

Inspiration von Bata's Führungsstil in zliner Unternehmen als Basis für ein erfolgreiches Personalmanagement

Andrea Gerychová

Bachelorarbeit
2015



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav moderních jazyků a literatur

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Gerychová**
Osobní číslo: **H12738**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Inspirace Baťovou soustavou řízení ve zlínských
podnicích jako základ pro úspěšný personální
management**

Zásady pro vypracování:

Vymezení pojmů personální management, kapitálová obchodní společnost a nestátní nezisková organizace
Charakteristika personálního managementu v rámci Baťovy soustavy řízení
Současné pojetí personálního managementu
Provedení dotazníkového šetření mezi zlínskými nestátními neziskovými organizacemi a kapitálovými obchodními společnostmi s ohledem na Baťovy zásady řízení
Analýza a vyhodnocení výsledků



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Zlín: Zlínský kraj, 2002. ISBN 80-731-8103-7.

COVEY, Stephen R. Vedení založené na principech. Praha: Management Press, 2009.

ISBN 978-80-7261-202-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-242-03.

LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

SCHUST, Günther H. Unterstützende Führung: Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert [online]. Günther H. Schust & Ventus Publishing ApS, 2011. ISBN 978-87-7681-747-3.

ZELENÝ, Milan. Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa: zásady osobního rozvoje, které změní váš život. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. ISBN 80-731-8046-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon

Ústav moderních jazyků a literatur

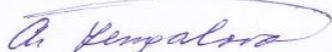
Datum zadání bakalářské práce:

28. listopadu 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015

Ve Zlíně dne 18. prosince 2014


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




PhDr. Katarína Nemčoková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 30.4.2015

.....*Gerychová*.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Personalmanagement der Kapitalgesellschaften und nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen in Zlin im Vergleich zu Bata's Führungsstil. Der theoretische Teil konzentriert sich auf Thomas Bata's Betriebssystem im Personalbereich und auf das damit verbundene heutige Personalmanagement. Der praktische Teil beschreibt das Personalmanagement in zwei zliner Unternehmen. Im Rahmen einer Fragebogenuntersuchung wird analysiert, ob sich die in Zlin tätigen Kapitalgesellschaften und nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen in ihrer Tätigkeit an Bata's Gedanken halten. Ziel der Arbeit war es, festzustellen, in welchem Typ der Unternehmen Bata's Vermächtnis stärker vertreten bleibt, Fragebogen-Ergebnisse auszuwerten und daraus abgeleitete Empfehlungen für ein erfolgreicherer Personalmanagement an die Unternehmen weiter zu geben.

Schlüsselwörter:

Bata's Führungsstil, Personalmanagement, Nichtstaatliche Non-Profit-Organisation, Kapitalgesellschaft

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the topic of personal management in limited companies and non-profit organisations in comparison with the Bata's leadership. The theoretical part focuses on Bata's leadership and its form of application in today's personnel management. The practical part describes the human resource management of two companies in Zlin. There is also a questionnaire, which analyses whether the limited companies and non-profit organisations in Zlin take advantage of Bata's ideas in their business activities. The aim of this bachelor thesis was to determine which type of the company keeps the Bata's legacy more and also the evaluation of the results of my questionnaire as well as making suggestions for the successful personnel management of the companies.

Keywords:

Bata's leadership, personnel management, non-profit organisation, limited companies

Ich möchte mich auf diese Weise bei meinem Betreuer Dipl.- Betriebswirt Gerhard Simon für seine Hilfe bei der Anfertigung meiner Bachelorarbeit und für seine nützlichen Ratschläge und Hinweise, die mir von ihm gegeben wurden, herzlichst bedanken.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	10
I THEORETISCHER TEIL	12
1 RECHTSFORMEN DER UNTERNEHMEN	13
1.1 KAPITALGESELLSCHAFTEN	14
1.1.1 Aktiengesellschaft	14
1.1.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung	14
1.1.3 Zliner Kapitalgesellschaften.....	14
1.2 NICHTSTAATLICHE NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	15
1.2.1 Zliner Non-Profit-Organisation.....	15
2 MANAGEMENT	16
3 ETAPPEN DES BISHERIGEN VERHALTENS GEGENÜBER MITARBEITERN	18
4 PERSONALMANAGEMENT	21
4.1 PROFITORIENTIERTE UNTERNEHMEN	23
4.1.1 Subjekte der Personalführung	24
4.1.2 Haupttätigkeiten der Personalführung.....	24
4.2 NICHTSTAATLICHE NON-PROFIT-ORGANISATIONEN	25
4.2.1 Subjekte der Personalführung	25
4.2.2 Haupttätigkeiten der Personalführung.....	25
5 HEUTIGE PROBLEMATIK HINSICH DER PERSONALFÜHRUNG	27
5.1 PARADIGMA DER WISSENSCHAFTSFÜHRUNG.....	28
5.2 PARADIGMA DER ZWISCHENMENSCHLICHEN BEZIEHUNGEN	28
5.3 PARADIGMA DER MENSCHENRESSOURCE	29
5.4 AUF PRINZIPIEN GEGRÜNDETE FÜHRUNG	29
6 BATA'S FÜHRUNGSSTIL	32
6.1 BATA'S LEBEN	32
6.2 BATA'S BETRIEBSSYSTEM	33
6.3 BATA'S PERSONALMANAGEMENT	33
6.3.1 Personalauswahl	34
6.3.2 Dienst der Öffentlichkeit.....	34
6.3.3 Erziehung und Ausbildung.....	35
6.3.4 Moral und Ethik	36
6.3.5 Organisation und Arbeitsteilung	37
6.3.6 Motivation	39
6.3.7 Planung.....	40
6.3.8 Belohnung	40
6.4 BATA'S SCHATTENSEITE.....	40
II PRAKTISCHER TEIL	42

7	PERSONALMANAGEMENT IN ZLINER UNTERNEHMEN	43
7.1	GESELLSCHAFT INTERNEXT 2000, S.R.O.	43
7.2	BÜRGERGEMEINSCHAFT RR49, O.S.	44
8	FRAGEBOGENUNTERSUCHUNG.....	46
8.1	EINFÜHRUNG	46
8.2	AUSWERTUNG DER FRAGEBOGENUNTERSUCHUNG.....	47
9	EMPFEHLUNGEN.....	65
9.1	FÜR KAPITALGESELLSCHAFTEN.....	65
9.1.1	Belohnung	65
9.1.2	Weiterbildung und Entwicklung	66
9.1.3	Unternehmenskultur	66
9.2	FÜR NICHTSTAATLICHE NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....	66
9.2.1	Zusammengehörigkeit.....	66
9.2.2	Beurteilung und Belohnung.....	67
9.2.3	Weiterbildung und Entwicklung	67
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	69
	LITERATURVERZEICHNIS.....	70
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	73
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	74
	ANHANGSVERZEICHNIS	75

EINLEITUNG

Die Persönlichkeit von Thomas Bata gilt als Vorbild in erfolgreicher Unternehmenstätigkeit nicht nur in der Tschechischen Republik, sondern auch in Europa. Sein Vermächtnis ist riesig groß. Seine Einstellung zum Leben war unglaublich und alle Bürger der Stadt Zlin kennen Herrn Bata. Dank seiner Verdienste ist Zlin heutzutage eine hochentwickelte Stadt, deshalb stellte ich mir folgende Fragen: Ist den in Zlin tätigen Kapitalgesellschaften und nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen Bata's Gedanken gut bekannt? Wer sollte sich von wem inspirieren lassen, was das effektive Personalmanagement betrifft? Nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen von den Kapitalgesellschaften oder umgekehrt? Meine Vermutung lautet: In den NPO's ist ein erheblicheres Vorkommen von Bata's Gedanken als in den Kapitalgesellschaften.

Thomas Bata steht mir nahe, weil er katholisch war und seine ganze Betriebsphilosophie in dem obersten Moralprinzip besteht. Der Gewinn war nicht das einzige Ziel seiner Tätigkeit. Er wollte zuerst seine Mitarbeiter weiter entwickeln und erst dann den Betrieb aufbauen. Der theoretische Teil konzentriert sich auf Thomas Bata's Betriebssystem im Personalbereich, auf das heutige Personalmanagement und auf damit verbundene Begriffe. Meine eigenen Erfahrungen aus der Kapitalgesellschaft Internext 200, s.r.o. und aus der nichtstaatlichen Non-Profit-Organisation RR49, o.s. veranlassten mich genauer mit dem Thema zu beschäftigen. Dabei kann ich mein Wissen und meine Erfahrungen im praktischen Teil einbringen und das Personalmanagement in der Praxis in zwei Zliner Unternehmen darstellen. Weiter wird in Form einer Fragebogenuntersuchung festgestellt, ob die Zliner Kapitalgesellschaften und nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen bei ihrer Tätigkeit Bata's Gedanken erfolgreich in die Tat umsetzen.

Das Personalmanagement ist wichtig für alle Typen von Unternehmen und es ist egal, ob sie Gewinn erzielen wollen oder nicht, deshalb werden nicht nur profitorientierte Kapitalgesellschaften sondern auch nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen erforscht. Ehemalige Leiter dieser Organisationen behaupteten, dass Freiwillige kein Geld bekommen, deshalb kann man an sie keine Ansprüche stellen. Heutzutage sind jedoch die Meinungen höchst unterschiedlich: Freiwillige sollen aus der geleisteten Arbeit natürlich mehr Stolz und Befriedigung schöpfen, weil sie kein Geld dafür bekommen (vgl. Drucker 2005, S.49). Mitarbeiter der nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen teilen die gleiche Meinung und

Hauptideologie, die ihre Zusammenarbeit unterstützt. Ich kann es aufgrund meiner bisherigen Tätigkeit bei der katholischen Hochschulgemeinde RR49 bestätigen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 RECHTSFORMEN DER UNTERNEHMEN

Laut doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D wird die Grundteilung der Unternehmen auf die Rechtsformen wie folgt dargestellt

- staatliche Unternehmen
- Non-Profit-Organisationen
- Handelskorporationen
- physische Personen

Non-Profit-Organisationen teilen sich in staatliche und nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen. Kapitalgesellschaften fallen unter Handelskorporationen- genauer in die Gruppe: Handelsgesellschaften.

(TUČKOVÁ, 2013)

Unternehmen ist definiert nach dem ursprünglichen Zivilgesetzbuch als Gesamtheit von materiellen, immateriellen und persönlichen Komponenten der Unternehmung (vgl. VOSÁTKA, 2014) Neues Zivilgesetzbuch Nr. 89/2012 Slg. definiert ein Unternehmen im § 502 als Geschäftsbetrieb. Es ist eine organisierte Gesamtheit des Vermögens, das ein Unternehmer schafft und aus seinem Willen zur Betreibung seiner Tätigkeit dient. Der Handelsbetrieb bildet alles, was aus der Regel zu seiner Betreibung dient (vgl. zakonyprolidi.cz, 2012). Ein Unternehmen ist gewöhnlich als ein profitables Subjekt verstanden, aber existieren auch Non-Profit-Organisationen, die nicht auf Profit sondern an Bedürfnisse der Gesellschaft orientiert sind (vgl. VOSÁTKA, 2014).

Organisation bezeichnet eine organisierte formale Gruppe von Menschen, die gemeinsame Ziele und Motivation haben. Sie messen eigene Leistung und sie sind gegen umliegende Umgebung begrenzt. Ein Unternehmen kann auch eine ökonomische Organisation sein, die eine Firma oder eine Handelsgesellschaft darstellt und Menschen zum Zweck der Produktion der Erzeugnisse oder Dienstleistungen verbindet (vgl. managementmania.com, 2013).

1.1 Kapitalgesellschaften

Geschäftskorporation teilen sich nach dem Gesetz über Geschäftskorporation Nr. 90/2012 Slg. in zwei Gruppen auf: Genossenschaften und Handelsgesellschaften. Zu den Handelsgesellschaften gehören Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften. Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich nur mit den Kapitalgesellschaften zu denen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung gehören (vgl. zakonyprolidi.cz 2012).

1.1.1 Aktiengesellschaft

Nach dem Gesetz über Geschäftskorporation Nr. 90/2012 Slg. in den Paragraphen §243-§246 kann eine Firma die Bezeichnung Aktiengesellschaft (AG) enthalten, die durch die Abkürzung a.s. ersetzt werden kann. Eine AG kann nur durch eine oder mehrere Personen gegründet werden mit einem Grundkapital von mindestens 2 000 000 Kronen oder 80 000 Euro. Dieses Grundkapital wird in Anteile - Aktien aufgeteilt, ihre Besitzer - die Aktionäre haben das Recht auf einen Gewinnanteil – Dividende (vgl. zakonyprolidi.cz 2012).

1.1.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Nach dem Gesetz über Geschäftskorporation Nr. 90/2012 Slg. in den Paragraphen §132-§134 kann eine Firma die Bezeichnung Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) haben, die in der Tschechischen Republik durch die Abkürzung s.r.o. ersetzt werden kann. Alle Gesellschafter sind mit Einlagen von mindestens 1 Krone am Stammkapital beteiligt, erwerben Geschäftsanteile, die abhängig von der Relation ihrer Einlagen sind. Die Haftung ist auch bis zur Höhe ihrer Einlagen beschränkt (vgl. zakonyprolidi.cz, 2012).

1.1.3 Zliner Kapitalgesellschaften

In Zlin gibt es viele profitorientierte Unternehmen. Diese Arbeit orientiert sich an Handelsgesellschaften- genauer an Kapitalgesellschaften, weil Offene Handelsgesellschaft und Kommanditgesellschaft alternative Formen der Unternehmungstätigkeit für kleinere Unternehmer sind. Beiden diese Formen gehören zu den Personenhandelsgesellschaften (vgl. danarionline.cz, 2014). Je kleiner ein Unternehmen ist, desto weniger hat Angestellten und für die Fragebogenuntersuchung ist optimal für solche Firmen, die mehr Angestellten haben. Aus dem Datenbestand Albertina ergibt sich, dass in Zlin es 404 Kapitalgesellschaften gibt, die mehr als 10 Mitarbeiter haben. (Die Angaben aus dem Datenbestand wurden für

diese Arbeit von der Thomas Bata Universität zur Verfügung gestanden). Selbstverständlich mehr Firmen sind in Zlin tätig, aber weil sie den Firmensitz nicht in Zlin aus verschiedenen Gründen haben, kann man die genaue Zahl nicht feststellen.

1.2 Nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen

Die nichtstaatlichen Non-Profit-Organisationen (des weiteren NPO's) gehen von Bedürfnissen der Gesellschaft aus, auf denen der Staat nicht rechtzeitig reagieren kann. International anerkannte Charakteristik von nichtstaatlichen NPO's geht aus der Studie von den Professoren Salamon und Anheier aus: NPO's existieren in jeder Gesellschaft, die außer Staatsstruktur steht und dienen im Prinzip den öffentlichen Interessen; sie haben insgesamt sechs Schlüsseleigenschaften: sind organisiert, privat, non-profit, autonom, unabhängig und freiwillig (vgl. Škarabelová, 2002, S. 7).

Zu den häufigsten NPO's gehören:

- Vereine
- Registrierte Kirchen und Religionsgemeinschaften
- Stiftungen und Stiftungsfonds
- Gemeinnützige Gesellschaften

(vgl. Stejskal, 2011)

1.2.1 Zliner Non-Profit-Organisation

In Zlin gibt es 939 NPO's. Daraus 618 Bürgergemeinschaften, 256 Organisationseinheiten der Bürgergemeinschaft, die Firmen-Ident.-Nr. haben, 26 Gemeinnützigen Gesellschaften, 4 Stiftungen, 17 Stiftungsfonds und 18 registrierte kirchliche Organisationen. Diese Angaben stammen aus dem Verwaltungsregister der ökonomischen Subjekte (ARES). Der Datenstand wurde zum letzten Mal am 31. Dezember 2013 aktualisiert (kr-zlinsky.cz, 2014).

2 MANAGEMENT

Personalmanagement ist nur ein Teil des strategischen Managements, deshalb zunächst ein paar Worte zu diesem Thema allgemein. Der Begriff „Management“ wird vom englischen Wort „to manage“ abgeleitet (deutsch: handhaben, durchführen oder verwalten). Es gibt einige allgemein anerkannte Definitionen: Management ist eine Gesamtheit von beglaubigten Einstellungen, Empfehlungen und Methoden, es beschreibt die Funktionen und Aufgaben, die Manager zu erfüllen haben und die zur Erfüllung der Ziele einer Organisation notwendig sind. (vgl. Švarcová, 2010, S. 204).

Nach Drucker hat das Management drei Aufgaben, die erfüllt werden müssen, damit eine entsprechende Institution richtig funktionieren könnte. Alle Aufgaben sind gleich wichtig, aber grundsätzlich unterschiedlich: Erstens die Bestimmung des konkreten Zwecks und der Mission, zweitens die Sicherung der Arbeitsproduktivität und Effektivität von Mitarbeitern und drittens die Lösung der sozialen Konsequenzen der Tätigkeit einer Institution (vgl. Drucker, 2001, S. 24).

Seit der Zeit, wann zum ersten Mal das Management wirklich studiert wurde- und das war nicht früher als in 30er Jahren des 20. Jahrhundert, erkannte die Mehrheit der Wissenschaftler und Autoren eine Voraussetzung an, dass das Management dem Betriebsmanagement gleich kommt. Diese irrtümlich lang anhaltende Voraussetzung begann man richtigzustellen. Zum Beispiel Fakultäten des Betriebsmanagements wurden auf die Fakultäten des Managements umbenannt und Kursen von Management der NPO's nahmen überhand. Es ist wichtig zu betonen, dass Management ein spezifisches und charakteristisches Instrument buchstäblich jeder Organisation ist (vgl. Drucker, 2001, S. 68-69).

NPO's in dem amerikanischen Management sind an der Spitze in zwei Bereichen. In der Strategie und Effektivität und auch in der Motivation und Produktivität der Arbeiter. Kaum jemand weiß, dass der größte Arbeitgeber in Amerika der Non-Profit-Sektor ist. Jeder zweite Erwachsene arbeitet als ein Freiwilliger, der im Durchschnitt fünf Stunden pro Woche einer oder mehreren NPO's widmet. Das ist ein Äquivalent für 10 Millionen Vollzeitarbeitsplätze. Immer mehr Freiwilligen nehmen Aufgaben der Professionals und Manager über. Um das Jahr 1980 lehnten die meisten NPO's ein Management ab. Dieser Begriff war auch für sie nur mit einem Betrieb verbunden. Heutzutage sind sie sich bewusst, dass nur gute Absichten zum Erfolg nicht genügen und sie Management mehr als profitorientierte

Unternehmen brauchen, weil sie keine Disziplin des Wirtschaftsergebnisses haben. Management verlangt gute Führung, Verantwortung, Leistung und Ergebnisse und das entwickelt sich von der Mission, die eine konkrete nötige Strategie zur Gewinnung der Ziele definiert (vgl. Drucker, 2001, S. 43-44).

Selbstverständlich existieren Unterschiede in der Führung verschiedener Organisationen. Das Management eines Einzelhandels ist anders als Management einer katholischen Diözese, aber die größten Unterschiede bestehen in einer Terminologie, die einzelne Unternehmen und Organisationen benutzen. Man findet namentlich Unterschiede in einer Umsetzung als in Prinzipien, aber in Aufgaben und Problemen existieren keine besonders große Unterschiede (vgl. Drucker, 2001, S. 68-69).

Einige von diesen gemeinsamen Prinzipien sind Managementfunktionen:

- Planung- Gestaltung der Ziele und Nachdenken darüber wie es am besten zu erreichen ist.
- Organisation- Den Menschen die Arbeitsrollen zu bestimmen und eine konkrete Arbeit zu diesen Rollen zuzuteilen. Durch die Vereinigung der Rollen in den geeigneten Arbeitsgruppen entsteht sog. Organisationsstruktur, die die Planrealisierung gewährleistet.
- Personaleinsatz- Stellenbesetzung von geeigneten, fähigen und nötigen Mitarbeiter und ihre Adaptation.
- Führung- Prozess der Beeinflussung und Formierung der Mitarbeiter mittels Motivation, Kommunikation und Führungsstil, damit ihr Arbeitsvollzug die Ziele einer Organisation erfüllt.
- Kontrolle- Objektive Beurteilung eines Arbeitsvollzugs in Abhängigkeit von bestimmten Zielen.

(vgl. Švarcová, 2010, S. 206).

3 ETAPPEN DES BISHERIGEN VERHALTENS GEGENÜBER MITARBEITERN

Interesse der Unternehmer und der Topmanager für Leute in einer Organisation hatte einen steigenden Charakter aufgrund des Aufstiegs und Konzentration von der Industrie in der Zeit der vorgeschrittenen Industrierevolution. Die Entwicklung dieses Interesses ging drei wichtigste Etappen durch.

Erste Etappe: sog. Personalarbeit

Zweite Etappe: Personalwesen und Personalmanagement

Dritte Etappe: Human Resource Management

In der ersten Etappe das heißt seit Ende des 19. Jahrhunderts stand im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Manager in den industriell hochentwickelten Länder auf die Rationalisierung der Arbeit und Maximierung der Menschenleistungsfähigkeit. Gleichzeitig begann auch die Entwicklung der Sorge für Angestellten. Die Anstrengung der ersten Personalspezialisten wurde an die Verbesserung der belastenden häufig sogar unmenschlichen Arbeitsbedingungen orientiert. In den damaligen Unternehmen begann sich vor allem Personal- und Lohnverwaltung zu entwickeln. Bata's Betrieb kann man als ein typisches Beispiel für ein komplexes und durchgearbeitetes Verfahren im Personalbereich in 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts anführen. Psychotechnische Einstellungen (das heißt die Anwendung der psychologischen Erkenntnisse zur Lösung der praktischen arbeitspsychologischen Probleme) wurden allmählich um eine systematische Personalverwaltung erweitert, die in einem Spezialbereich der Organisationspraxis systematisiert und als Personalwesen genannt wurde. Heutzutage geht es um ein appliziertes, administratives Fach, dessen Gegenstand ist das Personal (vgl. MATEICIUS, 2008, S. 95-96).

