**Postoje** vyjadřují hodnotící vztah člověka k lidem, věcem, událostem. Lze je charakterizovat prostřednictvím tří, vzájemně navazujících, dimenzí:

- **kognitivní** – týká se názorů a myšlenek, které má osoba o předmětu postoje;
- **emocionální** – týká se toho, co osoba cítí k předmětu postoje, případně jak emocionálně reaguje;
- **konativní** (behaviorální) – týká se sklonů k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje.

Postoje jsou hlavním nástrojem kontaktu člověka s realitou. Usměrnují jeho reakce vůči věcem, událostem, jednotlivcům, sociálním skupinám. Hrají významnou roli v procesu socializace, enkulturace a personalizace člověka.

**Artefakty** mohou mít materiální či imateriální podobu. Materiálními artefakty je např. pracovní prostředí, včetně nástěnek, plakátů, brožur, firemních symbolů. Nemateriálními artefakty jsou firemní zvyky, příběhy, formy společenského styku, jazykového projevu, oslovování, firemní rituály doprovázené zvukovými projevy (znělka, fanfára, firemní hymna) apod.

Soubor uvedených faktorů můžeme posuzovat podle jejich vztahu k vnějšímu okolí a podle toho, jak jsou vnímány. Na základě těchto hledisek se rozlišují na vzestupné škále tři úrovně firemní kultury.

První úroveň tvoří **artefakty**. Jsou viditelné, snadno ovlivnitelné, ale lze je jen těžko interpretovat bez znalosti dalších dvou rovin.

Druhou úroveň představují **hodnoty, pravidla a normy (v našem pojetí zásady) chování**. Ty jsou méně viditelné, méně ovlivnitelné a příslušníky dané kultury částečně uvědomované.

Nejvyšší úroveň vyjadřuje **přesvědčení**, tedy srozumění zaměstnanců s firemní vizí, posláním, hodnotami, pravidly i artefakty.

Při utváření firemní kultury se management nezřídka dopouští následujících nedostatků:

- spokojuje se vytvořením artefaktů bez vazby na firemní filozofii a hodnoty, tedy s dosažením první úrovně;
- formuluje hodnoty a zásady, pravidla a artefakty „shora“, aniž by využíval participace zaměstnanců;
- neumí dobře vykomunikovat poslání, hodnoty, pravidla a artefakty, takže je zaměstnanci neznají, neřídí se jimi, případně se jimi řídí pouze pod hrozbou sankcí, nejsou akceptovány a sdíleny, fungují pouze formálně;
- nejde zaměstnancům ve sdílení firemní kultury příkladem;
- postrádá *leadership*, vůdce, jejichž osobní charisma by posílilo zainteresovanost zaměstnanců na rozvoji firemní kultury.