Nach dem Antritt der Theorie der Verwaltungsführung und nach den ersten Versuchen eine behaviorale Theorie des Managements auszuarbeiten, stand die Managerbewegung der menschlichen Beziehungen in 30er Jahren im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, die von E. May initiiert war. Seit dem Ende 40er Jahren begann sich die zweite Konzeption des Personalmanagements durchzusetzen. Das Personalmanagement wurde an Menschen bei der Arbeit und ihre Beziehungen in einer Organisation orientiert. Für die Bezeichnung der Fachtätigkeiten, die auf dem Personal konzentriert sind, benutzt man in dem angelsächsi-

schen Gebiet den Begriff Personalmanagement. Aber in dem mitteleuropäischen Gebiet wurde eher der Begriff Personalwesen heimisch. Wenn man diese zwei Begriffe vergleicht, kann man sagen, dass das angelsächsische Personalmanagement entspricht dem entwickelten Grad des Personalwesens. Das Personalmanagement sollte nicht nur zu den Ergebnissen einer Organisation sondern auch zu Gunsten der Person beitragen. Zu den Tätigkeiten des Personalmanagements werden laut Henderson Auswahl des Personals, Belohnung, Schaffung der Arbeitsbedingungen, Kündigungen, Sicherung des Wohls und Prosperität für Angestellten und ihre Entwicklung gezählt. Der Mensch wurde nicht mehr als eine passive leistungsfähige Person sondern als eine aktive schöpfungsfähige Person betrachtet, die zu einem Erfolg einer Organisation beiträgt aber auch sich für eine eigene Gunst interessiert. Auf die Entwicklung und Ausbildung der Manager und auf die Benutzung der Managertechniken wurde den Nachdruck im Rahmen des Personalmanagements gelegt (vgl. MATEICIUS, 2008, S. 97-98).

Seit 60er Jahren des 20. Jahrhunderts kam es zur Verständigung, dass Leute ein Schlüsselfaktor des Erfolgs von Organisationen sind. Diese Verständigung, die unter dem Einfluss der Erfolge des japanischen Managements entstand, führte in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten zur Entstehung einer Managerorientierte Konzeption des Verhaltens gegenüber Mitarbeitern durchgesetzt, die schreit den Horizont des Personalmanagements über - es geht um das Human Resource Management (des weiteren HRM). Dieser Aufschwung ist der Anfang der dritten Etappe. Diese englische Bezeichnung brachte zum ersten Mal anfangs der 50er Jahren P. Drucker, der als Pionier der modernen Managementlehre und als origineller und unabhängiger Denker gilt, trotzdem wurde diese Konzeption zur Geltung seit 80er Jahren des 20. Jahrhunderts gebracht. Der britische Spezialist M. Armstrong definierte HRM wie: eine strategische und logisch durchgedachte Einstellung zur Menschenführung. Der Mensch wird als das Wertvollste in einer Organisation betrachtet, der in dieser Organisation arbeitet und individual und kollektiv zur Erreichung der Ziele beiträgt. Der Untrennbare Bestandteil des HRM ist auch ein Hinblick auf die Fach- und Personalentwicklung, Erhöhung der beruflichen Kompetenz und Motivation, die zu solchem Verhalten führen sollte, das zur Erreichung der Ziele von Organisation führt. Dieser Begriff ist international benutzt und alle Begriffe, die das Personal betreffen, sind sehr eng verbunden. Man muss betonen, dass HRM aufgrund der Verallgemeinerung der Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen der Managerpraxis als komplette und vorgeschrittene Konzeption

des Personalmanagements betrachtet wird, die den potenziellen und Quellcharakter des Personals anerkennt. Ein organischer Bestandteil des HRM sind selbstverständlich auch Aktivitäten, die man im Bereich Personalmanagement oder respektive Personalwesen einschließt (vgl. MATEICIUS, 2008, S. 99-104).

Andererseits in anderer Literatur ist das Personalmanagement auf diese Weise definiert: HRM (Human Resource Management) = HRE (Human Resource Economy) + HRD (Human Resource Development). Man muss betonen, dass alle Bereiche des Personalmanagements sehr eng verbunden sind und in jeder Literatur ein bisschen anders definiert werden (GREGAR, 2007, S. 75), aber das ist nicht so wichtig. Wichtiger ist, dass es in der ersten Reihe um Leute geht. Der größte Reichtum eines Unternehmens besteht in den Menschen, die eine Fähigkeit haben, zu denken, zu schöpfen und zu kommunizieren. Deshalb ist das Personalmanagement ein untrennbarer Bestandteil der strategischen Führung. Der Mensch ist in einem Unternehmen als Ressource der Entwicklung und der physischen, intellektuellen und emotionalen Energie betrachtet (GREGAR, 2007, S. 7-8).

4 PERSONALMANAGEMENT

„Personalmanagement setzt sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit und dem Personal auseinander. Es ist eine in allen Organisationen vorhandene Funktion, deren Kernaufgaben die Bereitstellung und der zielorientierte Personaleinsatz sind. Abhängig sind diese von der Art und der Größe der Organisation,, (HUMMEL, 2012, S. 8).

Das Wesen des Personalmanagements ist laut Amstrong die Führung der Menschen in solcher Weise, die zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit im Unternehmen führt. Für das Personalmanagement begrenzte er diesen Hauptzweck und diese Hauptrichtung:

- Personalbeschaffung, Gestaltung des Arbeitsumfeldes, Ausbildung der Mitarbeiter und Optimierung des Leistungsbetrags
- Entwicklung des Menschenpotenzials und der Motivation zur Erfüllung der Unternehmensziele
- Kooperation und Hilfsbereitschaft gegenüber Mitarbeitern und Arbeitsgruppen, Verstärkung der gegenseitigen Verhältnissen
- Beobachtung der internationalen, nationalen und örtlichen Entwicklung, Einfluss auf die Praxis der Personalbeschaffung
- Führung und Unterstützung der Veränderungen oder umgekehrt als ein Stabilisierungsfaktor wirken
- Gestaltung von Unternehmenskultur und Achtung auf die Gesellschaftsverantwortung
- Förderung der Zusammengehörigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen

(vgl. AMSTRONG, 1999, S. 43)

Die Führung ist besonders wichtige Tätigkeit, die eine zentrale Rolle spielt, nicht nur in den profitorientierten Unternehmen, aber als auch in den NPO's. In der Führung werden Aufgaben verteilt, Ziele definiert und Ergebnisse kontrolliert. Führungsstil ist eine Verhaltensweise der Führungspersonen, die sich im Arbeitsverhältnis gegenüber den Geführten zeigt. Es ist ein grundsätzliches, einheitliches, wiederkehrendes, personales, situationsvariantes und ein langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster der Führungskraft (vgl. HUMMEL, 2012, S. 42).

„Unter Führung versteht man die persönliche Einflussnahme auf das Verhalten anderer zur Erreichung bestimmter Ziele, die in der Regel im Finden, Treffen, Durchsetzen und Durchführen von Entscheidungen und im Kontrollieren deren Auswirkung liegen“ (HUMMEL, 2012, S. 43)

Die drei klassische Führungsstile nach Kurt Lewin:

1. Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil auch direkter oder autokratischer ist ein sehr hierarchischer Führungsstil. Es ist charakteristisch für einen Vorgesetzten, der allein entscheidet und seinen Untergeordneten ohne Rücksicht auf ihre Meinungen befiehlt. Der Autokrat kontrolliert detailliert, ob seine Befehle und Aufgaben richtig erfüllt wurden. Dieser Stil ist typisch für Armee (vgl. HUMMEL, 2012, S. 44).

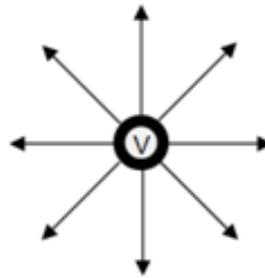


Abbildung 1: Autoritäre Struktur

2. Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil, ist auch als demokratischer Stil genannt. Dieser Stil liegt Wert auf Teamarbeit. Der Vorgesetzte stellt sich auf die gleiche Ebene wie seine Mitarbeiter und nimmt die Rücksicht auf Meinungen seiner Untergebenen, er führt mit ihnen Gespräche und Diskussionen, aber die endgültige Entscheidung muss er allein treffen. Gegenseitiger Respekt steht im Vordergrund (vgl. HUMMEL, 2012, S. 45).

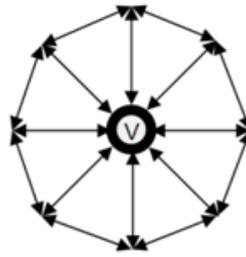


Abbildung 2: Kooperative Struktur

3. Laissez-faire Führungsstil

Laissez-faire Führungsstil wird auch als liberaler Stil gezeichnet. Bei diesem Stil werden die Untergeordneten nicht besonders geführt. Die Entscheidungsgewalt ist Sache des Teams. Das Team bestimmt ihre Aufgaben und Ziele selbst. Der Vorgesetzte hat eine passive Funktion. Er greift in das Geschehen nicht ein und seine einzige Aufgabe ist, gute Bedingungen für die Teamarbeit auszubauen. Typischer Beispiel für diesen Führungsstil ist eine Universität (vgl. HUMMEL, 2012, S. 45)

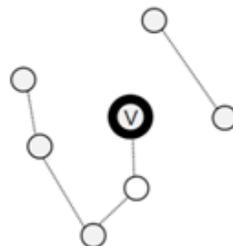


Abbildung 3: Laissez-faire Struktur

4.1 Profitorientierte Unternehmen

Laut dem Professor Josef Koubek, der an der Universität der Ökonomie in Prag unterrichtet, ist die Personalführung eines Unternehmens ein entscheidendes Instrument zur Leistungserhöhung und Konkurrenzfähigkeit, die zu einem ökonomischen Erfolg des Unternehmens führt. Adere Definition lautet: Der Zweck des Personalmanagements ist, Leute zu führen, damit sie so viel wie möglich an dem Produktivitätszuwachs der gegebenen Organisation teilnehmen (vgl. GREGAR, 2007, S. 11-13).

4.1.1 Subjekte der Personalführung

Personalmanagement hat zwei Führungsebenen: Systemebene und Exekutivebene. An ihrer Umsetzung beteiligen sich zwei Subjekte: Personalabteilung und Leitende Arbeiter. Jeder, der die Arbeit eines anderen Mitarbeiters leitet, muss eine Reihe von Personaltätigkeiten ausüben.

In den kleineren Unternehmen übt verschiedene Personaltätigkeiten in der Regel der Besitzer aus. In den größeren Unternehmen wird für solche Tätigkeiten Spezialisten sog. Personalleiter oder sogar spezielle Personalabteilungen bestimmt (GREGAR, 2007, S.18). Leitende Angestellter alias Manager auf allen Führungsebenen, stellen ein Exekutivgebiet der Personaltätigkeiten dar. Man kann diese als eine Führungskraft bezeichnen. Sie muss in der Lage sein, effektiv alle Mitarbeiter zu führen, gut zu kommunizieren und Sozialkompetenzen zu haben (GREGAR, 2007, S.22). „Die Führungskraft begeistert dadurch, dass sie dem Mitarbeiter situativ-adäquate Unterstützung gibt, damit dieser eigenverantwortlich gute Ergebnisse erzielt und damit „echte“ Begeisterung für seine Arbeit und Ziele entwickelt“ (SCHUST, 2011, S.12).

4.1.2 Haupttätigkeiten der Personalführung

Einteilung von Aufgaben zwischen die Personalabteilung und die leitenden Angestellter ist ein praktisches Problem in den Unternehmen. Es ist abhängig von der Größe und vom Maß der Entwicklung der Personalarbeit in einem Unternehmen (GREGAR, 2007, S.23). Aber man kann allgemein die Haupttätigkeiten begrenzen, die sowohl Manager als auch Personalleiter realisieren:

- Gestaltung der Arbeitsstellen und Organisationsstrukturen, Effektivitätssteigerung
- Planung der Menschenressourcen, Personalbeschaffung
- Beurteilung und Verbesserung der Arbeitsleistung aufgrund der festgelegten Ziele, Lohnwesen
- Entwicklung der Arbeitnehmer, Weiterbildung auf den neuesten Stand beruflichen Wissens
- Beschäftigungsbeziehungen, Kommunikation

- Vermeidung von Gefährdung von Personen und Sachen, Gesundheit und Sicherheit der Arteinehmer
- Sorge für die persönlichen Angelegenheiten und Beschäftigungsangelegenheiten

(vgl. AMSTRONG, 1999, S. 44-45)

4.2 Nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen

Wie schon gesagt wurde, das Management ist der wichtige Bereich jeder Organisation. In einer NPO können sich Personaltätigkeiten nicht nur den Freiwilligen sondern auch den Angestellten betreffen, von denen gemeinnützige Tätigkeiten abhängig sind. Die hochwertige Personalarbeit ist auch für eine NPO sehr wichtig. Sie brauchen motivierte Leute, die sich individual entwickeln. Motivation dieser Menschen ist von einer konkreten Mission einer NPO abhängig. Jeder Arbeiter und Freiwilliger muss innerlich die Mission annehmen (BOUKAL, 2009, S. 125). Angestellten haben ein Gehalt aber Freiwilligen haben für ihre Arbeit kein Geld und trotzdem arbeiten sie, weil jeder von den Freiwilligen auch eine eigene innerliche Motivation hat (vgl. Drucker, 2001, S. 50-51).

4.2.1 Subjekte der Personalführung

Unter einem Gesichtspunkt sind in einer Organisation zwei Führungsrolle wichtig. Eine von denen ist Leader. Das ist ein Synonym für den leitenden Angestellter oder Manager. Leader hat zwei wichtige Hauptaufgaben: er legt den strategischen Rahmen der Organisation fest und er muss diesen Rahmen außen und innen der Organisation durchsetzen. Manager leitet Aktivitäten der anderen Menschen, die die Erfüllung der Aufgaben vollziehen und er ist verantwortlich für ihre Ergebnisse. Der Hauptunterschied zwischen Leader und Manager ist, dass Leader Ziele definiert und Manager mit Hilfe von anderen Personen Erreichung dieser Ziele besorgt (BERGEROVÁ, 2013, S. 65-67).

4.2.2 Haupttätigkeiten der Personalführung

Die Hauptpersonaltätigkeiten sind:

- Planung der Zahl von Arbeitnehmern und Freiwilligen
- Personalbeschaffung von Arbeitnehmern und Freiwilligen

- Sorge für Arbeitnehmer und Freiwilligen und ihrer Qualifikationsaufstieg
- Erledigung der guten Arbeitsbedingungen
- Belohnung der Arbeitnehmer und Freiwilligen

Die Führungskräfte müssen genügend Informationen bereitstellen und einzelne Arbeitsstellen beschreiben, damit die Mitarbeiter die gleiche Mission erfüllen können. Zu diesen Arbeitsstellen muss man einzelne Personen zuteilen, die nicht nur ausreichende Qualifikation haben aber auch Auswege bei der Lösung der Probleme suchen können. Sie sollten auch teamfähig sein. Für engagierte Leute ist solche Arbeit keine Quelle für den Lebensunterhalt, deshalb ist verkürzte Arbeitszeit für NPO's sehr typisch. Daraus ergibt sich, dass die Führungskraft sich sehr intensiv auf die selbständige Initiative der Einzelnen konzentrieren und gleichzeitig alle diese individuellen Anstrengungen vereinigen muss. Freundschafts-atmosphäre ist sehr bedeutend. Je mehr sie fehlt, desto mehr Konflikte entstehen. Wichtige Bewertungskriterien sind: Bereitschaft (im Fall der Notwendigkeit zur Verfügung zu sein), Qualifikation, Motivation und Aufwände, die nur im Fall der Angestellten entstehen (BOUKAL, 2009, S. 125-127).

5 HEUTIGE PROBLEMATIK HINSICH DER PERSONALFÜHRUNG

Man sagt: „Business“ ist „Business“, Ethik und Prinzipien müssen manchmal im Interesse des Gewinns in den Hintergrund rücken. Viele Menschen sind sich nicht bewusst, dass die Qualität ihres persönlichen Lebens und der Produkten und Dienstleistungen, die sie anbieten, sehr eng verbunden sind. Wenn Covey auf seinem Seminar fragte, wer damit stimmt, dass die Mehrheit der Menschen mit größeren Fähigkeiten und größerer Schöpfungskraft und Begabung disponiert, als sie in ihrem Beruf zeigen können? Neunundneunzig Prozent antwortete positiv. Anders ausgedrückt: Die Mehrheit von diesen Befragten vermutet, dass sie ihren Potenzial verschwenden und die Personalführung einen unheilvollen Einfluss auf finanzielle Ergebnisse der Gesellschaften hat (vgl. COVEY, 2008, 13). Nicht nur im Menschenführung gilt das Gesetz der Farm: Man muss zuerst die Erde vorbereiten, ansäen, die Erde und Früchte kultivieren, ein Unkraut beseitigen, gießen, sich um die Ernte kümmern bis der Zeit, wann sie ausreift. Alle schnellen Lösungen haben hier keinen Platz, wenn man ein effektiver Leiter werden will (vgl. COVEY, 2008, 15).

Prinzipien sind objektiv und sie existieren unabhängig vom Mensch. Sie wirken im Einklang mit den Naturprinzipien und greifen in die zwischenmenschlichen Beziehungen und in jede Menschorganisation ein. Sie sind ein untrennbarer Bestandteil der Bedingungen für Menschleben, Bewusstsein und Gewissen. Menschen, die diese Grundprinzipien wie: Gerechtigkeit, Urteilsvermögen, Ehrenhaftigkeit, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme, Aufrichtigkeit und Vertrauen verehren, sind auf dem Weg zur Stabilität (vgl. COVEY, 2008, 16-17). Meiner Meinung nach ist das Problem, dass viele Manager und Leader auf keinem richtigen Weg sind, deshalb sind viele Untergeordneten mit ihrem Vorgesetzten nicht zufrieden und verlassen das Unternehmen. John. C Maxwell, der Erfahrungen in der Leitungspositionen der profitorientierten Unternehmen auch Non-Profit-Organisationen hat, beschrieb in seinem Buch, dass Leute nicht das Unternehmen sondern ihre Vorgesetzten verlassen. Laut Untersuchungen verlässt mehr als 65% der Menschen Vorgesetzten nicht Firmen. Die Mehrheit dieser Manager kann man in vier Gruppen sortiert. Erstens verlassen Leute solche Manager, die nicht ihre Untergeordneten voll schätzen können. Zweitens geht es um solche Manager, die nicht verlässlich sind. Damit das sinkendes Vertrauen auf dem Arbeitsplatz in Verbindung steht. Inkompetente Manager bilden die dritte Gruppe. Mitarbeiter folgen natürlich solche Manager nach, die stärker als sie selbst sind und ihre eigene Arbeit schaffen. Unter die vierte Gruppe fallen Manager, die nicht selbstbewusst sind, deshalb haben sie

eine Tendenz, unentbehrlich zu sein und ihre Position um jeden Preis zu behalten. Sie haben kein Interesse, andere Menschen zu entwickeln (vgl. MAXWELL, 2014, S. 159-163).

Heutige Problematik der Personalführung lässt sich auch leicht an dem Beispiel der Führungsstile erklären: Covey beschreibt in seinem Buch *Principle-Centered Leadership* (deutsch *Die effektive Führungspersönlichkeit*) drei klassische Führungsstile, aber aus einer anderen Perspektive. Seiner Meinung nach sind diese drei Führungsstile fehlerhaft, weil sie von den unpassenden Voraussetzungen bezüglich des Menschencharakters ausgehen. Deshalb führte er sein neuer vierter Führungsstil einer - auf Prinzipien gegründete Führung. Die beste Möglichkeit, wie die Fluktuationsrate zu senken, ist die Personalführungsqualitäten der Manager zu verbessern. Wer ein erfolgreicher Leader sein will, sollte sich von diesem Prinzip inspirieren lassen. Er nennt diese vier Führungsstile als Grundparadigmen des Managements:

5.1 Paradigma der Wissenschaftsführung

Wenn wir von diesem Paradigma ausgehen, schauen wir auf den Menschen als auf einen „Magen“. Alles ist so angeordnet, um Bedürfnisse des Magens zu befriedigen. Es geht von einer Vorstellung aus, dass der Mensch eine ökonomische Person ist. Die Voraussetzung ist, dass eine Person durch ihre Erreichung einer ökonomischen Sicherheit primär motiviert ist. Die Hauptaufgabe des Managers ist, Menschen mithilfe einer Methode „Zucker und Peitsche“ oder „Möhre und Knüppel“ zu stimulieren. Es ist im Prinzip der autoritäre Führungsstil und diese autoritäreren Manager sind für solche Menschen betrachtet, die mit den Belohnungen und Vergünstigungen manipulieren, um zu bekommen, was sie wollen (vgl. COVEY, 2011, S. 157).

5.2 Paradigma der zwischenmenschlichen Beziehungen

Wenn wir von diesem Paradigma ausgehen, geben wir zu, dass Menschen nicht nur den „Magen“ sondern auch das „Herz“ haben. Wir respektieren, dass sie Gefühle haben, deshalb behandeln wir sie liebenswürdig, höflich und ehrlich. Eine nachsichtige Autorität führt andere mit einem kooperativen Führungsstil. Mit diesem Paradigma ist eine Vorstellung verbunden, dass ein Mensch eine sozioökonomische Person ist, die nicht nur ökonomische sondern auch soziale Bedürfnisse hat und eine anständige Behandlung und Teilnahme an verschiedenen sozialen Aktivitäten will. Diese Manager sind gleich wie ein liebenswürdiger

Vater, der am besten weiß, was für seine Kinder das Beste ist. Er sorgt für sie so lange, bis sie seine Wünsche und Sehnsüchte erfüllen. (vgl. COVEY, 2011, S. 158).

5.3 Paradigma der Menschenressource

In diesem Paradigma geht es nicht nur um die Liebenswürdigkeit aber auch um die Leistung. Wir interessieren uns für einen Beitrag. Wir akzeptieren, dass Menschen nicht nur den Magen, das Herz sondern auch das Gemüt haben. Also Menschen sind einfühlsame und denkende Menschen, die keine direktive Führung brauchen. Diese Einstellung ermöglicht besser Begabung, Schaffenskraft, Scharfsinn, Erfindergeist und Vorstellungskraft zu nutzen. Verschiedene Aufgaben werden delegiert, weil Menschen mit dem Ziel einverstanden sind. Wir sehen, dass Menschen nicht nur sozioökonomische, sondern auch psychologische Personen sind, die sich entwickeln und an Erreichung der sinnvollen Ziele teilnehmen wollen. Dieser Stil ist mit anderen Worten liberal oder laissez-faire (vgl. COVEY, 2011, S. 158).

5.4 Auf Prinzipien gegründete Führung

Ehrlichkeit, Liebenswürdigkeit, Leistungsfähigkeit und Effektivität sind bei dieser Einstellung von großer Bedeutung. Ein Mensch wird als eine ganzheitliche Person betrachtet, die nicht nur ökonomische, soziale oder psychologische, sondern auch geistige Bedürfnisse hat. Menschen brauchen den Sinn und das Gefühl, dass sie etwas Bedeutsames machen. Sie wollen nicht an etwas emsig arbeiten, was keine Bedeutung hat. Sehr wichtig sind für sie Ziele, die veredeln und den Potenzial entdecken (vgl. COVEY, 2009, S. 159).

Diese Prinzipien sind natürliche Gesetze und soziale Werte, mit denen sich jede bedeutungsvolle Gesellschaft beschäftigt. Diese Prinzipien umfassen Ideen, Ideale, Normen und Lernen, die Befriedigung bringen und inspirieren. Menschen verlangen: „Glauben Sie mir“. Der Grund der Führung in der Gesellschaft IBM ist: Glauben an die Würde und den Potential jedes einzelnen Menschen. Annahme und Anwendung dieses Paradigmas, trägt reiche Früchte. Leute beginnen ihre Fähigkeiten zu nutzen, um inspirierende und sinnliche Ziele zu erreichen. Die Mehrheit der Untersuchungen in verschiedenen Organisationen zeigt, dass Menschen aufgrund der Prinzipien geführt werden wollen, behauptete Stephan R Covey (vgl. COVEY, 2009, S. 159).

Covey fragt oft Menschen, ob sie eine Arbeit annehmen würden, wo sie fünf Tage per Woche, acht Stunden täglich eine Grube ausheben und dann wieder zuschaufeln. Diese Arbeit würden sie bis zum Ruhestand machen und ihr Jahresgehalt wäre ein Million Dollars. Nur ein paar Leute antworteten, dass sie es wegen ihrer schlechten Finanzsituation schaffen, aber nach einer Zeit wären sie verrückt. Es ist wahrscheinlich, dass alle von uns mit dieser Arbeit nicht zufrieden wären. Das ist absolut verständlich, weil wir unser Potential entwickeln wollen. Menschen wollen ein Bestandteil von etwas Größerem sein, um das Beste in sich selbst zu finden (vgl. COVEY, 2009, S. 160).

Effektive Manager, die sich auf Prinzipien konzentrieren, haben laut Covey charakteristische Eigenschaften. Sie lernen ständig von ihren Erfahrungen. Sie lesen und suchen verschieden Kurse auf, nehmen sich an Vorlesungen teil, hören anderen zu, haben Augen und Ohre geöffnet. Sie entwickeln neue Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interesse. Sie sind an den Dienst orientiert und begreifen ihr Leben als eine Mission, nicht als ein Lebensweg für Entwicklung persönlicher Karriere. Für sie ist optimistische, positive und fröhliche Stellung typisch. Sie haben Begeisterung, Hoffnung und Überzeugung. Sie glauben an andere und empfinden Dankbarkeit für ihre angeborene Gabe und vergeben Beleidigungen. Sie kennen nicht nur fremde Schwächen sondern auch eigene. Sie sind überzeugt, dass jeder Mensch mit einem Potenzial disponiert. Diese Manager leben ein ausgeglichenes Leben. Sie genießen ihr Leben und sind gesellschaftlich und intellektuell aktiv. Die gesunde Selbstachtung und Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst ist für sie charakteristisch. Sie interessieren sich für andere und hören ihnen zu. Gleichgültigkeit gehört nicht zu ihren Eigenschaften. In der Teamarbeit versuchen sie ihre eigenen Mängel mit Stärken ihrer Mitarbeiter zu kompensieren. Sie arbeiten an sich selbst in der physischen, mentalen, emotionalen und geistlichen Hinsicht (vgl. COVEY, 2009, 29-34).

Zusammenfassung von diesen Paradigmen von Covey lautet klar:

Paradigma der Wissenschaftsführung (der Magen) sagt: „Bezahlen Sie mich gut“. Paradigma der zwischenmenschlichen Beziehungen (das Herz) sagt: „Behandeln Sie mich gut“. Paradigma der Menschenressource (das Gemüt) sagt: „Nutzen Sie mich gut“. Auf Prinzipien gegründete Führung (die Seele) sagt: „Ich möchte etwas Wichtiges tun, sprechen wir über Ziele, Visionen und Mission“ (vgl. COVEY, 2009, S. 160).

Wenn man die Führung des Unternehmens auf Prinzipien gründen will, kann sich das ganze Unternehmen in "Wirtschaft in Gemeinschaft" eingliedern, die vom Evangelium inspiriertem Lebensstil ausgeht und ist von der Spiritualität der Fokolar-Bewegung beeinflusst. „Ziel dieser Initiative ist, eine Gemeinschaft unter Menschen und Völkern zu schaffen, in der niemand Not leidet. Dafür stellen die Unternehmer der „Wirtschaft in Gemeinschaft“ Teile ihres Gewinns zur Verfügung. Der Gewinn wird für drei Ziele eingesetzt: Basis und Ausgangspunkt ist eine „Kultur des Gebens“, dann Linderung von Armut und nachhaltige Weiterentwicklung des eigenen Betriebs zur Sicherung und zum möglichen Ausbau von Arbeitsplätzen. Arbeits- und Lebensstil der Unternehmer der „Wirtschaft in Gemeinschaft“ sind geprägt vom Bemühen um transparentes Handeln und faire Beziehungen innerhalb des eigenen Betriebes sowie zu Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern“ (fokolarbewegung.de).

6 BATA'S FÜHRUNGSSTIL

Alle Begriffe wie Personalmanagement, Personalwesen, Menschenführung, Human Resource Management sind sehr eng verbunden, da der Mensch in jedem Unternehmen der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Für Bata waren die Menschen das wichtigste Kapital.

6.1 Bata's Leben

Thomas Bata wurde am 3. April 1876 in eine Schusterfamilie in Zlin geboren. Klein Thomas war begeistert von der Arbeit seines Vaters, deshalb stellte er schon in sechs Jahren Schuhe für Puppen her. Sehr kurz danach begann er seinem Vater mit dem Verkauf auf Jahrmärkten zu helfen und für kleine Kundendienste bekam er „Trinkgeld“. (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S.19). Man würde erwarten, dass so erstklassiger Unternehmer gute Grundbildung hatte, aber das Gegenteil ist wahr. Er besuchte nur vier Klassen eine Allgemeinschule in Zlin und fünftes Schuljahr besuchte er eine Schule in deutscher Sprache in Uherské Hradiště. (TRNKA, 1998, s. 14) Als er 14 Jahre alt war, trat er in der Lehre seines Vaters ein. Seine Hauptaufgabe war Schuhe zu verkaufen. Er fühlte sich nicht voll geschätzt, deshalb ging er mit seiner Schwester Anna nach Wien. Hier begann er Hauschuhe zu herstellen, aber er sich überzeugte, dass der Verkauf wichtiger als Herstellung ist. Nach der Rückkehr aus Wien im Jahr 1892 entschied er nach Prag zu fahren und dort Schuhe zu verkaufen, seine Redegewandtheit brachte Erfolg, aber er schämte sich für seine schlechte Handschrift und Rechtschreibung. Diese Benachrichtigung war Anfang seiner weiteren Ausbildung. Seine anfängliche Schulkennnisse waren sehr schlecht aber trotzdem konnte er im Erwachsenenalter mehrere Fremdsprachen, verstand die Unternehmensführung, und konnte sich in der Korrespondenz, Buchhaltung und Herstellungstechnologie aus (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S.19-21). Am 24.9. 1894 gründete Thomas mit seinem Bruder Antonin und seiner Schwester Anna ein Schustergewerbe „A Baťa“. Ihre Firma machte im Laufe der Jahre einige Änderungen nicht nur im Name der Firma durch. Thomas reiste zu viel vor allem nach Amerika, wo er neue Erfahrungen und Kenntnissen gewann. Neue Niederlassungen wurden in der Welt gegründet und die Firma entwickelte sich immer mehr. Im Jahr 1931 lautete Name der Firma „Baťa, a.s. Zlin“ und Gegenstand des Unternehmens wurde sehr erweitert. Zum Beispiel Grundindustrie, Bauwesen, Maschinenbau usw. Am 12.7. 1932 starb Thomas Bata bei einem Flugzeugabsturz (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S.24-33).

6.2 Bata's Betriebssystem

Sein Betriebssystem geht von der Überzeugung aus, dass Leute am wichtigsten in einem Unternehmen sind. Bedeutung der Menschenressourcen definierte Thomas Bata sehr klar: „*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé*“ (BAŤA, 1990, S.65). - „Gebäude - das sind nur Haufen der Ziegel und Betone. Maschinen – das ist nur eine Menge der Eisen und Stähle. Erst Leute bringen es in Gang“. Bata entwickelte zuerst einen Mensch, damit er leistungsfähiger war und erst dann baute er zusammen mit diesen Menschen den Betrieb auf. Bata wurde überzeugt, dass die größten Verluste in der Industrie und im Handel wegen der schlechten Einstellungen der Menschen zur Arbeit, zu den Mitarbeitern und Kunden entstehen. Die Hauptaufgabe eines Unternehmers, der ein großes Unternehmen aufbauen will, ist Schaffung der moralischen und psychologischen Basis, die der Grund für eine erfolgreiche Entwicklung der Mitarbeiter ist (vgl. BAŤA, 1990, S. 95). Prinzipien im Bata's Führungsstil sind auf dem gesunden Bauernverstand, dem logischen Urteil und auf den realen Bedürfnissen der Einzelnen und der ganzen Firma aufgebaut werden. Sein Führungsstil ging auch von der Überzeugung aus, dass ein Hauptmotivationsziel der Menschen kein Geld ist, obwohl es einen Existenzfaktor spielt, sondern Selbstentwicklung des Menschen (LEŠINGROVÁ, 2010, S. 82).

6.3 Bata's Personalmanagement

Früher in der Zeit, wann Thomas Bata lebte, wurde die Wichtigkeit des Menschenfaktors unterschätzt. Nur ein paar Unternehmer akzeptierten, dass Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil für eine erfolgreiche Firmenentwicklung sind, deshalb orientierten sie sich nicht an die Entwicklung der Personalabteilung und Entwicklung einzelner Mitarbeiter. Ein von diesen Pionieren um die 20sten Jahrhundertwende war Thomas Bata. Er baute ein Unternehmen mit globaler Reichweite auf. Sein System der Führung war einzigartig, komplex und effektiv. Diesen Erfolg erzielte er dank seiner neuen Gesinnung über Mitarbeiter. Sie waren nicht nur eine gewöhnliche Arbeitskraft, sondern Menschen mit einem Unternehmergeist, die ihre Persönlichkeit, Qualifikation und Ausbildung entwickeln. Der ganze Prozess der Erziehung und Ausbildung der Mitarbeiter in der Firma Bata führte die Personalabteilung durch (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 50).

6.3.1 Personalauswahl

Das Ziel der Personalbeschaffung war geeignete Mitarbeiter verschiedener Eigenschaften und Fähigkeiten zu gewinnen. Ihre individuellen Interessen sollten so viel wie möglich mit den Interessen von der Firma Bata identisch sein und sie sollten auf solche Weise arbeiten, um das Unternehmen zu entwickeln. Mitarbeiter in der Firma Bata kann man in fünf Gruppen sortieren. Arbeiter, Sachbearbeiter, Techniker, Kaufmänner und Verkäufer. Auswahl neuer Mitarbeiter wurde aufgrund psychotechnischer Prüfungen durchgeführt. Diese erforschten ihre Persönlichkeit, Ausbildung, Initiative und Fähigkeiten für die Ausübung konkreter Arbeit. Personalsachbearbeiter sollte vor allem gesund optimistische Menschen anstellen. Von den besten Bewerbern wurden einige ausgewählt und diese mussten einen Fragebogen ausfüllen. Ob die aufgeführten Informationen in dem Fragebogen mit den Mitteilungen von den vertrauenswürdigen Quellen identisch waren, dann wurde dieser Mensch zu einem Einstellungsgespräch eingeladen. Es war nicht möglich, eine Arbeitsstelle durch eine Bekanntschaft zu bekommen. Danach musste der ausgewählte Mitarbeiter bei den bestimmten Positionen seine fachliche Eignung erweisen. Ärztliche Untersuchung war Selbstverständlichkeit. Dem neu angenommenen Mitarbeiter musste ein Gefühl haben, dass jedermann mit ihm freundschaftlich und ehrlich umgeht. So bald wie möglich musste er Tätigkeit, Tradition und Geschichte des Unternehmens mittels Vorlesungen kennenlernen (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 89-94).

6.3.2 Dienst der Öffentlichkeit

Thomas Bata führte seine Unternehmenstätigkeit im Geist: Dienst der Öffentlichkeit. Mittels seines Verhaltens gewann er Vertrauen der Menschen aus breiter Öffentlichkeit. Es zeigt auch die Tatsache, dass er gesamt dreimal zum Bürgermeister gewählt worden war. Er sagte: „*Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti*“ (BAŤA, 1990, S. 58). - „Machen wir nur solche Arbeit, die der Öffentlichkeit diene“. Seine Arbeit hatte nur einen Zweck: Dienst dem Leben. Er war vom Leben begeistert. Er wollte sein Leben mindestens zehnmal unverändert erleben. Er wünschte sich zehn Söhne zu haben, damit er sie erlernen zu leben und zu arbeiten (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 90). Er wies auf die Wörter Christi hin: „*Ten, kdo nejmocnější chce z vás býti, ať jest služebníkem vaším. Pamatujte, že vaše síly, vaše schopnosti patří veřejnosti*“ (BAŤA, 1990, S. 120). - „Wer bei euch groß sein

will, der soll euer Diener sein. Denken sie daran, dass ihre Kräfte und Fähigkeiten der Öffentlichkeit gehören.“

6.3.3 Erziehung und Ausbildung

Bata wollte zuerst Leute entwickeln und erst dann diese Leute bauten den Betrieb auf. Sein anderes Motto war: „*Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce*“ (BAŤA, 1990, S. 102). – „Wenn wir große Arbeit in unserem Leben ausüben wollen, müssen wir zuerst Wege suchen, wie einen großen Mensch entwickeln. Kleiner Mensch – kleine Arbeit, Großer Mensch – große Arbeit.“ Thomas Bata war nicht zufrieden mit dem Unterricht der Lehrlinge in den damaligen Schulen, deshalb entschied er sich junge Mitarbeiter selbst nach seinen Vorstellungen zu erziehen und zu schulen. Am 15.9. 1925 wurde Bata's Schule der Arbeit eröffnet. Fachliche Kenntnisse verbundene mit der Erziehung bildeten aus den Lehrlingen fähige und selbstbewusste Menschen. Es gab damals immer mehr Interessenten für Bata's Schule nicht nur aus der Tschechoslowakei. Jedes Jahr wurden 1000 – 1500 Neulinge angenommen. Erster Arbeitsplatz für jeden Lehrling war eine Schulungswerkstatt sog. Schusterschule, wo ein Lehrling unter der erfahrenen Instrukteurs Aufsicht einarbeitet wurde (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 91-92).

Im Jahr 1937 wurde in Zlin „Tomášov“ gegründet. Es war ein Institut, in dem die besten jungen männlichen Absolventen der Bata's Schule der Arbeit ausgewählt wurden. Aus diesen Männern wurden Führungsarbeiter. Sie wurden zu der effektiven Organisation der Arbeit, zur Gelehrsamkeit, zur Orientierung in dem internationalen Handel, zum Einkauf und zur Produktion vor allem aus dem ökonomischen Blick erzogen und geführt. Die Hauptaufgabe war es, verschiedene Arbeitspositionen in der Fabrik auszuprobieren, um so viel wie möglich Arbeitserfahrungen zu gewinnen. Ein untrennbarer Bestandteil war Studium an der Industrieschule und an der Thomas Bata Handelsakademie. Ein Absolvent dieses Instituts Tomášov schaffte seine Arbeit wie praktisch, als auch theoretisch, beherrschte Fremdsprachen, führte moralisches und bescheidenes Leben, benahm sich gesellschaftlich und höflich und konnte andere Menschen gut führen (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 99-101).

6.3.4 Moral und Ethik

Für Bata war Moral sehr wichtig, er glaubte an einen Mensch und daran, dass jeder Mensch sich verbessern kann. Sein Motto war: „*Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší země*“ (BAŤA, 1990, S. 89). - „Je höher die Moral der Geschäftsmänner und Hersteller ist, desto reicher ist das Volk und das Land“. Er wurde überzeugt, dass Reichtum nicht dort sein kann, wo sich Leute nur um einen gegenseitigen Betrug kümmern. Dann haben sie keine Zeit für die Schaffung der Werten und des Reichtums. Bata hasste Lüge, sie war unakzeptabel für ihn. Er forderte andere zur Bemühung auf, die Wahrheit über die Welt und sich selbst zu erkennen. Er hielt für wichtig, nicht zu lügen und anderen nicht zu schmeicheln. Menschen reden sich manchmal auf Verhältnisse in der Gesellschaft aus, aber Bata war mit dieser Sache im Reihem: „*Poměry nejsou vinny nikdy ničím. Vinni jsou vždycky lidé. Poměry je třeba buď zvládnout, nebo se jim přizpůsobit*“ (BAŤA, 1990, S. 77). – „Verhältnisse sind niemals schuldig. Menschen haben immer Schuld daran. Verhältnisse muss man entweder schaffen oder sich an sie anpassen.“ Für die Firma Bata war hohe Stufe der Arbeitsordnung und der Disziplin bei der Erfüllung der Arbeitspflichten charakteristisch. Eine disziplinierte Nutzung der Arbeitszeit wurde auch streng eingehalten (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 104-105).

Ehrlichkeit

Geschäftsehrlichkeit bedeutete für Bata das, dass gesamte am Geschäft teilgenommene Parteien nach der Ausführung des Geschäfts reicher als vorher sein müssen. Er wollte nicht mit jemandem handeln, der an einem Geschäft sieht, als eine Möglichkeit zu einer Ausplünderung. Es geht nicht nur um eine Gelegenheit andere zu bestehlen. Er wollte nur mit solchen Menschen zusammenarbeiten, die sich den Geschäftsdienst als ihren lebenslangen Beruf auswählten. Bata wusste, dass es Geschäftsmänner gibt, die sich nur für einen eigenen Gewinn sorgen. Aber sie sollten sich auch um eine Gewinnerhöhung ihrer Geschäftsfreunde bemühen und für einen gemeinsamen Verdienst sorgen. Aus einem Handel, der nur einer Partei einen Gewinn bringt, entsteht schließlich einen Verlust für beide Parteien. (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 24-25).

Vertrauen

Vertrauen war für Bata eine sehr wichtige Sache. Laut ihm ist Führung einen so großen Betrieb ohne Vertrauen nicht möglich. Wenn er kein Vertrauen hätte und alles im Betrieb

allein untersuchen müsste, würde es teurer als Schaden, die aus seinem Vertrauen hervorgehen würden. Das Vertrauen als eine Kenntnis ist das wertvollste Kapital eines Betriebs (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 13-14).

Eigenverantwortung

Ein schlechtes Erzeugnis bedeutete für Bata ein verbogener Charakter. Er interessierte sich nicht für eine verkrümmte Arbeit sondern dafür, wo und worin sich der Charakter der Menschen verbog. Es war ihm klar, dass Leute mit einem verbogenem Charakter nicht gute Arbeit machen können (vgl. BAŤA, 1990, S. 65).

Zusammenarbeit

Ein großer Wert im Betrieb wurde auf die Zusammenarbeit aller Angestellten gelegt. Eine Koordination und Organisation aller Subjekte musste hochwertig funktionieren. Der Leiter einer Abteilung dürfte nicht denken, dass er alles am besten weiß, weil z. B. die Mitarbeiter bei den Maschinen größere Erfahrungen als er hatten. Der Leiter sollte in der Lage sein, seine Untergeordneten um Rat zu fragen. Eine Zusammenarbeit war immer ein Ergebnis der richtigen Zusammenstellung der Menschen in einer Arbeitsgruppe. Es wurde auch darauf geachtet, damit alle Angestellten den Zweck der Arbeit kennen. Dann hatten sie ein größeres Interesse an der Arbeit, weil sie Zusammenhänge kannten (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 98-99).

6.3.5 Organisation und Arbeitsteilung

Selbstverwaltung der Betriebsstätte

Selbstverwaltung der Betriebsstätte wurde im Jahr 1924 eingeführt. Der Sinn dieser Verwaltung war ein Produktivitätszuwachs und Effektivität in jeder Hinsicht, aber vor allem im Bereich der Wirtschaftsführung. Jede Abteilung hatte eigene Rechnung der Gewinne und Verluste und wurde dafür verantwortlich. Zusätzlich hatte jeder Angestellte einen Anteil am Gewinn. Bata war überzeugt, dass Mitarbeiter in solcher Betriebsstatt ruhiger und effektiver arbeiten können. Zu den Beziehungen am Arbeitsplatz hatte Bata klare Stellung. Eine billige und vollkommene arbeitende Betriebsstatt, sollte ähnlich einer Familie sein und der Meister sollte in ihrem Mittelpunkt stehen. Ihre Mitglieder sollten auch nahe beieinander wohnen, um sich gegenseitig nicht nur in der Arbeit sondern auch im persönlichen

Leben helfen zu können. Jeder Unfall eines Mitglieds sollte der Meister als einen Arbeitsunfall oder einen eigenen Unfall verspüren (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 146-148).

Erfahrungen der Führungsarbeiter

Erfolg jedes Werks, an dem größere Menge der Menschen teilnimmt, hängt von der weisen Führung ab. „*Teprve pod schopnými vůdci vydá práce lidí a strojů svoji úrodu, která je tak veliká, jak veliké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.*“ (BAŤA, 1990, S. 65). - „Erst unter den fähigen Leiter gibt eine Arbeit der Menschen und Maschinen ihre Ernte aus, die so groß ist, wie groß Führungsqualitäten der Menschen sind, die diese Arbeit führten.“ Führungsarbeiters Pflichten waren klar festgelegt. Sein Charakter sollte ehrlich mit Selbstdisziplin, Schaffenskraft und starker Wille sein. Er hatte die Verantwortung für Tätigkeit seiner Werkstatt. Jede Entscheidung musste mit der Unterschrift belegt werden. In dieser Position war nur solche Person, die detailliert das Herstellungsverfahren seiner Abteilung kannte. Er musste gut mit dem persönlichen Leben seiner Untergeordneten bekannt werden und musste seine persönliche Hilfe anbieten. Seine Aufgabe war es ein freundliches Arbeitsumfeld mit Familien- und Teamatmosphäre zu schaffen und er sollte für sie ein Vorbild sein. Er hatte eine Rolle des Erziehers und Lehrers und freundlichen Ratgebers und er musste seinen Nachfolger erziehen. (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 114-115).

Samstagskonferenz

Die Samstagskonferenz war ein einziges kollektives Organ in der Firma Bata, an der verschiedene Angelegenheiten verhandelt wurden. Z.B. Ergebnisse der Tätigkeit für vergangene Woche, die als Grundlage für andere Planung dienten. Neben den erreichten Ergebnissen wurden hier auch persönliche Angelegenheiten besprochen. Auch Neuigkeiten aus der Welt des Handels und der Technik wurden diskutiert. An regelmäßigen Samstagskonferenzen nahmen Mitglieder der Topführung, Leiter einzelner Abteilungen und Direktoren der Auslandsfabriken teil. Aufträge des Chefs, der diese Konferenz führte, wurden in einer Evidenz gehalten und nachfolgend kontrolliert. (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 124).

Arbeitszeit

Die Führungskraft der Firma war sich bewusst, dass ein Mitarbeiter die beste Leistung ausübt, wenn er genug Zeit für Ruhe und Vergnügen hat. Jeder Angestellte musste auch Zeit für seine Pflichten zur Familie, Gemeinde und zum Staat haben. In der Firma war Arbeitszeit 40 Stunden pro Woche. Die Überstunden wurden nicht verlangt, deshalb wurden sie

nicht bezahlt. Sie waren nötig nur in den Ausnahmefällen, wenn man den täglichen Plan einfüllen musste. Die Pausen wurden durch das Gesetz bestimmt. Jeder Angestellte hatte Recht nach vier abgearbeiteten Stunden auf eine fünfzehn-Minuten-Pause. Außerdem hatten sie noch zwei Stunden lange Mittagspause, die sehr guten Einfluss auf hergestellte Waren hatte (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 103-104).

6.3.6 Motivation

Motivationsystem in der Firma Bata hatte zwei Ebene. Erste war Lohnmotivationsystem-Höhe der Löhne wurde abhängig von geleisteter Arbeit. Zweite kann man charakterisieren wie Sozialmotivationsystem. Arbeiter wurden durch andere Mittel motiviert. Dank verschiedener realisierten Aktivitäten von der Firma Bata, die gute Bedingungen für ihre Angestellte besorgten, wurde die Stadt Zlin aufgebaut. Wie Wohnen (bekannte Bata's Häuser), Gesundheitswesen, Sport- und Kultureinrichtungen, Verpflegung und Ausbildung (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 108-112). Verschiedene Wettbewerbe wurden aus den Motivationsgründen organisiert. Gleichzeitig verstärkt es Selbstbewusstsein der Angestellten und es unterstützte ihr Interesse an der Arbeit (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S.109).

Beurteilung von Mitarbeitern im Neujahr

Regelmäßige Beurteilung der Angestellten führte die Personalbeurteilung durch. Dazu hatte die Beurteilung im Neujahr besondere Stellung, wo Vorgesetzten ihre Untergeordneten beurteilten. Es hatte drei Hauptzwecke: Belohnung der guten Mitarbeiter, Wahrung für schwächere Arbeiter und Kündigung der schlechten. Es ging auch um Selbsterkenntnis, die zum dauerhaften moralischen und wirtschaftlichen Aufstieg führte. Damit wurde auch mögliche Beförderung verbunden. (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 108-109).

Beförderung der Angestellten

Alle Angestellten wurden auf bestimmte Position aufgenommen, aber jeder hatte Aufstiegschancen, deshalb war leistungsfähiges Übungsprogramm und vollkommene Weise der Schulung nötig. Es ging vor allem um fachliche Fähigkeiten und Kenntnissen. Bata war bewusst, dass hierarchischer Aufstieg ehrgeizige und fähige Einzelne ermutigt und dazu ermöglicht es ihnen beruflicher Gipfel zu erreichen. Bei Beförderung wurde Arbeitsanstrengung, Ergebenheit der Arbeit, Einstellung zum Betrieb und Führungsfähigkeiten be-

rücksichtigt. Jeder Führungsarbeiter war verpflichtet seinen Nachfolger zu erziehen. Ob er es nicht geschafft, wurde es für ein Versagen gehalten (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 99-100).

Arbeitsumgebung

Qualität des Arbeitsumfeldes sollte auch zu einer besseren Leistung motivieren. Das bedeutet frische Luft, Ruhe, ausreichende Beleuchtung, Sauberkeit, gute hygienische Bedingungen und billige und schmackhafte Verpflegung (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 110-111).

6.3.7 Planung

Man sollte jeden Tag effektiv ausnutzen. Bata forderte auf, Voraussetzungen zu machen, die während eines Tags, Monats, Jahres schaffen will. Auf solche Weise kann man ein festes Ziel, ein Messgerät dieser Ziele und eine Festigkeit der Wille erreichen. Bata machte auch vieljährige Pläne, die nicht schriftlich bearbeitet waren, aber in den Gedanken der Führungspersonen existierten, die flexibel an die Situation angepasst wurden. Schriftlich wurden halbjährige, wöchentliche und tägliche Pläne verfasst (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 131). Zur effektiven Ausnutzung des Tags hatte Bata eine einfache Losung: „*Den má 86 400 Sekund*“ (BAŤA, 1990, S. 77). - „Der Tag hat 86 400 Sekunden.“ Es zeigte sich auch in der Bata's Schule der Arbeit, wo ein streng bestimmtes Zeitharmonogramm für Schüler festgelegt wurde (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 87).

6.3.8 Belohnung

Allgemein galt: Für eine gute Arbeit bekommt man ein guter Lohn, für eine schlechte Arbeit ist eine gehörige Strafe. In der Firma war ein sehr gutes Lohnsystem. Belohnung wurde von der Qualität und Quantität der geleisteten Arbeit abhängig. Dazu hatten die Arbeiter Beteiligung am Gewinn und Verlust. Jeder Mitarbeiter interessierte sich für das Ergebnis seiner Arbeit und er wusste, wie viel Geld er verdienen kann. Sehr spezifisch war wöchentliche Barauszahlung der Löhne (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 108-112). Länge und Regel des Urlaubs waren mit dem Gesetz bestimmt (vgl. TOMAŠTÍK, 2008, S. 111).

6.4 Bata's Schattenseite

Die Firma Bata hatte am Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts großen Einfluss auf Entwicklung der Stadt Zlin und auch der ganzen Tschechoslowakei, aber selbstverständlich

alles in der Welt hat positive und auch negative Seite und Bata's Führungssystem ist keine Ausnahme.

Im Jahr 1922 überdauerte Nachkriegsprobleme und Bata war nicht fähig Lager voll von Schuhen auszuverkaufen, deshalb riskierte er und begann alle Schuhe mit dem 50% Rabatt zu verkaufen (vgl. POKLUDA, 2013, S.33). Diese Handlung war erfolgreich, aber es führte zur ersten Kritik aus der Seite der verzweifelten Gewerbetreibende, die meistens nicht fähig waren, diese Situation zu lösen, deshalb machten sie Pleite (vgl. ERDÉLY, 1990, S. 132). Ein Jahr später errichtete er in seinem Betrieb eine Reparaturwerkstatt der Schuhe. Es löste neue Welle des Widerstands, weil kleine Schuster damit ihre Kunden verloren. Diese Probleme hatten kein Ende und Bata quälte sich damit, deshalb ließ er eine Aufforderung in einer Zeitungen herauszugeben. Er wollte alle Geschädigte entschädigen und bat um einen guten Ratschlag, wie er diese Situation lösen sollte. Dem besten Ratgeber wurde Belohnung 5000 Kronen angeboten. Nach ein paar Jahren probierte er eine Genossenschaftszusammenarbeit aus und im Jahr 1932 gründete er in Zlin die selbsthelfende Schuster-genossenschaft Svedrup (vgl. POKLUDA, 2013, S. 38-39).

In einigen Büchern ist angeführt, dass im Betrieb keine Form der Diktatur appliziert wurde. Der Führungsstil ging von Kompetenzen des Leiters und der Kollektivarbeit aus. Diese Behauptung bestritten Absolventen der Bata's Schule der Arbeit und ehemalige Mitarbeiter. Gewisses Maß der Diktatur beweist auch eine von den Betriebslosungen: „Svoboda končí za branami podniku“ - „Freiheit endet hinter den Betriebstoren.“ Aber wie das Sprichwort sagt: „Halte die Regel und regel hält dich“. So großer Betrieb konnte einfach nicht ohne Disziplin funktionieren. Für Ergebenheit und gute Arbeitsleistung hatten Angestellten zahlreiche Sachbezüge wie: ein hoher Lohn, Ausbildung, Unterkunft, Ernährung, Gesundheitswesen, ein kulturelles und sportliches Ausleben usw. (vgl. LEŠINGROVÁ, 2010, S. 82-83).

II. PRAKTISCHER TEIL

7 PERSONALMANAGEMENT IN ZLINER UNTERNEHMEN

Ich möchte hier ein Beispiel anführen, wie das Personalmanagement in Zlin tätigen Unternehmen funktioniert. Die Personalführung in einer Kapitalgesellschaft ist anders als in einer NPO, was schon im theoretischen Teil erwähnt wurde. Ich habe eine eigene Erfahrung mit der Gesellschaft Internext, 2000, s.r.o. und mit dem Verein RR49, o.s. Ich sammelte wertvolle Erfahrungen für mein zukünftiges Berufsleben. Diese Erfahrungen brachten mich dazu das Thema dieser Arbeit festzulegen und ein Theorie-Praxis-Vergleich zu machen.

7.1 Gesellschaft Internext 2000, s.r.o.

Internext 2000, s.r.o. ist ein Internet Provider in der Zliner Region seit dem Jahr 1996 und beschäftigt mehr als zwanzig Mitarbeiter in zwei geschäftstechnischen Zentren- in Zlin und in Vsetin.

Bei der Firma Internext in Zlin war ich neun Monate als Sachbearbeiterin und gleichzeitig Operatorin des Call Centers auf Vereinbarung über die Arbeitstätigkeit angestellt.

Die Personaltätigkeiten sind in dieser Firma unter mehreren Angestellten verteilt. Leistungsfähigkeit des Unternehmens, also Unterstützung, Planung und Effektivitätssteigerung sowie Verbindung der Aktivitäten, Integrität, Kooperation und Kommunikation sind die Aufgaben aller drei Geschäftsführer. Die Schaffung der Arbeitsstellen ist abhängig von ihrer Entscheidung. Sicherheits- und Gesundheitsschutz sowie die Arbeitshygiene gehören auch zu ihrem Aufgabenbereich.

Die Personalbeschaffung war eine Teilfunktion Call Center Leiters mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte zu suchen. Anhand der erhaltenen Lebensläufe wählte er geeignete Bewerber, die zum Einstellungsgespräch eingeladen wurden. Ein Bestandteil des Einstellungsgesprächs war es, ihre Kenntnisse durch ein kurzes Test zu überprüfen. In der zweiten Runde des Auswahlverfahrens muss der Bewerber in der gegebenen Situation eine Lösung zu finden. Das System des Auswahlverfahrens wird in der Firma gut eingeführt. Das Einstellungsgespräch verläuft im Raum, wo andere Mitarbeiter des Call Centers arbeiten. Dies ist meiner Meinung nach eine ganz schlechte Vorbedingung, weil die meisten Bewerber sich nervös fühlen.

Mein Aufgabenbereich in der Firma war klar festgelegt. Beurteilungen meiner Arbeitsleistungen verliefen unprofessionell, wenn ich einen Fehler machte, mein direkter Übergeord-

netter wirft es mir mit erhöhter Stimme vor meinen Kollegen vor. Das bewerte ich als inadäquate Einstellung. Beurteilung aller Angestellten von Geschäftsführer verlief nicht regelmäßig.

Der Entwicklung und Weiterbildung von Angestellten wurde keine spezielle Aufmerksamkeit gewidmet. Für mich wurde nur ein paar Einleitungsschulungen vorbereitet, danach gaben es jedoch keine Schulungen, Unterweisungen bzw. Seminare zum Austausch der Neuigkeiten.

Für Berechnung der Löhne ist in der Firma eine Buchhalterin verantwortlich, die auch für Verwaltung der persönlichen und Beschäftigungsangelegenheiten verantwortlich ist. Das Geld für die geleistete Arbeit wurde immer rechtzeitig auf das Konto überwiesen. Zu den Sachbezügen gehört den kostenlosen Internetanschluss.

An den Arbeitssitzungen nahmen Geschäftsführer und manchmal auch ein Angestellter teil, der mit der zu verhandelnden Angelegenheit verbunden war. Die Arbeitsstimmung und Wohlfühlatmosphäre war von der Laune meines Übergeordneten abhängig. Also manchmal fühlte ich mich dort wohl und manchmal nicht. Ganz allgemein kann man konstatieren dass die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz nicht schlecht waren. Die persönliche Kommunikation zwischen Angestellten verlief ohne Komplikationen, per Telefon oder E-Mail.

7.2 Bürgergemeinschaft RR49, o.s.

RR49 ist eine Abkürzung von Right Road. Dies bedeutet auf Deutsch „Der richtige Weg“ und 49 ist die Nummer der Fahrstraße, die die Stadt Zlin kreuzt. . Im März 2009 entstand diese NPO als der Bürgergemeinschaft und seit dem Dezember 2009 wurde wurde unsere Organisation als das Mitglied der nationalen NPO – Katholische Hochschulgemeinschaft anerkannt. RR49 ist Gemeinschaft der Hochschulstudenten und Absolventen in Zlin und funktioniert bei der Römischkatholischen Gemeinde Sankt Filip und Jakob. Ein Team der jungen Leute veranstaltet verschiedene kulturelle, geistliche und Bildungsaktionen. Seit dem März 2014 bin ich die Vorsitzende, aber vorher war ich drei Jahre lang als Mitglied tätig.

In dieser NPO sind nur Freiwillige, die so lang in der Organisation tätig sind, wie sie wollen. Neue Mitglieder werden von bestehenden Mitgliedern empfohlen. Der Vorsitzende

spricht diese an und bietet ihnen persönlich eine Eingliederung in unserem Verein an. Offiziell werden neue Mitglieder auf der alljährlichen Mitgliederversammlung aufgenommen.

Unsere Tätigkeit ist in verschiedenen Ressorts geteilt, jeder Mitglieder trägt ein Ressort für Sorge und ist dafür verantwortlich. Nach Bedarf werden neue Mitglieder gewonnen. Die gesamte Tätigkeit kontrolliert der Vorsitzende mit seinen stellvertretenden Vorsitzenden. Sie treffen sich zusammen in Besprechungen einmal pro zwei Monate.

Unsere Mission ist es den richtigen Weg (Right Road) den Menschen vor allem in Zlin zu zeigen. Alle Mitglieder sind des römisch-katholischen Bekenntnisses und bilden den Raum für das Zusammentreffen mit anderen. Wir bemühen uns, allen Menschen ihrem Suchen nach Gott und Gemeinschaft offen zu stehen. Unser Ziel ist es den Raum für Aktivitäten verschiedenster Art anzubieten, wo sich die Leute mit Freunden treffen und entspannen, sich mit aktuellen Themen und existenziellen Fragen auseinander zu setzen, sich selber besser kennen zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

Teilziele oder kurzfristige Ziele werden an Besprechungen festgelegt, die zweimal pro Jahr mit allen Mitgliedern stattfinden. Für Qualifikationsaufstieg stehen keine Finanzmittel zur Verfügung. Die Erfahrungen, die die Mitglieder brauchen, erreichen sie durch Veranstaltung verschiedener Aktionen. Wichtig ist vor allem der geistige Aufstieg jedes Mitgliedes, den ~~man~~ man allein entwickeln muss, aber unsere geistliche Begleitung kann dazu helfen.

Kommunikation verläuft vor allem persönlich oder online per Facebook oder E-Mails. Ganzes Team trifft sich mehrmals pro Monat. Zusätzlich zweimal pro Jahr findet am Wochenende ein Teambuilding statt, wo unter anderem die Besprechungen auf dem Programm stehen. Die Verhältnisse und Beziehungen zwischen den Mitgliedern sind sehr gut, deshalb ist die Arbeitsstimmung und Wohlfühlatmosphäre sehr angenehm.

Belohnungen sind nicht finanziell, sondern immateriell wie zum Beispiel immaterielle Anreize und Lob. Jede Aktion wird auch schriftlich beurteilt um die Fehler beim nächsten Mal zu vermeiden. Materielle Belohnung erfolgt in der Form eines gemeinsamen Weihnachtsabendessens im Dezember und einer Grillparty im Juni.

8 FRAGEBOGENUNTERSUCHUNG

8.1 Einführung

Das Ziel der Arbeit ist es durch eine Fragebogenuntersuchung festzustellen, ob zliner NPO's und Kapitalgesellschaften in ihrer Tätigkeit Prinzipien applizieren, die vom Bata's Führungsstil ausgehen. Die Fragen betrafen sich nur den Bereich Personalmanagement. Durch Befragung und Fragebogen wird erforscht, wie sich die NPO's und Kapitalgesellschaften voneinander unterscheiden. Diese Arbeit auch verfolgte meine Voraussetzung, die lautet: In den NPO's ist erheblicheres Vorkommen von Bata's Vermächtnisse als in Kapitalgesellschaften. Meiner Meinung nach sollten sich die Kapitalgesellschaften von den NPO's inspirieren zu lassen. Empfehlungen für ein erfolgreiches Personalmanagement, die sich aus den Ergebnissen ergeben, werden getrennt für NPO's und für Kapitalgesellschaften bearbeitet.

Der zweisprachige Fragebogen wurde nur an zliner Unternehmen orientiert, weil bei diesen in Zlin wirkenden Unternehmen größere Voraussetzung ist, dass sie Bata's Vermächtnisse kennen. Aus dem Datenbestand Albertina ergibt sich, dass 404 Kapitalgesellschaften den Firmensitz in Zlin haben, die mehr als 10 Arbeiter haben. Aber nur 359 Kapitalgesellschaften haben Webseiten, wo man Emails gewinnen kann. Aus den 359 versandten oder persönlich übergebenen Fragebogen wurden 114 ausgefüllt. Der Rückfluss beträgt 31,75%. Aus dem Verwaltungsregister (kr-zlinsky.cz, 2014) der ökonomischen Subjekte stammen Ausgaben, dass es in Zlin 939 NPO's gibt. Leider nur bei 277 NPO's kann man eine Emailadresse im Internet aufsuchen. Der Rückfluss der Fragebogen ist bei NPO's 108, das bedeutet 38,98%. Ich bin der Meinung, dass die Ursache des niedrigeren Rückflusses nicht nur Zeitbeschäftigung ist, sondern auch mangelhafte Bereitschaft der Befragten.

Die Umfrage war anonym und wurde für Personen bestimmt, die eine Leitungsposition in einem Unternehmen innehaben, weil die Vorgesetzten allgemeine Bedingungen am Arbeitsplatz und Einstellungen zum Personal bestimmen. Ihr Verhalten beeinflusst, wie sich ihre Untergeordneten in der Arbeit füllen. Der Fragebogen enthält 18 Fragen und 2 Unterfragen, die so konzipiert wurden, damit beide Gruppen der Befragten leicht antworten können. Der Fragebogen wurde während des Monats Januar erarbeitet. Innerhalb von zwei Wochen im März verlief Versendung per Emails und persönliche Lieferung und danach

folgte Sammlung von Daten. Antworten wurden grafisch mittels Microsoft Excel erarbeitet und anschließend ausgewertet.

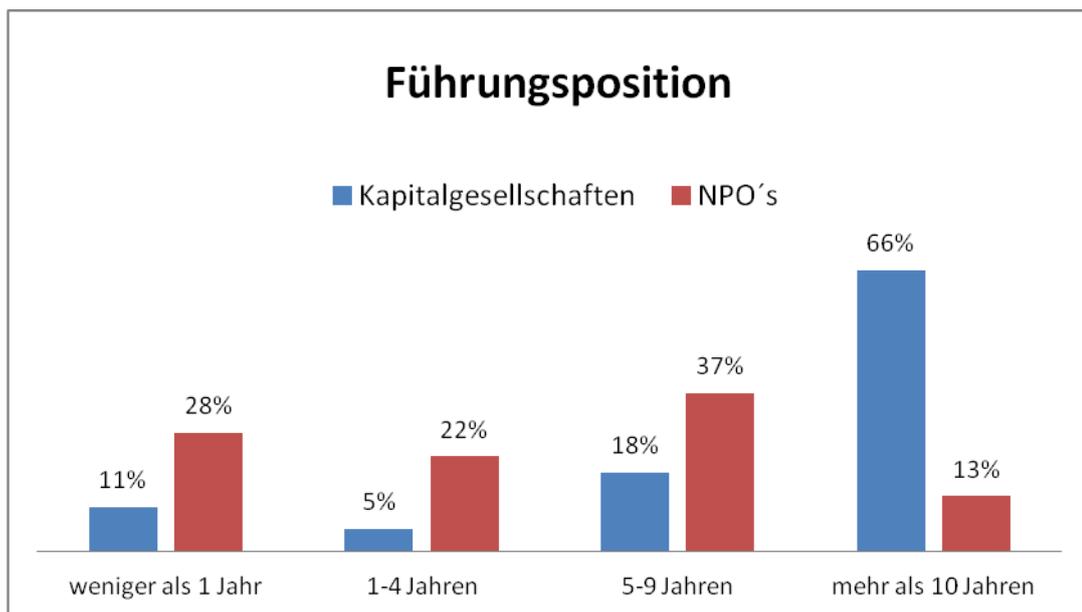
8.2 Auswertung der Fragebogenuntersuchung

Mittels der Einleitungsfrage wurden die Befragten in zwei Hauptgruppen geteilt. Ob sie in der Leitung von einer Kapitalgesellschaft oder einer NPO sind. Wie schon geschrieben wurde, 114 Kapitalgesellschaften und 108 NPO's füllten den Fragebogen aus.

Erste zwei Fragen bezogen sich auf nähere Bestimmung der Befragten. Es ist wichtig, weil ein Manager, der in einer Führungsposition weniger als 1 Jahr ist, hat keine große Erfahrung, wie ein Manager, der mehr als 10 Jahre ein Unternehmen führt. Sowie die Anzahl der Mitarbeiter kann den Stil der Führung beeinflussen.

Diagramm Nr. 1: Führungsposition

In der Führungsposition bin ich:



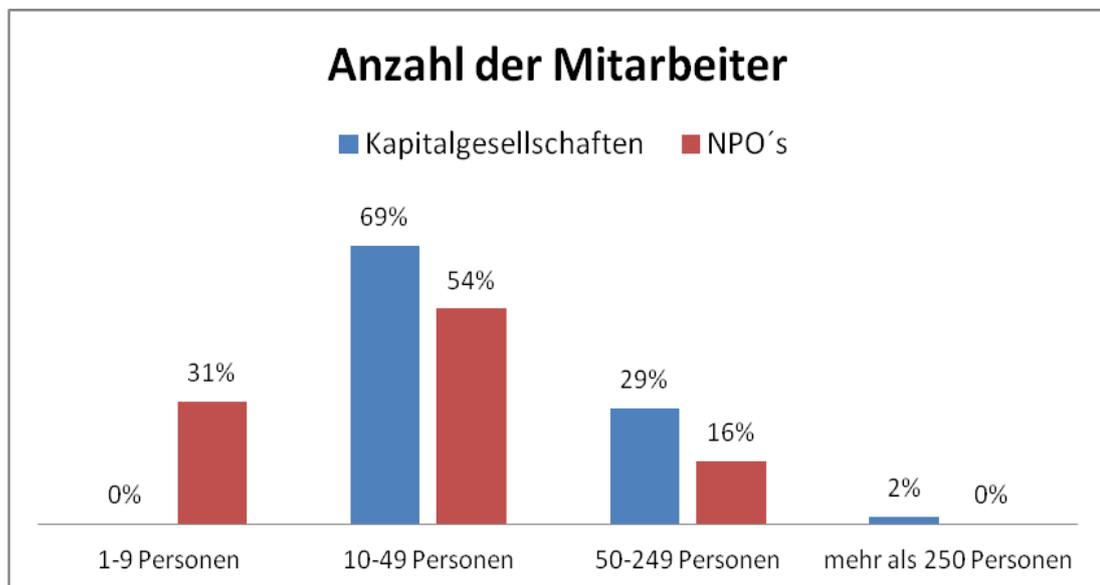
Die Mehrheit der Leiter in den Kapitalgesellschaften ist in einer Leitungsposition länger als 10 Jahren. Solche Manager sollten reiche Erfahrungen in der Menschenführung haben. Während 11% der Neulinge ~~sind~~ wahrscheinlich keine große Erfahrung in Führungspositionen haben und ihre Einstellungen zum Personal sich noch entwickeln können.

Im Vergleich zu den Kapitalgesellschaften sind in den NPO's weniger erfahrene Leader. Nur 13% der Befragten eine Leitungsposition mehr als 10 Jahren. Meiner Meinung nach besteht der Grund darin, dass Arbeit in einer NPO zu den Freizeittätigkeiten gehört. Dazu

sind irgendeine Organisationen nur an bestimmte Zielgruppe orientiert. Zum Beispiel Studentenorganisationen.

Diagramm Nr. 2: Anzahl der Mitarbeiter

Im Unternehmen arbeiten:

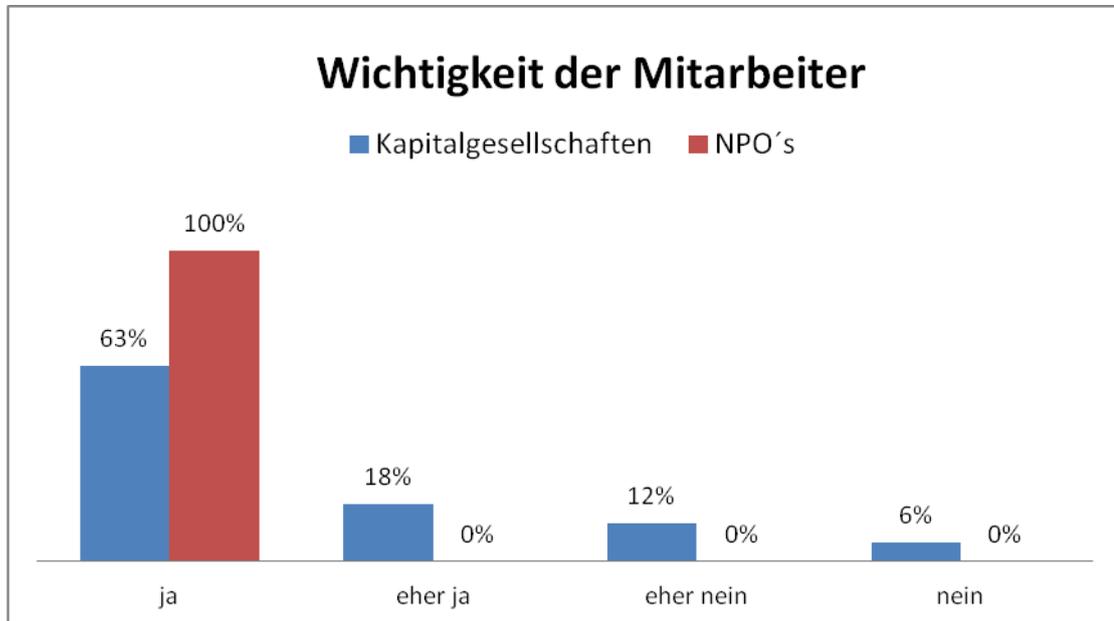


Mit wachsender Anzahl der Mitarbeiter, wächst auch Verantwortung und Wichtigkeit des Personalmanagements. In jeder befragten Kapitalgesellschaft arbeiten mehr als 10 Personen, weil diese Anforderung sich aus dem Datenbestand ergibt. Große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern kommen in der Umfrage sehr wenig vor. Den größeren Teil bilden Unternehmen, wo 10-49 Personen arbeiten. Bei den Kapitalgesellschaften beträgt es 69% und bei den NPO's 54%.

Andere Fragen beziehen sich auf die Einstellungen zum Personal und auf das Verhalten und Meinungen der Vorgesetzten, die einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitsstimmung und Arbeitsbedingungen haben.

Diagramm Nr. 3: Wichtigkeit der Mitarbeiter

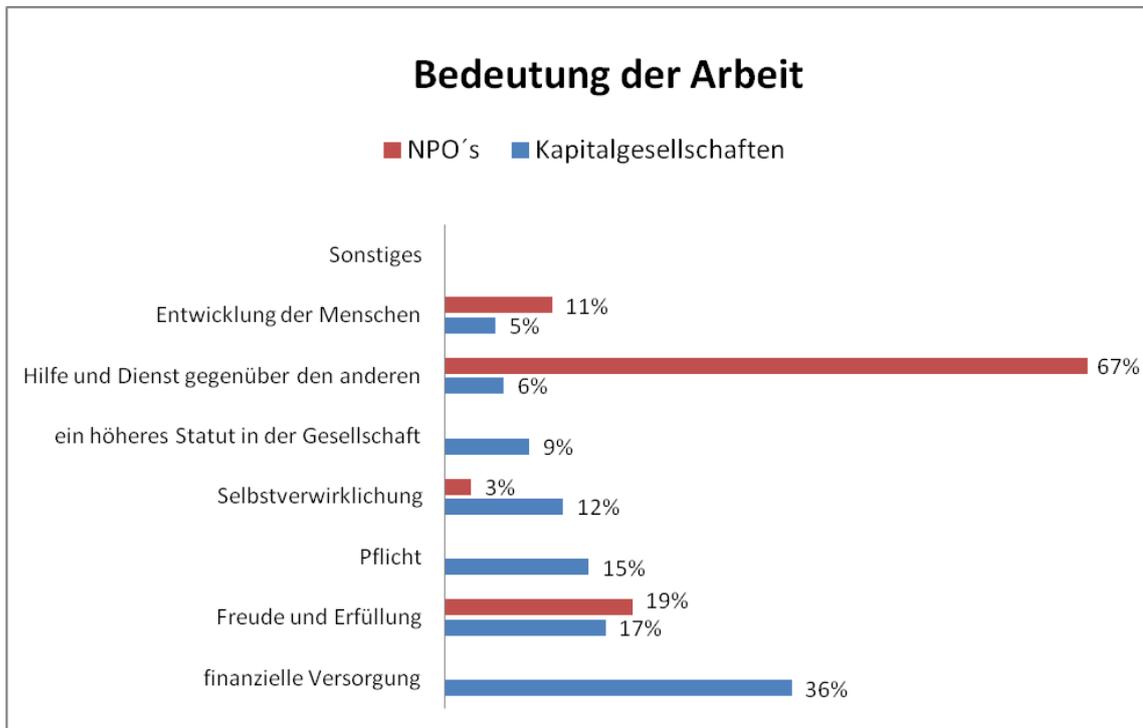
Ich halte meine Mitarbeiter für einen sehr bedeutenden Bestandteil des Unternehmens:



Bata wollte in seinem Betrieb nur solche Menschen, die den gesunden Verstand und die Begabung hatten. Andere, die nicht so begabt wurden, sollten seiner Meinung nach nicht im Betrieb mit den Maschinen arbeiten, weil sie nicht nur sich selbst sondern auch Kunden wegen der Herstellung von schlechten Erzeugnissen beschädigen könnten. Diese Leute sollten wenig qualifizierte Arbeit ausüben. Das bedeutet aber nicht, dass Bata die wenig begabten Leute nicht hoch schätzte. Sondern er wusste, dass die Qualität der Erzeugnisse von der Qualität der Menschen abhängig ist. Er hielt für seine Pflicht, an jeder Arbeitsstelle den besten Mensch zu besorgen (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 22).

18% der Unternehmer gab ein, dass Mitarbeiter nicht so bedeutenden Bestandteil des Unternehmens sind. Bata war anderer Meinung: Wenn man Gebäude und Maschinen hat, hat man nur das Kapital ohne Leben und ohne Funktion, weil das wichtigste Kapital - Menschenkenntnisse- fehlt. Nur Leute sind in der Lage Beton, Ziegel, Eisen und Stahl in Bewegung zu versetzen (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 18).

Alle NPO's sind mit dieser essenzielle Frage völlig einverstanden. Solches Ergebnis ist nicht überraschend, weil ohne Freiwilligen keine NPO existieren könnte.

Diagramm Nr. 4: Bedeutung der Arbeit**Die Arbeit bedeutet für mich vor allem:**

Für 67% der Befragten bei NPO's bedeutet die Arbeit eine Hilfe und Dienst gegenüber den anderen, während bei den Kapitalgesellschaften ist es nur 6%. Das ist ein erwartetes Ergebnis, aber Bata's Betrieb gehörte zu den profitorientierten Unternehmen und trotzdem sah er den Zweck der Unternehmung im Dienst der Öffentlichkeit, dem Volk und der Welt. Das war für ihn eine große Motivation und darin bestand seiner Meinung nach Erfolg des Betriebs. Sein Betrieb diente nicht nur den Besitzern und Mitarbeitern sondern sollte auch den Wohlstand und die Ausbildung dem Volk bringen (vgl. ZELENÝ, 2001, S.7).

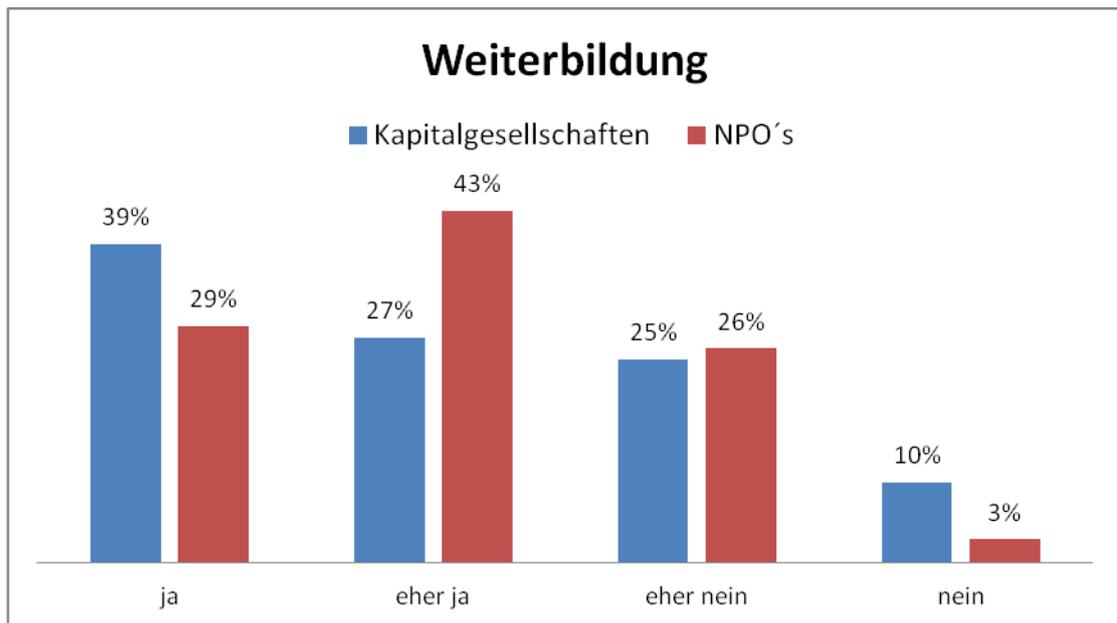
Für mehr als Viertel der Manager in den Kapitalgesellschaften bedeutet Arbeit finanzielle Versorgung, das ist keine Überraschung und diese Antwort ist völlig verständlich, aber Bata's Lösung lautet: „*Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní.*“ – „Wer nach Geld jagt, der es nie schafft.“ Man sollte sich seiner Arbeit nachjagen und so gut wie möglich arbeiten und Geld kommt allein (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 7).

Bata übertrug seine eigenen Gedanken in die Unternehmung. Es sah in der Arbeit keine Pflicht, sondern Vergnügen und Belehrung (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 13). Er seinen Mitarbeiter solche Arbeiten geben, die Freude, Erfüllung und Befriedigung bringen (vgl.

ZELENÝ, 2001, S. 18). Freunde und Erfüllung erwähnte in der Umfrage 17% der Kapitalgesellschaften und 19% der NPO's. Das ist ein positives Ergebnis, weil ich überzeugt bin, dass diese Vorgesetzten sich bemühen, angenehme Arbeitsstimmung und Wohlfühlatmosphäre für ihre Untergeordnete zu schaffen.

Diagramm Nr. 5: Weiterbildung

Ich achte darauf, dass sich die Mitarbeiter um ihren beruflichen Aufstieg durch Erwerben neuer Kenntnisse und Erfahrungen kümmern:



Bata empfehle, damit alle Arbeiter den Gewinnanteil, den sie extra zum Lohn bekamen, zur Verbesserung der Lebensverhältnisse und zur Weiterbildung verwenden. Das ist der einzige Weg, wie der Betrieb das ausgegebene Geld zurückgewinnen kann, weil man erworbene Erfahrungen in der Arbeit für den Betrieb oder im Dienst der Öffentlichkeit verwenden kann. Selbstverständlich konnte er nicht seine Angestellten dazu zwingen, deshalb investierte er in die Ausbildung auch aus den Betriebsfinanzmitteln (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 9).

Die beste Weise ist, wenn Ausbildung, Schulungen, Trainings usw. als Investitionen der Firma betrachtet werden. Es ist ein strategisches Instrument, das zur besseren Leistung und Wettbewerbsfähigkeit dienen sollte (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 9).

Robert Zemsky und Susan Shaman aus der Universität of Pennsylvania führten eine Studie in den 3200 amerikanischen Gesellschaften durch. Sie stellten fest, dass zehn prozenti-

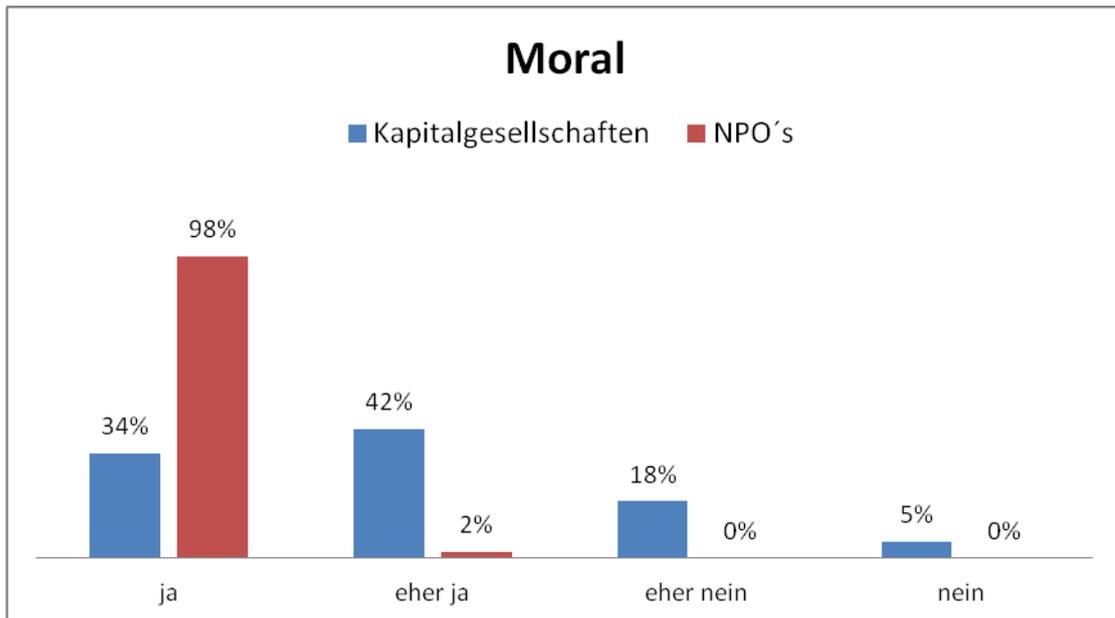
ge Erhöhung der Kapitalausgaben zur Erhöhung der Produktivität nur um 3,8 % führte. Während zehnpromtige Ausgabeerhöhung für Schulung, führte zu einem Produktivitätszuwachs um 8,5 % (MAXWELL, 2014, S. 132).

Eine Fallstudie der anerkannte Bildungsgesellschaft FranklinCovey kann an einem Beispiel der Gesellschaft VÚHŽ, a.s. bestätigen, dass Investitionen in die Weiterbildung lohnt sich. Sie investierten immer massiv in Technologien und die erwarteten Rückflüsse aus der Investition nicht hoch waren. Deshalb traf die Gesellschaft eine Entscheidung, dass sie die Investitionen in Technologien maximal ausnutzen kann, wenn sie auch parallel in Ausbildung und Entwicklung ihrer Angestellten investieren wird. Der Direktor Zachurczok schätzte Einsparung nach dem ersten Jahr der Zusammenarbeit mit FranklinCovey in Höhe von 3 Millionen Kronen ein. Die Produktivität erhöhte sich und die Arbeitsstimmung ist besser geworden. Persönliche Initiative der Menschen in Teams wächst und Teamarbeit ist markant besser, weil die Mitarbeiter sich nicht nur auf eigenes Feld des Zuständigkeitsbereichs konzentrieren sondern fähig sind alle Arbeitstätigkeiten ganzer Firma in den Zusammenhängen zu verstehen (vgl. franklincovey.cz).

Etwa ein Drittel beider Unternehmen hat eher negative Stellung zum Erwerben neuer Kenntnisse und Erfahrungen. Einer der Gründe bei den Kapitalgesellschaften ist sicher die finanzielle Seite. Wenn heutzutage eine Firma nicht zu viel Geld hat, beginnt selbstverständlich ihre Ausgaben im Bereich Ausbildung verkürzen. Zweitens ist es auch möglich, dass Mitarbeiter von diesen Unternehmen eine wenig qualifizierte Arbeit ausüben, deshalb halten sie eine Weiterbildung für unnötig. Leader der NPO's, die negativ antworteten, sind sich wahrscheinlich nicht bewusst, dass eine Weiterbildung für ihre Untergeordneten wichtig ist, weil sie kostenlos und freiwillig arbeiten. Nichtsdestoweniger etwa 70% beider Gruppen der Befragten finden die Weiterbildung gut.

Diagramm Nr. 6: Moralprinzipien

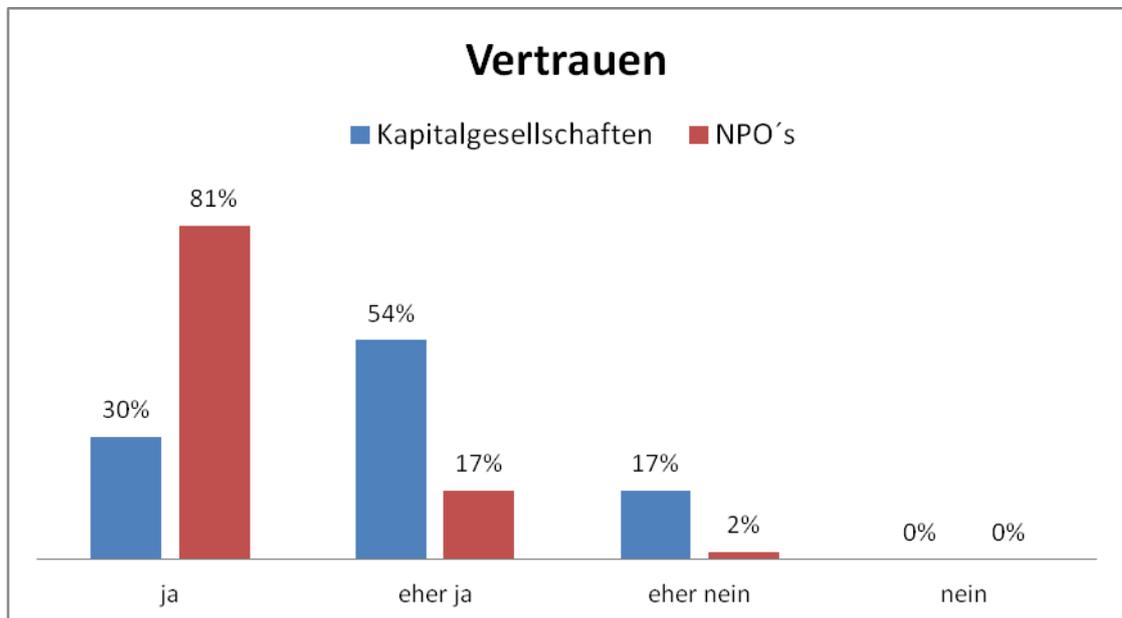
Wenn sich die Mitarbeiter nach den Moralprinzipien (wie z. B.: Verantwortung, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Ehrenhaftigkeit, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme, Aufrichtigkeit) richten, hat dies eine positive Auswirkung auf das Unternehmen:



Auf diese Frage sollten doch alle antworten: Ich bin völlig einverstanden! Nicht wahr? Jedes Unternehmen sollte auf einer festen moralischen und psychologischen Basis ruhen, die zur erfolgreichen Entwicklung der Mitarbeiter dient (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 6). Diese Lösung wird etwa von einem Fünftel der Kapitalgesellschaften nicht befolgt. Die Antworten der NPO's sind nichts überraschend.

Einer der Zwecke des Gewinnanteils im Bata's Betrieb war es, dass sich die Mitarbeiter als Besitzer füllen. Auf dieser Weise konnten sich alle Moralwerte der Mitarbeiter entwickeln (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 30).

Viele Firmen gehen heutzutage in Konkurs, weil sie zahlungsunfähig sind. Bata war davon überzeugt, dass ein Moralniedergang Finanzprobleme zur Folge hat. Man kann nicht schlechte finanzielle Situation eines Unternehmens ohne Verantwortung- Kenntnis- und Moralumstrukturierung retten. Moralsanierung muss der Finanzsanierung vorangehen. Auf Inflation der Sitten folgt Wirtschaftsinflation und damit auch Inflation der Währung. (vgl. ZELENÝ, 2001, S. 51-52).

Diagramm Nr. 7: Vertrauen**Ich vertraue meinen Untergeordneten:**

Das Vertrauen ist eng mit Moralprinzipien verbunden. Direkte Handlung gehört zu den Bedingungen des Erfolgs. Vertrauen ist nicht nur Sache der nahestehenden familiären und freundlichen Beziehungen sondern auch der Unternehmung. Vertrauensbildung ist der wertvollste Konkurrenzvorteil (vgl. ZELÉNY, 2001, S.13). Vertrauen ist am meisten gegenseitig. Wenn ein Vorgesetzter kein hundertprozentiges Vertrauen zu den Untergeordneten hat, voraussichtlich haben auch sie kein großes Vertrauen zu ihrem Vorgesetzten. Führung heißt Vertrauen und Zutrauen, kein Recht. Wenn ein Manager weiß, wo er zu steuern hat und die Leute wissen das, ist es die Basis für ein gesundes Vertrauen. Jedes Mal, wenn ein Manager einen richtigen Schritt macht, stärkt sich dadurch die gegenseitige Beziehungen und Treue. Man kann sich zwar die Zeit des Menschen und seine physische Anwesenheit kaufen, aber auf keinen Fall seine Begeisterung, Loyalität, Ergebenheit des Herzen, Gemüter und Seele. Das muss man sich verschaffen (MAXWELL, 2014, S. 91).

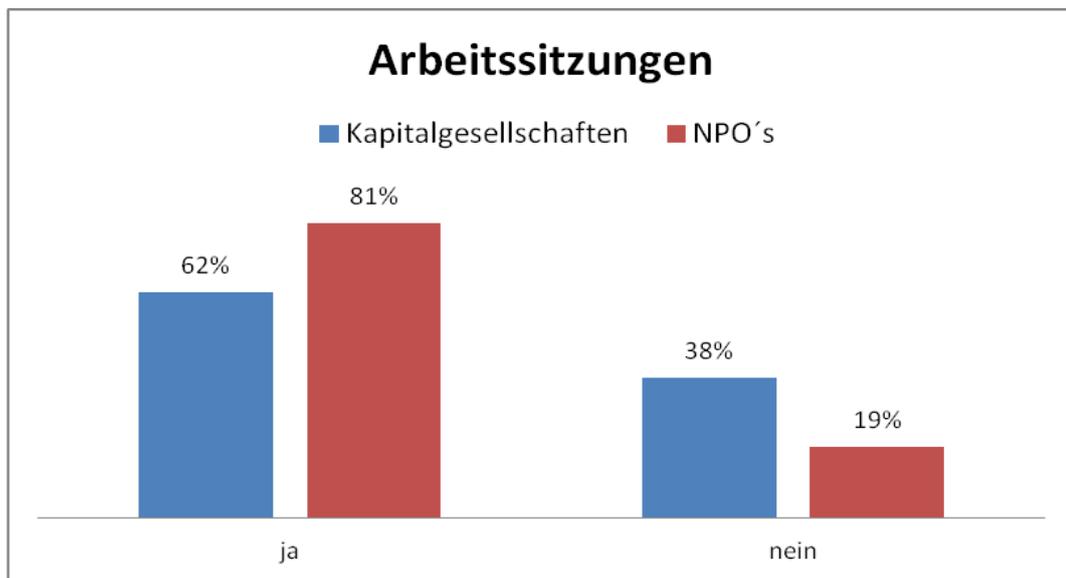
Bei den NPO's herrscht am meisten eine freundliche Atmosphäre, deshalb sind die gegenseitigen Beziehungen enger, finde ich. Aus der Umfrage ergibt sich, dass 81% der Vorgesetzten völlig ihren Untergeordneten vertrauen.

17% der Befragten aus den Kapitalgesellschaften hat kein größeres Vertrauen zu ihren Untergeordneten, aber ein Viertel von diesen ist in Führungsposition kürzer als 4 Jahren. Ich setze voraus, dass sie mehr Zeit brauchen um ein Klima des Vertrauens zu schaffen.

Fragen 8 und 9 hängen zusammen.

Diagramm Nr. 8: Arbeitssitzungen

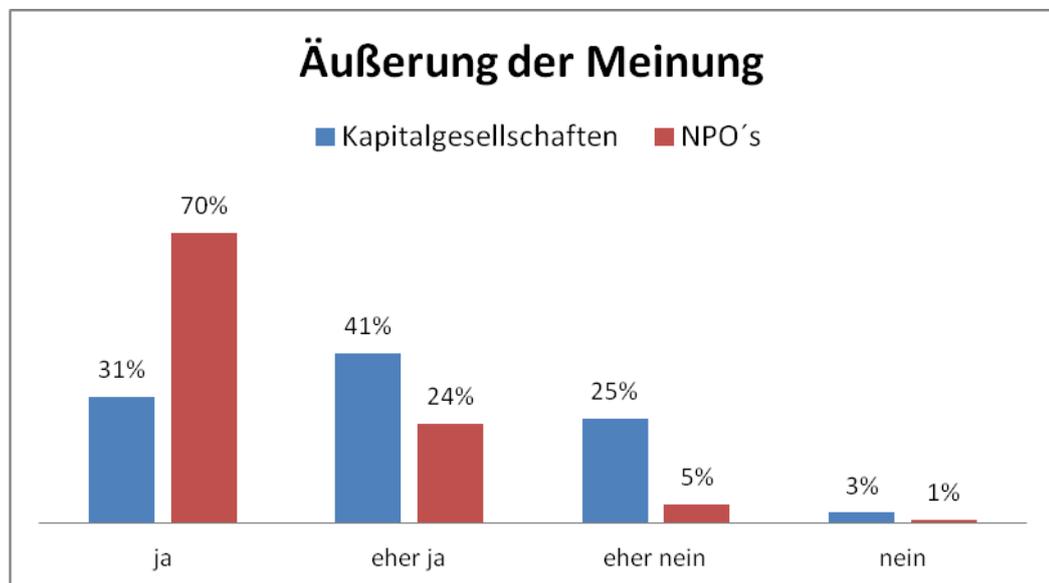
Meine Untergeordneten haben die Möglichkeit, sich zu Arbeitsangelegenheiten an einer Arbeitssitzung zu äußern:



Im Bata's Betrieb wurden regelmäßige Samstagkonferenzen stattgefunden. Bata interessierte sich für Meinungen seiner Untergeordneten, aber es war praktisch unmöglich sich mit allen Mitarbeitern zu treffen, deshalb nahmen an diesen Konferenzen nur Leiter einzelner Abteilungen teil. Im mehr als Viertel der Kapitalgesellschaften finden sich keine Arbeitssitzungen statt. 62% der Befragten dieser Aussage stimmt dieser Aussage zu, das bedeutet, dass die Arbeitssitzungen den Bestandteil der Menschenführung sind. Für die NPO's stellt die Teamarbeit eine wichtige Grundvoraussetzung dar, weil 81% der Befragten positiv antworteten.

Diagramm Nr. 9: Äußerung der Meinung

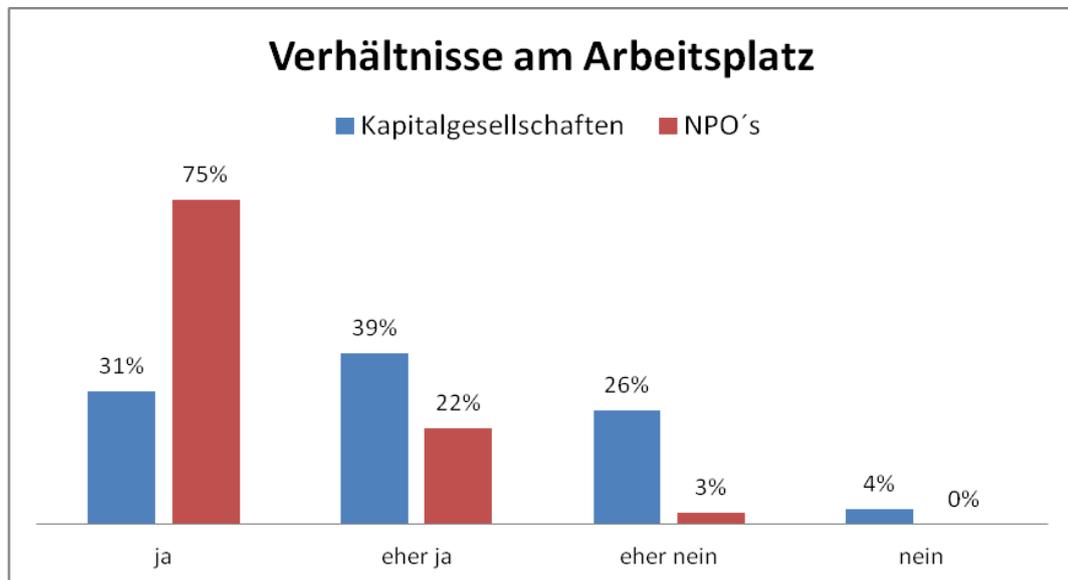
Ich habe kein Problem damit, bei meinen Untergeordneten um Rat zu oder mich nach ihrer Meinung zu erkundigen:



Manager sollten auf einer Arbeitssitzung vor allem den Mitarbeitern zuhören. Chili's Norman Brinker glaubt, dass eine einfüllsame Kommunikation lohnt sich. Fast 80% der servierten Essen in einer der besten nationalen Restaurantketten- Chili's stammen aus den Entwürfen der Leiter von einzelnen Betriebsstätten. Schriftsteller Jim Rohn sagt: „*Jeden z nejtěšíc darů, které můžete někomu dát, je dar pozornosti*“ – „Eines der größten Geschenke, das man jemandem geben kann, ist das Geschenk der Aufmerksamkeit.“ Wenn man den Menschen zuhört, dann gewinnt er Einblick, Kenntnisse, Weisheit und Respekt (MAXWELL, 2014, S. 68).

Für 28% der Vorgesetzten der Kapitalgesellschaften und für 6% der NPO's ist nicht leicht, ihren Untergeordneten um Rat zu fragen oder sich nach ihrer Meinung zu erkundigen. Wahrscheinlich denken sie, dass die Meinungen von ihren Untergeordneten keine große Bedeutung hat.

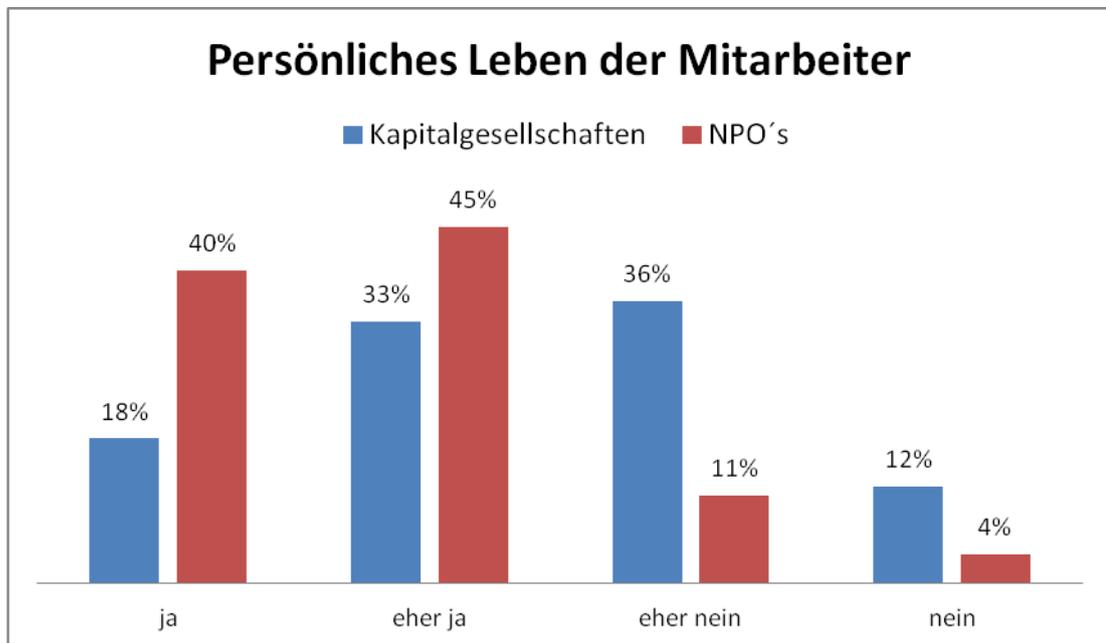
Die besten Leader interessieren sich für die Meinungen der Menschen. Wenn ein Leader sich nicht für die Meinungen von Mitarbeitern interessiert, kann es zu einer Katastrophe führen. In der Historie gibt es zahlreiche Vorfälle, wann Kapitäne der Schiffe oder Manager der Organisationen einer Katastrophe nicht verhinderten, weil die Mitarbeiter Angst hatten, eine Warnung zu äußern (MAXWELL, 2014, S. 124).

Diagramm Nr. 10: Verhältnisse am Arbeitsplatz**Die Verhältnisse unter den Mitarbeitern am Arbeitsplatz halte ich für gut:**

Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind auf dem Respekt und der Zusammenarbeit gegründet (ZELENÝ, 2001, S. 18). Bata legte Wert auf die Beziehungen in der Werkstatt. Dort sollte eine familiäre Atmosphäre sein und die Mitarbeiter sollten sogar nahe beieinander wohnen und sich gegenseitig Hilfe leisten (LEŠINGROVÁ, 2010, S. 146).

Jemand kann einwenden, dass diese Frage eher die Untergeordneten beantworten sollten, aber ich denke, dass der Manager die Atmosphäre am Arbeitsplatz erspüren kann und er ist am meisten der Bestandteil des Kollektivs. Er kann auch sehr leicht Schmeichler zu erkennen, die ihm kriechen und andere Mitarbeiter verleumden. Solche Menschen bringen dem Kollektiv nichts gut. Wenn man kein gutes Kollektiv hat, freut sich nicht auf alltägliche Arbeitszeit und es beeinflusst auch seine Arbeitsleistung.

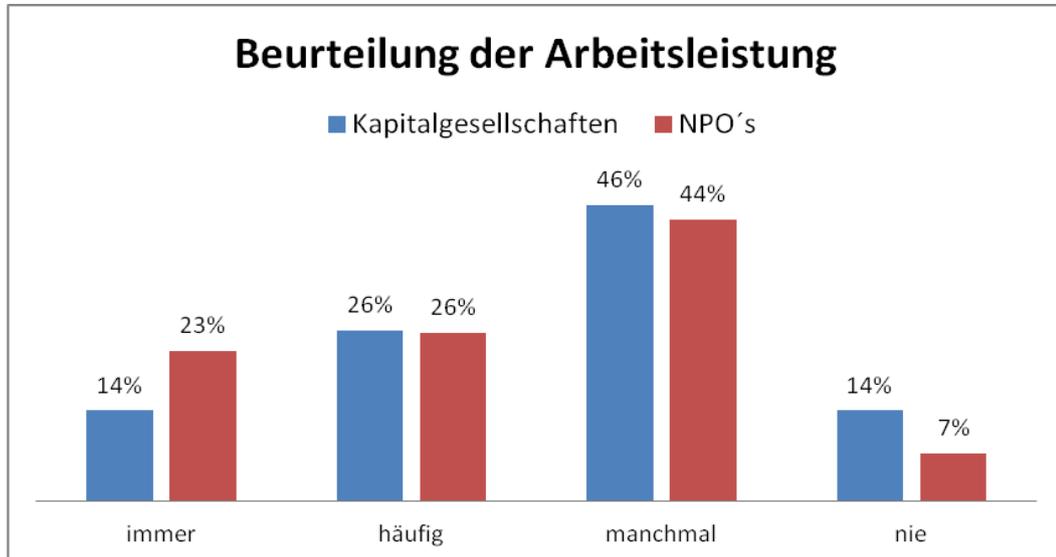
Fast ein Viertel der Kapitalgesellschaften antwortete auf diese Frage negativ, während bei NPO's beträgt es nur 3%. Wenn die Befragten mit "nein" oder "eher nein" antworteten, sollten sie den Grund angeben. Leider nur ein paar Personen kamen mir entgegen. Einer der Gründe war schlechte Unternehmungskultur, Neid oder ein großer Altersunterschied zwischen Mitarbeiter.

Diagramm Nr. 11: Persönliches Leben der Mitarbeiter**Ich kenne gut das persönliche Leben von meinen direkten Untergeordneten:**

Diese Frage hängt mit der vorigen Frage zusammen. Im Bata's Betrieb musste der Leiter gut mit der persönlichen Situation und dem familiären Leben seiner allen Untergeordneten bekannt werden (LEŠINGROVÁ, 2010, S. 115). Wenn man das persönliche Leben von den Untergeordneten kennt, dann kann man empfindlicher sein, wenn der Mitarbeiter in einer schwierigeren Lebenssituation ist und zusätzlich unterstützt es bereits das erwähnte Vertrauen. Die Ursache des hohen Anteils von negativen Antworten vor allem bei Kapitalgesellschaften sein kann, dass manche Manager eine Ansicht vertreten, dass das persönliche Leben nicht in die Arbeit gehört. Wahrscheinlich ist unerwünscht, dass die Arbeitsleistung von einer persönlichen Situation beeinflusst wird. Oder die Vorgesetzten wünschen sich nicht, um die Untergeordneten ihre erwiesene Gunst auszunutzen.

Diagramm Nr. 12: Beurteilung der Arbeitsleistung

Ich beurteile schriftlich oder mündlich die Arbeitsleistung von meinen Untergeordneten:



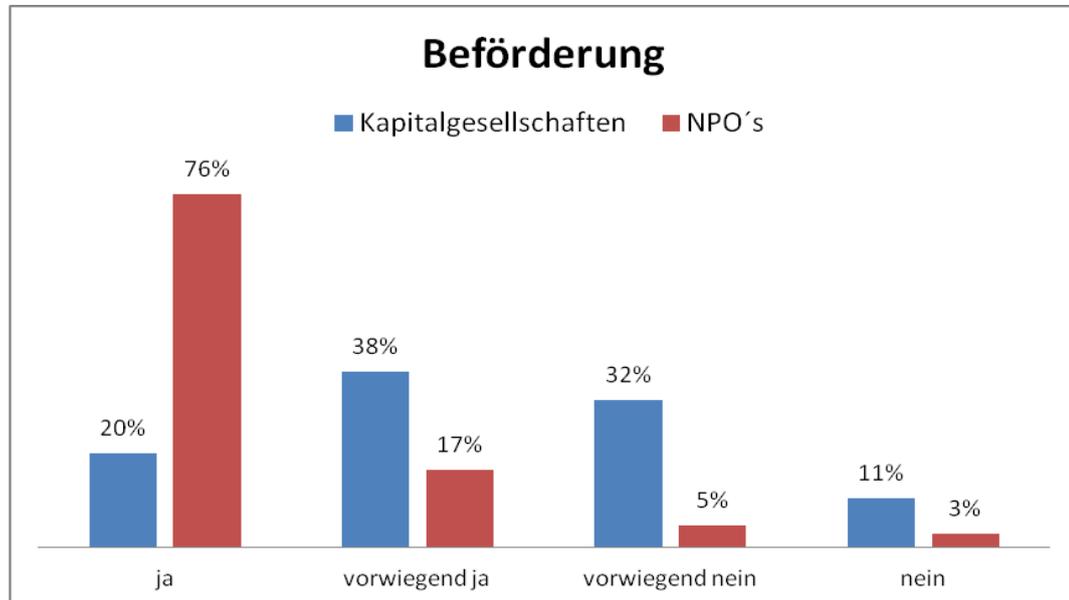
Bata vertritt die Ansicht, dass jede Menschentätigkeit in Zahlen ausdrücken sollte. Wenn man etwas verbessern will (Prozess, Produkt, Arbeit, Leben), muss es messbar mit dem vorigen Stand sein. Die Menschentätigkeit ändert die Realität ihrer Umgebung und bringt das Maß der Verbesserung oder Verschlimmerung des gegenwärtigen Stands von Sachen. Tätigkeiten, die wiederum zur Verschlimmerung des vorigen Stands führten, sollte man nicht durchführen (ZELENÝ, 2001, S.35). Bata wettete auf Zahlen, aber heutige Manager müssen nicht unbedingt eine Beurteilung durch Zahlen durchführen. Wichtig ist Rückmeldung und es ist egal auf welche Weise. Bata's Angestellten wurden regelmäßig beurteilt.

Zur Erreichung der besten Ergebnisse, kann Selbstkontrolle der Mitarbeiter helfen. Im Bata's Betrieb durften die Mitarbeiter eine schlechte Arbeit nicht fortsetzen. Kontrolle der Qualität war eine strategische Notwendigkeit (ZELENÝ, 2001, S. 20).

Fast die Hälfte in beiden Gruppen der Befragten beurteilt die Arbeitsleistungen von den Untergeordneten nur manchmal. Möglich halten sie es nicht für so wichtig, oder sie haben keine Zeit dafür. Sogar in 14% der Kapitalgesellschaften und 7% der NPO's ist keine Gewohnheit, eine Arbeitsleistung zu beurteilen.

Diagramm Nr. 13: Beförderung

In der Führungsposition kann nur solcher Mitarbeiter sein, der früher in niedrigerer beruflichen Position stand:



Jemand konnte nicht im Bata's Betrieb ein Führungsarbeiter werden. Sie hatten große Verantwortung für alle Tätigkeiten seiner Werkstatt und jeder war verpflichtet, einen fähigen Nachfolger zu erziehen. Bata wettete auf Führungsarbeiter, die aus den eigenen Reihen stammen. Sie kannten sehr gut alle Arbeitsprozesse und auch alle Mitarbeiter. Effektive Führungsarbeiter waren der Bestandteil der hochwertigen Herstellung.

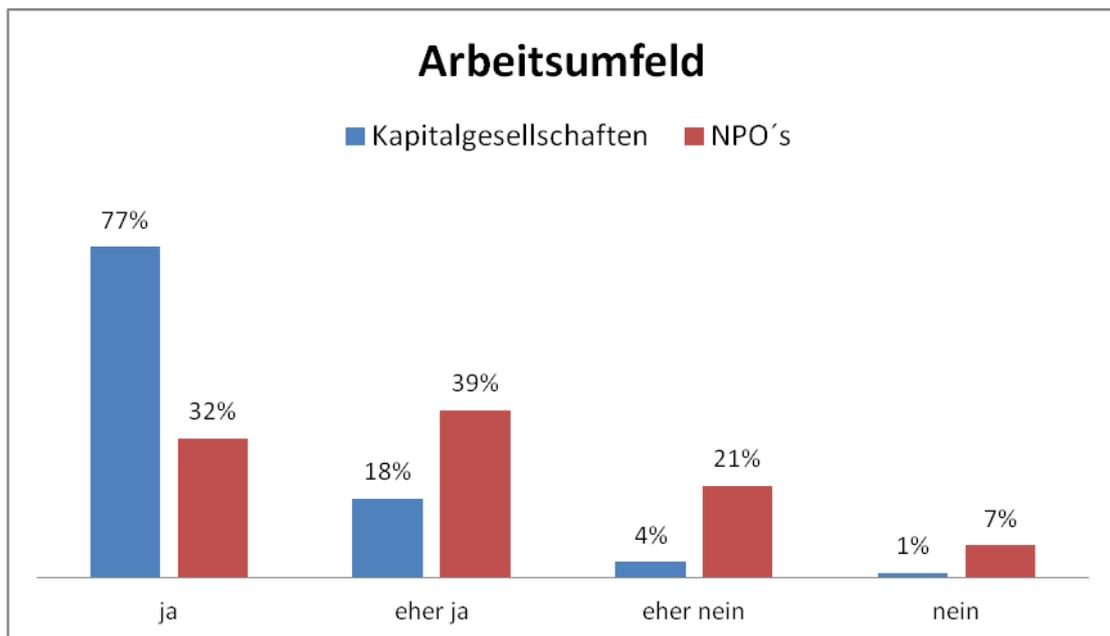
Bei NPO's ist es ein übliches Verfahren. Man muss gut die Ziele der Organisation kennen und erst dann ein Team führen, deshalb 76% antwortete „ja“. Bei Kapitalgesellschaften kann ein Fachmann eine Führungsposition innehaben, der früher in einer ähnlichen Position bei einer anderen Firma arbeitet, deshalb gibt es um 56% weniger „ja“ Antworten als bei NPO's. Auch verschiedene Jobangebote im Internet bestätigen diese Tatsache.

Mit Beförderung eigener Angestellten waren im Bata's Betrieb auch Probleme verbunden. Die neu genannten Führungsarbeiter mussten sich bei den Untergeordneten Respekt verschaffen, um eine ausgeglichene Einstellung zum Personal zu finden. Die Beziehungen konnten zu viel vertrauensvoll sein oder andererseits konnten sich die neuen Führungsarbeiter über die anderen erheben. Zur Vorbeugung solcher Probleme wurde ein Meisterkurs der Führung errichtet (TOMAŠTÍK, 2008, S. 100). Vielleicht wegen dieser Gründe, die sich schon im Bata's Betrieb existierten, sind vorwiegend im Viertel der Kapitalgesell-

schaften und in 11% der NPO's in einer Führungsposition keine Mitarbeiter, die früher eine niedrigere Position innehatten. Zusätzlich gibt es heutzutage ein Trend, einen neuen Job durch Bekanntschaften zu bekommen. Manager bevorzugen oft diese Leute vor den bestehenden Angestellten.

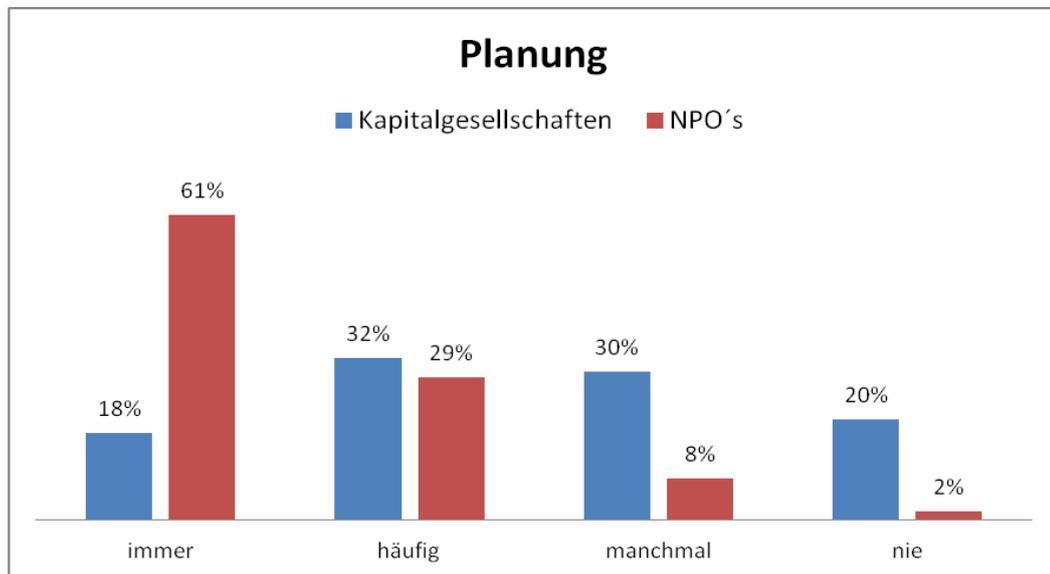
Diagramm Nr. 14: Arbeitsumfeld

Ich bin der Meinung, dass ein angenehmes Arbeitsumfeld zu besseren Arbeitsleistungen stimuliert:



Ordnung, Schönheit und Sauberkeit charakterisierten im Bata's Betrieb ein Arbeitsumfeld. Das Umfeld und die Räume des Betriebs waren hochkulturell. Die Ordnung und die Sauberkeit bedeuteten für Bata strategisches Prinzip des Unternehmensverhaltens. Jeder Mitarbeiter musste alles in den ursprünglichen Zustand bringen. Ein Handwerker, der nicht nach seiner Arbeit aufräumt, leistet am meisten keine gute Arbeit. Gute Qualität des Arbeitsumfeldes sollte die besseren Leistungen unterstützen (vgl. ZELENÝ, 2001, 18-19).

95% der Befragten aus den Kapitalgesellschaften antworteten positiv, deshalb kann man voraussetzen, dass sie sich um ein angenehmes Arbeitsumfeld kümmern. Mehr negative Antworten stammen aus den NPO's.

Diagramm Nr. 15: Planung**Ich setze zusammen mit meinen Untergeordneten kurzfristige und langfristige Ziele:**

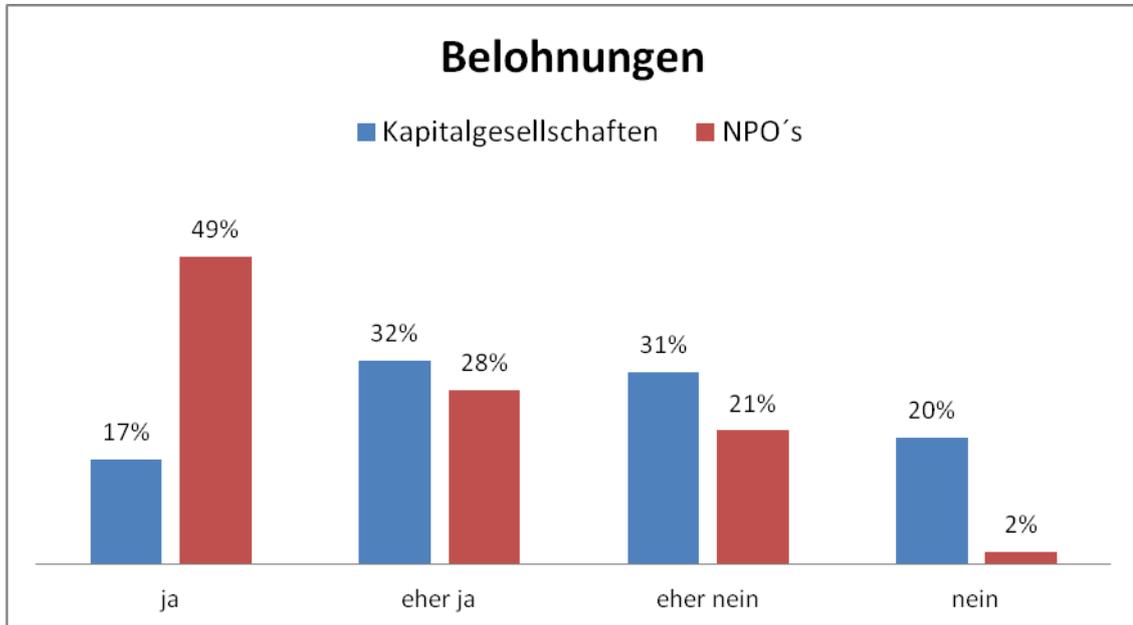
Jeder bekommt täglich vierundzwanzig Stunden, nicht mehr, nicht wenig. Die Zeit vergeht ohne die Rücksicht darauf, was man tut. Jeder bekommt jeden Tag die gleiche Zeit und niemand kann Minuten ersparen und diese in einem anderen Tag nutzen. Man kann nur sich selbst leiten. Erfolgreiche Menschen analysieren, wie sie ihre Zeit verbringen. Wenn man sich die Ziele klar setzt, dann kann er effektiv die Zeit verbringen und Ziele werden leichter messbar (MAXWELL, 2014, S. 128-129).

Menschen wollen nicht nur Befehle erfüllen, sondern sie wollen der Bestandteil der Festsetzung von Zielen sein und ihre eigenen Meinungen äußern. Für Bata war unmöglich, mit allen Mitarbeitern Ziele zu setzen, aber mit den Führungsarbeiter setzte er Ziele und Pläne auf der Samstagskonferenz. Diese Pläne waren verbindlich und die Führungsarbeiter waren verantwortlich für ihre Erfüllung. Er forderte Mitarbeiter zu den großen persönlichen Voraussetzungen auf, die zu den guten Ergebnissen führen (ZELENÝ, 2001, S. 54).

Die Hälfte der Manager von den Kapitalgesellschaften legt nicht den großen Wert auf die gemeinsame Setzung der Ziele. Bei den NPO's ist es nur ein Zehntel, weil Freiwillige durch gemeinsame Visionen, Missionen und Ziele verbunden sind.

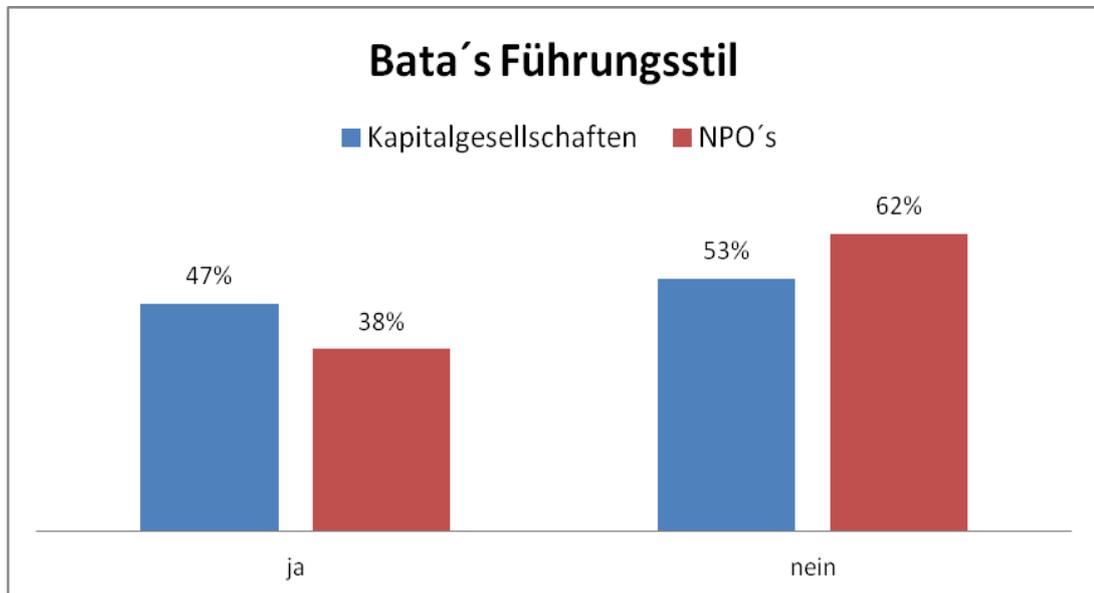
Diagramm Nr. 16: Belohnungen

Nicht-finanzielle Belohnungen sind im Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Stimulation der Mitarbeiter:



Nicht-finanzielle Belohnungen haben stärkenden Charakter und orientieren sich an die psychologische Stabilisierung der Mitarbeiter. Sie dienen zur Stärkung der Personalverbindungen, Kommunikation, Gefühl der Zusammengehörigkeit usw. Die immateriellen Belohnungen sind nicht finanziell aufwändig. Das Hauptziel ist Mitarbeiter zu schätzen und sich mit ihnen anzunähern. Zum Beispiel: Lob, Glückwünsche und Geschenke zum Geburtstag oder verschiedene Unternehmensfeiern sind in dieser Gruppe eingeschlossen. Wie bereits erwähnt in dem Unterkapitel - Motivation erwähnt wurde, Bata gewährte seiner Angestellten auch zahlreiche nichtfinanzielle Belohnungen.

Für etwa ein Viertel der NPO's und eine Hälfte der Kapitalgesellschaften ist die nicht-finanzielle Belohnung kein wesentlicher Bestandteil der Stimulation. Bei den Kapitalgesellschaften wird es wahrscheinlich nicht für wichtig gehalten und sie legen Wert nur auf die finanzielle Belohnung. Der Rest von Befragten ist mehr oder minder mit dieser Frage einverstanden.

Diagramm Nr. 17: Bata's Führungsstil**Ich kenne einige Grundsätze vom Bata's Führungsstil:**

Obwohl mehr als 9% der Manager von Kapitalgesellschaften als Manager der NPO's einige Grundsätze vom Bata's Führungsstil kennen, erheblicheres Vorkommen von Bata's Vermächtnis kann man bei NPO's beobachten. Die Unterfrage lautete: Falls ja, geben Sie bitte konkrete Grundsätze an. Am häufigsten erwähnte Grundsätzen waren ein zufriedener Kunde, Dienst der Öffentlichkeit und effektive Ausnutzung des Tags. Aber gemeinsam nur 39 von 95 der Befragten, die „ja“ antworteten, füllten diese Frage aus.

9 EMPFEHLUNGEN

Die Ergebnisse der quantitativen Fragebogenuntersuchung werden in zwei Charakteristiken präsentiert: Völlig anders denkt und handelt der Manger einer Kapitalgesellschaft, der Wert an Gewinn legen muss und völlig anders der Manger einer NPO, der Interesse an gemeinnütziger Tätigkeit hat. Aber beide führen gleich ihr Team der Mitarbeiter und folgen allgemeinen Grundprinzipien für ein erfolgreiches Personalmanagement. Sie können sich in den gewissen Bereichen voneinander inspirieren lassen.

9.1 Für Kapitalgesellschaften

Wegen der Mängel, die in der Fragebogenuntersuchung festgestellt wurden, folgen Empfehlungen für Kapitalgesellschaften, die in drei Bereichen geteilt sind.

9.1.1 Belohnung

Es ist nötig, die Angestellten nicht nur als Verursacher von Kosten zu betrachten. Die Manager sollten sie als Leute betrachten, die in der Firma mitschaffen und mit jedem Mitarbeiter mit Respekt und Achtung handeln. Jeder sollte für sich im Gedächtnis eine einfache Regel behalten, die schon Jesus predigte (Mt 7, 12): „Alles nun, was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihr ihnen auch“ (die-bibel.de, 1999). Bata betrachtete seine Angestellten als Mitarbeiter, deshalb gewährte er ihnen einen Anteil am Gewinn.

In den Kapitalgesellschaften, wo dieses Belohnungssystem möglich ist, sollten die Mitarbeiter einen Anteil am Gewinn bekommen. Andere Möglichkeit ist eine Aktie oder ein anteiliger Lohn in der Firma einzuführen. Das bringt eine größere Zusammengehörigkeit mit dem Unternehmen und bessere Arbeitsleitungen.

Manager sollten klare Regeln für den professionellen Aufstieg der Angestellten angeben, dann erscheinen keine Tendenzen, anderen den Erfolg zu neiden oder verschiedene Bekannte durchzusetzen. Z. B: im Bata's Betrieb konnte sich ein Arbeiter in eine Führungsposition oder in die Meisterposition erarbeiten. Wenn ein Manger wissen will, wie gut Arbeitsleitungen der Angestellten sind, sollte er regelmäßige Beurteilungen durchführen. Dann ist es leichter, die Angestellten gerecht zu motivieren oder zu belohnen. Das hängt damit zusammen, dass nicht für alle eine finanzielle Belohnung die höchste Motivation ist. Manche können für einen extra freien Tag dankbar sein.

9.1.2 Weiterbildung und Entwicklung

Kapitalgesellschaften sollten in die Weiterbildung der Angestellten investieren. Heutzutage gibt es zahlreiche Möglichkeiten wie verschiedene Workshops, Vorlesungen, Seminare, Development-Centres, E-learning, Trainee Programme, Coaching usw. Manager sollten ihrer Angestellten (z. B. an einer Arbeitssitzung) genügend Raum und Zeit für den Ausdruck ihrer Gefühle und Meinungen geben. Wenn man das Interesse für die Angestellten und für ihre Meinungen ausdrückt, dann werden die gegenseitige Beziehungen und das gegenseitige Vertrauen besser. In diesem Bereich können sich Kapitalgesellschaften von NPO's inspirieren lassen, weil Leader der NPO's sich für die Ansichten ihrer Untergeordneten interessieren und eine der Folgen ist die angenehme Arbeitsatmosphäre.

9.1.3 Unternehmenskultur

Alle in der Firma sollten Moralprinzipien ehren! Manager sollten ein Vorbild für ihre Angestellten sein. Menschen lassen sich nicht von anderen inspirieren, weil Vorbilder vermisst werden. Wenn man mit einem guten Beispiel vorangehen will, kann er in einer Initiative "Wirtschaft in Gemeinschaft" eingliedern, die vom Evangelium inspiriertem Lebensstil ausgeht und ist von der Spiritualität der Fokolar-Bewegung beeinflusst, die bereits im theoretischen Teil erwähnt wurde. Obwohl eine gemeinnützige Tätigkeit vor allem die Hauptaufgabe der NPO's ist, können auch Kapitalgesellschaften mittels dieser Initiative nach dem allgemeinen Wohl streben und auf diese Weise auch ihre Unternehmenskultur verbessern. In den NPO's gilt diese Regel: Geld sollten wir nicht als das Ziel, sondern als Mittel zum Ziel betrachten. Diese Einstellung sollten auch Manager der Kapitalgesellschaften annehmen.

9.2 Für nichtstaatliche Non-Profit-Organisationen

NPO erzielten in der Umfrage gute Ergebnisse, trotzdem mache ich ein paar Empfehlungen für Verbesserung im Personalbereich. Sie sind in drei Teile gegliedert.

9.2.1 Zusammengehörigkeit

Anhand einer kurzen Erzählung kann ich das wesentlichste in der Führung einer NPO zusammenfassen. Zwei Arbeiter arbeiteten an einer Baustelle und ein Vorbeigehender fragte: Was macht ihr? Ein Arbeiter antwortete: „Ich baue eine Mauer“ und der zweite sagte: „Ich

baue eine Kathedrale“. Der zweite ging von einer Mission aus, während der erste sich nur für seine Teiltätigkeit interessierte. Die Hauptaufgabe eines Leaders ist es, seinen Mitarbeitern diese Kompetenz beizubringen. Man kann es mittels eines Gesprächs mit allen Mitgliedern erreichen.

9.2.2 Beurteilung und Belohnung

Als Risiko in einer NPO zeigt sich die familiäre Atmosphäre, die mit guten freundlichen Beziehungen verbunden ist, weil sie zur Bagatellisierung der Probleme führen kann. Dazu kann eine freundliche Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und einem Untergeordneten die Beurteilung der Arbeitsleistungen erschweren, weil Urteil über eine nahestehende Person schwieriger als über eine Fremdperson ist. Aber Kritik ist wichtig, wenn man bessere Ergebnisse erreichen will, um gemeinsame Mission und Ziele zu erfüllen. Bata strebte auch nach einer familiären Arbeitsstimmung und trotzdem waren bei ihm regelmäßige Beurteilungen von großer Bedeutung. Leader der NPO's sollten ihre Untergeordneten schriftlich beurteilen oder eine Bewertungsbesprechung mit jedem Mitglied verwirklichen.

Ein Risiko in einer NPO kann familiäre Atmosphäre sein, die mit guten freundlichen Beziehungen verbunden sind, weil es zur Bagatellisierung der Probleme führen kann. Dazu eine freundliche Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und einem Untergeordneten kann Beurteilung der Arbeitsleistungen erschweren, weil Kritik an einer nahestehenden Person üben schwerer als an einer Fremdperson ist. Aber Kritik der Arbeitsleitungen ist wichtig, wenn man bessere Ergebnisse erreichen will, um gemeinsame Mission und Ziele zu erfüllen.

Freiwilligen sind in einer NPO freiwillig tätig, weil sie starke innerliche Motivation haben. Das bedeutet aber nicht, dass sie keine Belohnung verdienen. Eine nichtfinanzielle Belohnung wie Lob, Anerkennung oder auch eine Einladung zum Abendessen oder zu einer Vergnügung wie Bowling halte ich für gute Möglichkeit, wie man Dankbarkeit äußern und zeigen kann. Leader der NPO's sollten an Belohnungen denken, die mit den Beurteilungen verbunden sind, in gleichem Maß wie Manager der Kapitalgesellschaften.

9.2.3 Weiterbildung und Entwicklung

Für Weiterbildung Für Weiterbildung hat eine NPO ~~ganz~~ überhaupt keine Finanzmittel, aber Erfahrungen kann man durch eigene Tätigkeit in der Organisation erzielen. Man sollte

nicht dieses Bereich unterschätzen. Dazu existieren verschiedene interessante belehrende Bücher, die in dieser Arbeit verwendet wurden z. B Bibel, Bücher von Drucker oder Covey. Man kann sich auch aus der Erfahrungen anderer Leute belehren. Es gibt auch viele bedeutsame Persönlichkeiten, die sich gern und kostenlos eine Vorlesung vorbereiten. Heutzutage in der Welt des Internets stehen belehrende Materialien leicht zur Verfügung. Der Bereich der Weiterbildung bezieht sich nicht nur auf die Untergeordneten sondern auch auf Leader. Bata entwickelte zuerst sich selbst und dann die anderen. Das bedeutet, dass er sich in erster Reihe auf sein Charakter, seine Vision, Werte, Meinungen, Kenntnissen und Fähigkeiten konzentrierte. Er machte aus sich selbst einen großen Mensch (vgl. ZELENÝ, 2007, S. 5). Die Wahl der Maßnahmen sollte sich danach richten und den Bata's Gedanken anderen überreichen.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Das gewählte Thema meiner Bachelorarbeit hat mich wirklich begeistert. Ich bin sehr erfreut darüber mein Bachelor-Studium des Studienfachs „Deutsche Sprache für Managerpraxis“ mit einer solchen Arbeit vollenden zu können. Meine Abschlussarbeit beschäftigt sich nicht nur mit dem Management, sondern auch mit einer sehr bedeutenden Persönlichkeit zliner Region, deren Name unsere Universität trägt.

Jetzt ist die Zeit meine Fragen zu beantworten und auf Vermutungen anzuweisen. Meine Vermutung, dass in den NPO's ein erheblicheres Vorkommen von Bata's Vermächtnis als in den Kapitalgesellschaften existiert, wurde bestätigt. Dabei wird an keine Bedingung geknüpft, Bata's Gedanken zu kennen. Ganz klar haben ein größeres Bewusstsein dafür gerade die Kapitalgesellschaften. Obwohl beide Unternehmen unterschiedliche Ziele haben. Eine Kapitalgesellschaft bemüht sich Gewinne zu erzielen, während das Hauptziel einer NPO gemeinnützige Tätigkeit ist. Ich sehe hier also kein Problem ihre Ideen auszutauschen und sich voneinander inspirieren zu lassen. Die Konzentration auf Betreuung und Entwicklung von Mitarbeitern anstatt auf die Gewinne nimmt bei den einzelnen Leitern spürbar zu. Das Streben nach Gewinn wird als unverzichtbares Merkmal der Kapitalgesellschaften bleiben, Gewinn und Wachstum sind wichtig, aber sie genügen bei weitem nicht. Gewinn ist kein Ziel, sondern die Folge von ganz anderen, weit in die Zukunft reichenden Zielen. Diese gedankliche Befreiung von Gewinnmaximierung gibt einfach einen freien Raum, sich mehr für die Mitarbeiter zu interessieren und sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Es trägt reiche Früchte für das Unternehmen und nachfolgend für die ganze Gesellschaft.

Hinter jedem Bata's Erfolg steckt vor allem harte Arbeit. Die Formel für den langfristigen Erfolg besteht in einer Rückkehr zu den traditionellen Werten. Menschen verlangen oft nach dem langfristigen Erfolg, zu dem einfache und schnelle Wege führen, aber auf diese Art und Weise kann man keinen Erfolg erreichen. Zuerst muss man ansähen, dann die guten Bedingungen für das Wachstum besorgen und erst dann die Ernte einbringen. Bata und meine Untersuchung erbrachten den Beweis, dass es sowie im Leben als auch in der Unternehmungstätigkeit möglich ist, sich nach Ehrlichkeit und Moralprinzipien, Loyalität und Kontinuität zu richten, nicht zu betrügen, zu lügen und zu stehlen. Dienste, die der Öffentlichkeit offenstehen, zu leisten, auf andere Rücksicht zu nehmen, die Mitarbeiter auszubilden und zu entwickeln, sich vor anderen nicht großtun zu wollen und dabei erfolgreich und konkurrenzfähig zu bleiben.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Quelle

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., v Institutu řízení 1. Praha: Institut řízení, 1990, 246 s. ISBN 80-7014-024-0
- BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-05-7. Erreichbar unter: http://www.vosp.cz/wp-content/uploads/2013/11/Rizeni_NNO.pdf
- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- COVEY, Stephen R. *Vedení založené na principech*. V nakladatelství Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 301 s. ISBN 9788072612024.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-242-03.
- ERDÉLY, Evžen. *Baťa/Švec, který dobyl světa*. 1. Vydání. Zlin: Archa, 1990. 192 s. ISBN 59-078-90.
- GREGAR, Aleš. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 4. nezměn. Zlin: Univerzita Tomáše Bati, 2007, 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- HUMMEL, Thomas R. *Personalmanagement* [online]. Thomas R. Hummel & Ventus Publishing ApS, 2012. 158 S. ISBN 978-87-403-0284-4.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 286 s. ISBN 978-80-7367-269-0.
- MAXWELL, John C. *Zásady vrcholového vedení: získejte praxi, kterou jsem se učil celý život*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2014, 269 s. ISBN 978-80-7349-418-6.
- SCHUST, Günter H. *Unterstützende Führung- Die neue Rolle der Führungskraft im 21. Jahrhundert* [online]. Günter H. Schust & Ventus Publishing ApS, 2011. 77 S. ISBN 978-87-7681-747-3
- ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. *Účetní operace kapitálových společností: daňové a právní souvislosti*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2005, sv. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4018-8

ŠVARCOVÁ Jena a kolektiv. *Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlin: CEED, 2010. ISBN 978-808-7301-005.

TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlin do roku 1939 = The personnel department of the Bata Shoe company Zlin till 1939: teze disertační práce*. Zlin: Univerzita Tomáše Bati ve Zlině, 2011. ISBN 978-807-4540-486

TRNKA, František, *Zlinští podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. 166S. ISBN 80-7219-005-9.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Zlin: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2001. ISBN 80-731-8046-4.

Elektronische Quelle

BERÁNEK, Daniel, In: *Financ - server plný peněz* [online]. 25. 5. 2014 [Stand 2015-18-03]. URL: <http://www.financ.cz/novinky/nefinancni-odmenovani/>

DAŇAŘI ONLINE PORTÁL DAŇOVÝCH PORADCŮ A PROFESIONÁLŮ, *Zdaňování příjmů veřejných obchodních společností a komanditních společností včetně jejich společníků* [online]. 1.7.2014 [Stand 2015-1-25]. URL: <http://www.danarionline.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d45949v57271p1-zdanovani-prijmu-verejnych-obchodnich-spolecnosti-a-koma/?query=%24index%3D275>

Databáze nestátních neziskových organizací Zlínského kraje, In: *Zlínský kraj* [online]. 16.1.2014 [Stand 2015-05-03]. URL: <http://www.kr-zlinsky.cz/databaze-nestatnich-neziskovych-organizaci-zlinskeho-kraje-cl-870.html>

Luther Bibel 1984, In: *Das Bibelportal der deutschen Bibelgesellschaft* [online]. c1999 [Stand 2015-28-03]. URL: <http://www.die-bibel.de/online-bibeln/luther-bibel-1984/bibeltext/>

MATEICIUS, A. *Personální management: pro krizové manažery* [online]. 2008 [Stand 2015-7-03]. 265 S. URL: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>

Organizace, In: *Management mania* [online]. c2013 [Stand 2015-1-21]. URL: <https://managementmania.com/cs/organizace>

OTAVOVÁ, Milena, In: *Daňáři online portál daňových poradců a profesionálů*, [online]. 1. 7. 2014 [Stand 2015-30-03]. URL: <http://www.danarionline.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d45949v57271p1-zdanovani-prijmu-verejnych-obchodnich-spolecnosti-a-koma/?query=%24index%3D275>

Předpis č. 89/2012 Sb. Zákon Občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 3.2.2012 [Stand 2015-15-03]. URL: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

Předpis č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 25.1.2012 [Stand 2015-15-03]. URL: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

Případová studie: VÚHŽ a.s. / 4 disciplíny realizace, In: *FranklinCovey* [online]. C2008 [Stand 2015-02-04] URL: <http://www.franklincovey.cz/seminare/pripadova-studie-vuhz>

ŠKARABELOVÁ, Simona et al. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí* [online] c2002 [Stand 2015-05-03]. URL: http://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/VPL218/um/Kdyz_se_rekne.pdf

SOUKUPOVÁ VĚRA, STRACHOTOVÁ DANA. *Podniková ekonomika, verze 2.0. VŠCHT v Praze* [online], c2006, [Stand 2015-01-03]. URL: http://vydavatelstvi.vscht.cz/knihy/uid_ekniha-002/pages-img/001.html

STEJSKAL, Jan. *Neziskový sektor - úvod do problematiky* [online], 10.2. 2011, [Stand 2015-02-03]. URL: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=\\$index=410](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/?search_query=$index=410)

Studijní materiály do předmětu Podniková ekonomika od doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D

VOSÁTKA, Jakub. *Podnik a podnikání* [online]. c2014 [Stand 2015-05-03]. URL: http://fzp.ujep.cz/~vosatka/Prednasky_NOP/

Wirtschaft, In: *Fokolar-Bewegung* [online]. [Stand 2015-02-04] URL: <http://www.fokolar-bewegung.de/staticsite/staticsite.php?menuid=35&topmenu=34>

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft mi beschränkter Haftung
HRM	Human Resource Management
NPO	Non-Profit-Organisation
Nr.	Nummer
S.	Seite
sog.	so genannte
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Autoritäre Struktur.....	22
Abbildung 2: Kooperative Struktur	23
Abbildung 3: Laissez-faire Struktur.....	23
Diagramm Nr. 1: Führungsposition	47
Diagramm Nr. 2: Anzahl der Mitarbeiter	48
Diagramm Nr. 3: Wichtigkeit der Mitarbeiter	49
Diagramm Nr. 4: Bedeutung der Arbeit.....	50
Diagramm Nr. 5: Weiterbildung	51
Diagramm Nr. 6: Moralprinzipien	53
Diagramm Nr. 7: Vertrauen	54
Diagramm Nr. 8: Arbeitssitzungen	55
Diagramm Nr. 9: Äußerung der Meinung.....	56
Diagramm Nr. 10: Verhältnisse am Arbeitsplatz	57
Diagramm Nr. 11: Persönliches Leben der Mitarbeiter	58
Diagramm Nr. 12: Beurteilung der Arbeitsleistung.....	59
Diagramm Nr. 13: Beförderung	60
Diagramm Nr. 14: Arbeitsumfeld	61
Diagramm Nr. 15: Planung	62
Diagramm Nr. 16: Belohnungen.....	63
Diagramm Nr. 17: Bata´s Führungsstil	64

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang A I – Fragebogen

ANHANG A I: FRAGEBOGEN

Dotazník- Personální management / Fragebogen- Personalmanagement

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Andrea Gerychová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Německý jazyk pro manažerskou praxi na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jež je součástí mé bakalářské práce. Otázky se týkají personálního managementu a budou sloužit k porovnání současného vedení podniků s tehdejší Baťovou soustavou řízení. Dotazník je určen lidem, kteří zastávají vedoucí pozici v podniku.

Údaje budou zpracovány zcela anonymně.

Velmi děkuji za Váš čas i ochotu.

.....
Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Andrea Gerychová und ich bin im dritten Studienjahr der Fachrichtung: „Deutsche Sprache für Managerpraxis“ an der Thomas-Bata-Universität in Zlin. Ich wende mich mit einer Bitte an Sie, den folgenden Fragebogen auszufüllen, der ein wesentlicher Bestandteil meiner Bachelorarbeit ist. Die in ihm erwähnten Fragen betreffen das Personalmanagement und dienen als Grundlage eines Vergleichs des heutigen Führungsstils mit dem ehemals von Bata praktizierten. Der Fragebogen ist für Personen bestimmt, die eine Führungsposition in ihren Unternehmen innehaben.

Die Daten werden völlig anonym verarbeitet.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihr Verständnis.

Jsem vedoucí v:

Ich bin in der Führung von:

- kapitálové společnosti- s.r.o, a.s. (Kapitalgesellschaft- GmbH, AG)
- nestátní neziskové organizaci (Nichtstaatliche Non-Profit-Organisation)

1) Ve vedoucí pozici jsem:

In der Führungsposition bin ich:

- méně než 1 rok (weniger als 1 Jahr)
- 1-4 roky (1-4 Jahren)
- 5-9 let (5-9 Jahren)
- více než 10 let (mehr als 10 Jahren)

2) V podniku pracuje:

Im Unternehmen arbeiten:

- 1-9 osob (1-9 Personen)
- 10-49 osob (10-49 Personen)
- 50-249 osob (50-249 Personen)
- více než 250 osob (mehr als 250 Personen)

3) Považuji pracovníky za velmi významný článek podniku:

Ich halte meine Mitarbeiter für einen sehr bedeutenden Bestandteil des Unternehmens:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

4) Práce pro mě především znamená:

Die Arbeit bedeutet für mich vor allem:

- finanční zabezpečení (finanzielle Versorgung)
- vyšší společenský statut (ein höheres Statut in der Gesellschaft))
- pomoc a služba ostatním (Hilfe und Dienst gegenüber den anderen)
- rozvoj lidí (Entwicklung der Menschen)
- seberealizace (Selbstverwirklichung)

- radost a naplnění (Freude und Erfüllung)
- povinnost (Pflicht)
- Jiné (Sonstiges)

5) Dbám na to, aby se pracovník staral o svůj profesní růst získáváním nových znalostí a zkušeností:

Ich achte darauf, dass sich die Mitarbeiter um ihren beruflichen Aufstieg durch Erwerben neuer Kenntnisse und Erfahrungen kümmern:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

6) Jestliže se pracovníci řídí morálními principy (jako: zodpovědnost, spolehlivost, spravedlnost, čestnost, poctivost, ohleduplnost, upřímnost), má to na podnik pozitivní dopad:

Wenn sich die Mitarbeiter nach den Moralprinzipien (wie z. B.: Verantwortung, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Ehrenhaftigkeit, Ehrlichkeit, Rücksichtnahme, Aufrichtigkeit) richten, hat dies eine positive Auswirkung auf das Unternehmen:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

7) Důvěřuji svým podřízeným:

Ich vertraue meinen Untergeordneten:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

8) Mí podřízení mají možnost vyjádřit se k pracovním záležitostem na pracovní poradě:

Meine Untergeordneten haben die Möglichkeit, sich zu Arbeitsangelegenheiten an einer Arbeitssitzung zu äußern.

- ano (ja)
- ne (nein)

9) Nedělá mi problém zeptat se svého podřízeného na radu či názor:

Ich habe kein Problem damit, bei meinen Untergeordneten um Rat zu oder mich nach ihrer Meinung zu erkundigen:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

10 a) Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky považují za dobré:

Die Verhältnisse unter den Mitarbeitern am Arbeitsplatz halte ich für gut:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

10 b) Pokud je Vaše odpověď "ne" nebo "spíše ne", uveďte prosím důvod:

Wenn Sie mit "nein" oder "eher nein" geantwortet haben, geben Sie bitte den Grund an:

11) Zním dobře osobní život svých přímých podřízených:

Ich kenne gut das persönliche Leben von meinen direkten Untergeordneten:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)

- ne (nein)

12) Hodnotím písemně či ústně pracovní výkon svých podřízených:

Ich beurteile schriftlich oder mündlich die Arbeitsleistung von meinen Untergeordneten:

- vždy (immer)
- často (häufig)
- občas (manchmal)
- nikdy (nie)

13) Ve vedoucí pozici může být pouze takový pracovník, který dříve zastával nižší pozici:

In der Führungsposition kann nur solcher Mitarbeiter sein, der früher in niedrigerer beruflicher Position stand:

- ano (ja)
- většinou ano (vorwiegend ja)
- většinou ne (vorwiegend nein)
- ne (nein)

14) Jsem toho názoru, že příjemné pracovní prostředí stimuluje k lepším pracovním výkonům:

Ich bin der Meinung, dass ein angenehmes Arbeitsumfeld zu besseren Arbeitsleistungen stimuliert:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

15) Vytvářím společně se svými podřízenými krátkodobé i dlouhodobé cíle:

Ich setze zusammen mit meinen Untergeordneten kurzfristige und langfristige Ziele:

- vždy (immer)

- často (häufig)
- občas (manchmal)
- nikdy (nie)

16) Nefinanční odměny jsou v podniku podstatnou součástí stimulace pracovníků:

Nicht-finanzielle Belohnungen sind im Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Stimulation der Mitarbeiter:

- spíše ano (eher ja)
- ano (ja)
- spíše ne (eher nein)
- ne (nein)

17 a) Zním některé ze zásad Baťovy soustavy řízení:

Ich kenne einige Grundsätze vom Bata's Führungsstil:

- ano (ja)
- ne (nein)

17 b) Pokud ano, uveďte prosím konkrétní zásady:

Falls ja, geben Sie bitte konkrete Grundsätze an:

V případě zájmu o zaslání výsledku dotazníku, uveďte prosím svůj e-mail:

Wenn Sie sich für die Ergebnisse meiner Untersuchung interessieren, geben Sie hier, bitte, Ihre E-Mail-Adresse an: