

# SOUSTAVA ŘÍZENÍ BAŤA – ZÁKLAD PRO EVROPSKÝ SYSTÉM PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ

*Milan Zelený*

**Abstrakt.** Soustava řízení Baťa představuje významný základ principů a hodnot nutných pro tvorbu Evropského systému podnikového řízení. Evropský systém je žádoucí pro zvýšení konkurenceschopnosti, strategické spolupráce a manažerského sebevědomí Evropy v éře rostoucí globální hyperkonkurence. Jedním z hlavních nástrojů tvorby takového systému je upevňování a šíření evropských hodnot pomocí podnikatelského vzdělávání. V tomto příspěvku vycházíme z tradice Baťovy Školy práce a zdůrazňujeme její moderní vtělení jako Podnikatelská univerzita: která úzce spolupracuje s podniky a vychovává podnikatele, ale i sama podniká. Nový univerzitní subjekt je v Evropě nutný a představuje výzvu pro české podnikatele, aby se zde ujali vůdčí úlohy, jak se má očekávat od dědiců soustavy řízení Baťa.

**Abstract.** The Baťa management system represents an important foundation of principles and values for creating the European system of management and entrepreneurship. Such an European system is necessary for improving competitiveness, strategic cooperation and managerial self-confidence of Europe in the era of intensifying global hypercompetition. One of the main tools for creating such a system is the strengthening and propagation of European values via entrepreneurial education. In this contribution we connect with the tradition of Baťa School of Work and emphasize its modern embodiment as Entrepreneurial University: an institution that closely cooperates with companies and educates entrepreneurs, but also itself engages in business. The new type of university is necessary in Europe and so it is a challenge for Czech entrepreneurs to assume a leading role, as is appropriate and can be expected from the inheritors of the Baťa system of thought.

## Výzva pro Evropu

Významným problémem pro Evropu se v r. 2005 jeví také nedostatek vlastního, výrazného přístupu k myšlení, řízení a rozhodování. Zatímco USA, Japonsko a Čína si takové výrazné soustavy vytvořily, a mnohé další světové regiony si je vytváří, Evropa, obzvláště pod vlivem sjednocení v EU, svoji individuální manažersko-řídící tvář spíše ztrácí.

Nedostatek vlastního “fundamentu”, vlastní “školy” či systému myšlení, představuje pro Evropu výrazný handicap. Návaznosti na dřívější, silné tradice manažerské a organizační praxe byly přetřeny Druhou světovou válkou a dlouhým údobím rekonstrukce; ve střední Evropě navíc následovalo neméně dlouhé období komunistické ideologizace ekonomického i manažerského myšlení plus myšlenková dezorientace v období postkomunismu.

Mezi symptomy absence Evropského systému řízení lze uvést:

- Přílišný důraz na přejímání dílčích, izolovaných a povětšinou módních technik a metod, obvykle z USA či z Japonska
- Nedostatek ucelených *podnikových systémů řízení*, potřebných hodnotových “matic”, do nichž by dílčí techniky mohly být efektivně vtělovány a vkládány
- Přílišně specializovaná nabídka nesouvisejících, úzkých *technik a metod* ze strany škol, konzultantů a institucí
- Nedostatečné *vnitřní* sebevědomí evropských manažerů, vyplývající z nedostatku spoléhání na vlastní “kořeny” hodnot, myšlení a praxe
- Přejímání cizích vzdělávacích a univerzitních předloh, výrazně opožděné, obzvláště v oblastech MBA, podnikového řízení a podnikání vůbec
- Pokračující slabší výkonnost a strategická neprůbojnost evropské podnikové sféry

- Spoléhání na byrokratická řešení pomocí myšlení “lisabonských strategií” a jejich četných verzí a reformulací

Je logické, že *Lisabonská strategie* sama je odrazem zmíněného nedostatku ucelené soustavy myšlení a řízení v EU, obzvláště v oblasti strategie. V podstatě tu nešlo o strategii, ale o byrokratickou papírovou vizi či misi, která není zakotvena v chápání vlastní reality a identity. “Dohnat a předejít” USA je pochybným cílem v době, kdy je třeba se od USA diferencovat ve smyslu strategického doplnění a spolupráce. Jen tak lze společně čelit prudkému konkurenčnímu nástupu Číny, Indie a Japonska, založenému na vzdělávání a podnikatelsko-manažerských znalostech světové třídy.

Podnikatelská sféra si musí podnikatelsko-manažerské vzdělávání “ohlídat” sama – tak jako za Bati - a ne je ponechat “na pospas” Státu.

### **Podnikatelská univerzita**

*The principal goal of education is to create men who are capable of doing new things, not simply repeating what other generations have done – men who are creative, inventive and discoverers. The second goal of education is to form minds which can be critical, can verify and not accept everything they are offered. The great danger today is of slogans, collective opinions, ready-made trends of thoughts. We have to be able to resist individually, to criticize, and to distinguish between what is proven and what is not. So we need pupils who are active, who learn early to find out by themselves, partly by their own spontaneous activity and partly through material we set for them; who learn early to tell what is verifiable and what is simply the first idea to come to them.*

**Jean Piaget**

Podnikatelská univerzita je koncepce vyplývající z globálního nástupu *znalostní společnosti*. Znalostní společnost identifikovala tvorbu a užití znalostí jako základ konkurenceschopnosti, inovačnosti a hospodářsko-spoločenského rozvoje regionu.

Název „Podnikatelská univerzita“ (Entrepreneurial University) vyjadřuje její duální poslání: 1. Univerzita podnikatelů a pro podnikatele, a 2. Univerzita, která je sama podnikatel, podniká a je podnikatelskou institucí.

V globální éře je *kultura inovace* předpokladem úspěšného a konkurenceschopného rozvoje regionu či země. Tvorba inovační kultury jde dále než zavádění nových produktů na podniku, produkce vynálezů a patentů v univerzitní nebo firemní laboratoři, anebo proklamace či finanční podpory z ministerstva.

Inovační kultura je výsledkem nové architektury vztahů a nových komunikačních kanálů, tedy Nové sítě spolupráce mezi zúčastněnými sférami zájmů.

Tyto sféry zájmů jsou tři: *Universita - Průmysl - Samospráva*.

Bez aktivní spolupráce „triptychu“ U-P-S nevznikne podnikatelská univerzita, nevznikne inovační kultura a neproběhne zakotvení regionu ve znalostní společnosti. Podnikatelská univerzita vzniká a funguje na průsečíku zájmů a schopností akademických, podnikatelsko-firemních a vládně-samosprávních.

#### *Vývoj poslání univerzity*

Původním posláním středověkých univerzit bylo zachování (konzervace) a přenos (učení, výuka) znalostí. Univerzity byly primárně „konzervatoře“ znalostí a informací. Jako takové byly univerzity exkluzivní a izolované „státy ve státě“, ale ke svému finančnímu přežití ale stále silněji na státu závislé.

Od počátku 20. století se původní konzervatoře začaly transmutovat na tvůrce, výrobce a generátory znalostí (knowledge-producing institutions). Vznikla známá univerzita jako *výzkumná instituce* - se svým důrazem na výzkum (research), publikace a síť absolventů.

Uvedená transformace byla podmíněna rychlým zkracováním životního cyklu znalostí, akcelerací jejich vyčerpání a zastarávání. To vedlo ke snížení důležitosti konzervace a přenosu (nemá smysl učit stále lépe věci stále více zastaralé či nepotřebné) a tudíž nárůstu prominence tvorby znalostí nových.

Globální éra znalostní společnosti ještě dále zkrátila *životnost a použitelnost znalostí*. Vyžaduje se stále akcelerující tok inovací, ve smyslu od „Kdo chvíli stál, již stojí opodál.“

Ve 21. století proto neoceňujeme jen prostou tvorbu znalostí, ale jejich skutečné použití a *využití v praxi*. Znalost, která není využita je „mrtvá“. Znalost ležící na patentovém úřadě je promarněná pokud není aplikována a zapřažena k tvorbě hospodářsko-společenského výnosu, k rozvoji regionu.

Moderní univerzita tedy získala nové, již třetí, poslání: *Kapitalizace znalostí*.

#### *Kapitalizace znalostí*

Je to právě poslání kapitalizace znalostí, které otevírá prostor pro vznik Podnikatelské univerzity.

Věda, výzkum a inovace již nemohou být jen věcí náhody, inspirace, kreativity, talentu a osvícení jedinců či skupin, ale musí být strategicky opodstatněnou soustavou institucionálních vztahů a závislostí v nichž se jedinci a skupiny mohou nejlépe realizovat.

Každá univerzita, která nejen konzervuje a učí, musí také transfer svých nově vytvořených znalostí a poznání zajišťovat a optimalizovat – aby se nestala pouhým specializovaným interpretem a vykladačem znalostí vytvořených jinými a jinde - bez vlastního hlubšího pochopení a poznání.

Existuje několik základních forem transferu znalostí, vyúsťujících do dnešní Podnikatelské univerzity:

- 1) *Neformální transfer* pomocí běžné konzultační činnosti fakulty, pěstování vztahů se studenty a absolventy, a tradiční publikační činnosti.
- 2) *Semiformální transfer* pomocí Styčné kanceláře (Liaison Office), která generuje a formalizuje kontakty s firmami, absolventy a státními institucemi, identifikuje a připravuje smlouvy, granty a projekty spolupráce.
- 3) *Technologický transfer* pomocí Technology transfer office, která pomáhá nové znalosti transformovat do použitelných technologií. Tato instituce identifikuje, patentuje, umísťuje na trhu a poskytuje licence na intelektuální tvorbu a vlastnictví univerzity.
- 4) *Firemní transfer* pomocí Inkubátoru: nové znalosti se transformují do nových, životaschopných firem, které jsou samy efektivním nástrojem přenosu.

Poslední forma, instituce Inkubátoru a firemního přenosu, užívá koncepcí kapitalizace znalostí a je tudíž *raison d'être* Podnikatelské univerzity. Proces od učení, publikací a konzultací, přes získávání grantů, „venture capital“ a technologických licencí, až po tvorbu firem a podnikatelských aliancí je historickým záznamem změny poslání univerzity: od původní konzervatoře až po aktivního účastníka, v triptychu U-P-S, v hospodářsko-společenském rozvoji regionu.

*Změna poslání univerzity a následná reforma jejích struktur nemůže být realizována tradičním zvyšováním či snižováním finančních zdrojů státu. Změny ve výši financování pouze upevňují a fixují existující struktury – pouze je rozšiřují, anebo omezují v lineární reakci na zvýšení či snížení státních financí. V žádném případě takové taktiky samy o sobě neinicují potřebné reformy. (Středověká univerzita zůstává středověkou bez ohledu na intenzitu sponzorství a mecenášství – je jí jen více nebo méně, trvá jen déle nebo kratce.)*

Univerzitní reformy jsou mnohem zásadněji a efektivněji realizovány *změnami v produkci znalostí* a ve formách jejich využití, v akceptování a otvírání se novým formám znalostí, které vznikají na průsečíku společných zájmů akademických, průmyslových a státních.

### **Podnikatelská univerzita: Co se tam učí?**

Podnikatelská univerzita je především výrazem inovační strategie regionu a jeho hospodářsko-společenského rozvoje. Regiony bez inovační strategie nejsou schopny výrazné sebeobnovy a renezanace, univerzita je pro ně pasivní spíše než aktivní institucí.

Konkurenceschopná regionální síť je založena na spolupráci institucí univerzity, průmyslu a státu, tedy na nutném triptychu Podnikové univerzity samotné.

Základním cílem je tady tvorba nových firem jako principiálních „nosičů“ a uživatelů znalostí. Tyto znalosti a schopnosti nejsou jen doménou obchodních a podnikatelských oborů, ale všech oborů: od molekulární biologie a computer science, přes nanotechnologie a vědy o materiálu, až po zdravotní technologie, telekomunikace a péči o člověka. Všichni členové Podnikatelské univerzity - fakulta, studenti i administrátoři - se učí podnikat, zakládat a řídit firmy, přejímat spoluzodpovědnost za praktické využití generovaných znalostí. Univerzita se učí podnikat proto, aby se stala právoplatným, aktivním členem regionálního triptychu U-P-S.

*Univerzita, která umí podnikat pak může podnikání i učit.* Obory podnikatelství, organizace, inovace, řízení, financování, atd., tím dostávají nový rozměr a dosahují nové kvality: již nejde jen o to *vědět* a *znát*, ale hlavně o to *umět*. Nejde jen o informace, ale hlavně o znalosti. *Podnikatelská univerzita je institucí znalostní, ne informační či vědomostní.*

Nelineární model univerzity rozšiřuje škálu a rozsah vstupů do řetězce: proaktivně vyhledává zkušenosti podnikové sféry s využitím a uplatněním výsledků výzkumu, identifikuje nové problémy v průmyslu i ve společnosti a hledá odpovídající řešení ve výzkumu a vědě. Tímto reverzním postupem uzavírá kruh interakce, stává se aktivní součástí společnosti, je jejím vstupem i výstupem.

Nový akademicko-podnikatelský ethos je charakterizován ne ignorováním a distancováním se od praktického využití a výsledků, ale zvýšenou sensitivitou k výsledkům s praktickým potenciálem, ideálně následovanou i zvýšenou ochotou a připraveností podílet se a účastnit se realizace těchto potenciálů.

Vstupy do procesu akademické a vědecké tvorby znalostí by neměly být výlučně akademické a vědecké. Praktické problémy formulované neakademickou částí společnosti, občany, podnikateli a politiky, jsou přínosem a kapitálem, osvěžením znalostní „genetiky“ a oslabením intelektuálního „incestu“. Takové vstupy nejen posilují výzkum, který má lepší potenciál pro praktickou podporu podniků i státu, ale formulují nové otázky, které by jinak v sebezavřeném a sebeomezujícím kruhu akademického řetězce formulovány nebyly.

Proto i ČR, a střední Evropa vůbec, by měla mít alespoň jednu Podnikatelskou univerzitu.

### **Podnikatelská univerzita: Co se tam dělá?**

Samozřejmě, že se také učí. Důraz však není na data, fakta a informace, ale na znalosti. Důraz není na symbolický popis akce, ale na akci samotnou. Učíme se ne vědět, ale umět. Umět se člověk naučí pouze děláním, zkušeností a praxí.

Podnikatelská teorie je doplněna podnikatelskou praxí. Učíme lidi podnikat. Studenti se učí identifikovat a ohodnotit výzkum a intelektuální kapitál univerzity, ustavit tým a vytvořit firmu, která by jej vzala ven, na veřejnost, do tržního prostředí.

Podnikatelé přicházejí na univerzitu za talenty, za produkty a hlavně za firmami, které mají potenciál. Přicházejí učit a sdílet zkušenosti. Podporují rozvoj talentů směrem svého průmyslu, svých funkcí a svých potřeb. Spolupodnikají s fakultou i studenty. Vytvářejí Podnikatelská centra jejichž cílem je posunout studenty z kurzů do simulovaných pre-inkubátorů a konečně do inkubátorů, kde nastává již reálná podnikatelská činnost. Vzniklé firmy se mohou osamostatnit, mohou být získány podnikatelskými sponzory, anebo jejich úspěšní organizátoři mohou přejít do firem sponzorů.

### **Podnikatelská univerzita: Základní normy**

Podnikatelská univerzita je iniciována a založena vedoucími osobnostmi triptychu U-P-S. Tito fungují jako investoři, podílníci a podnikatelé. Má-li univerzita sama podnikat a chovat se jako podnikatel, musí si zachovat významný stupeň autonomie a nezávislosti – musí být schopna rozhodovat o vlastních strategických směrech a záměrech, aby mohla převzít maximální zodpovědnost za své podnikatelské výsledky. Podnikatelská univerzita musí být nezávislou institucí a ne podřízenou složkou v hierarchii podnikové, samosprávné či státní.

Mezi základní normy Podnikatelské univerzity lze uvést:

*Kapitalizace znalostí* – univerzita se stává základnou hospodářského a společenského rozvoje regionu

*Propojení s průmyslovou a státní sférou*, efektivní aktivizace principu „triptychu“

*Nezávislost* za účelem stimulace podnikatelského chování univerzitních subjektů

*Hybridizace* světových organizačních formátů, opuštění rakousko-uherského systému

*Flexibilita* v kontinuálním přehodnocování a renovace vnitřní struktury univerzity, opuštění fixních, neměnných struktur

Výzva pro českou podnikovou sféru, pro dědice znalostního bohatství Baťa, je zřejmá: Jsou i věci důležité ve kterých můžeme být první – v Evropě i ve světě.

### **Studijní zdroje Baťa**

#### ***Knihy a pamflety***

Bartoš, Antonín, Politický teror ve Zlíně, Melantrich, Brno, 1947

Bartoš, Jan, The First Decade of Batanagar, Foreword by M. L. Khaitan, Club for Graduates of Baťa School, Baťa Shoe Co., Ltd., Batanagar, India, 1945, 190p

Baťa, Jan A., Spolupráce, Výbor z článků a projevů v letech 1920-1936, TISK, Zlín, 1936

Baťa, J. A., Za obchodem kolem světa, Baťova letecká obchodní výprava kolem světa, 6.1.-1.5. 1937, TISK, Zlín, 1937

Baťa, J. A., Budujeme stát pro 40,000.000 lidí, TISK, Zlín, 2 volumes, 1937-38

Baťa, Tomáš, Mé začátky, TISK, Zlín, 1928

Baťa, T., Zámožnost všem, TISK, Zlín, 1925

- Baťa, T., Zlepšení železniční dopravy, Nákl. fy T&A Baťa, Zlín, 1928
- Baťa, T., Národohospodářská a správní organizace zlínského kraje a střední Moravy, Slovníku panu Frant. Udržalovi, předsedovi vlády Čs. republiky, Praha, 1931
- Baťa, T., Základ pro úpravu vodního hospodářství na Moravě, TISK, Zlín, 1931
- Baťa, T., Reorganiseace obuvnictví, TISK, Zlín, 1931
- Baťa, T., Úvahy a projevy, edited by A. Cekota, TISK, Zlín, 1932
2. vydání, Studijní ústav Tomáše Bati, Toronto-New York, 1986
  3. vydání, Institut řízení, Praha, 1990
  4. vydání, UTB, Zlín, 2003
1. angl. vydání, Knowledge in Action: The Bata System of Management, IOS Press, Amsterdam, 1992
- Baťa, T., How I Began, East Tilbury, 1934; transl. and foreword by John Bartos, 2nd ed., Batanagar, Club for Graduates of Bata School, 1942, 332p
- Bata, T. J., Švec pro celý svět, Melantrich, Praha, 1991
- Brož, Ivan, Sága rodu Baťovcov, Práca, Bratislava, 1990
- Brož, I., Chlapi od Baťů, Epocha, Praha, 2002
- Burstyn-Tauber, O., Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsbildung "Junger Männer u. Frauen" in der Baťa-Werkem in Zlín, Bern, 1939
- Cekota, Antonín, Do nové práce, TISK, Zlín, 1930
- Cekota, A., Jak rostl Zlín: Naše volby 1923-1927, TISK, Zlín
- Cekota, A., Baťa Zlín, TISK, Zlín, 1928
- Cekota, A., Baťa - Menschen und Werk, Baťa akciová společnost, Zlín, 1935, 160s (English: Baťa – Men and Work, TISK, Zlín, 1935, 160p)
- Cekota, A., Pozadí zahraničních útoků na práci závodu T&A Baťa, TISK, Zlín, 1929
- Cekota, A., Lidé a noviny, TISK, Zlín, 1932
- Cekota, A., Zlín, město životní aktivity, TISK, Zlín, 1935 (Deutsch: Zlín, die Stadt der Mitarbeit, TISK, Zlín, 1936)
- Cekota, A., Baťa - myšlenky, činy, život a práce, Knihovna Baťovy služby veřejnosti, sv. 4, T&A Baťa, Zlín, 1929, 311p
- Cekota, A., T. Baťa - Wort und Tat, transl. K. Klauudy, TISK, Zlín, 1936
- Cekota, A., Baťa - Neue Wege, Mit Originalbeitragen von Thomas Bata, Internationale Verlags-Anstalt, Brünn-Prag, 1928, 142p
- Cekota, A., The Battle of Home, Macmillan, Toronto, 1944, 373p (Česky: Boj o domov, Macmillan, Toronto, 1944, 357p)
- Cekota, A., Entrepreneur Extraordinary - Tomas Bata, Edizioni Internazionali Sociali, Roma, 1968, 383p (Česky: Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Sixty-Eight Publishers, Toronto, 1981, 371p)
- Cekota, A., The Stormy Years, Universum Sokol Publications, Perth Amboy, NJ, 1985, 371p
- Čermák, Pavel, Jak jsem začínal, Vzpomínky Tomáše Bati a jiných, Epos, Brno
- Čípera, Dominik, Tomáš Baťa (1876-1932), TISK, Zlín, 1942
- Čípera, D., Ve službách práce a lidu (1919-1944), vyd. Jos. Spáčil, Zlín, 1944
- Debreuil, Hyacinthe, L'exemple de Baťa: La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante, Editions Bernard Grasset, Paris, 1936
- Dvořáková, Eva, Batismus a baťovci, Krajské nakl., Gottwaldov, 1960
- Erdélyi, Jenő, Baťa - ein Schuster erobert die Welt, intr. Hugo Vavrečka, A. Kähler-Orbis, Praha, 1932
- Erdélyi, Evžen, Baťa - švec, který dobyl světa, předmluva Hugo Vavrečka, A. Kähler-Orbis, Praha, 1932 (2. vydání, Corinex, Bratislava, 1990)
- Erdélyi, E., Pionier Thomas Baťa - Geist und Methoden eines erfolgreichen Unternehmens, A. Kähler-Orbis, Praha, 1932 (Zlín, 1934)
- Garlík, Vratislav, Systém řízení a organizace "Baťových závodů" do roku 1939, EÚ ČSAV, Inf. publ. č. 216, Praha, 1988; jako Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939, Svoboda, Praha, 1990
- Granville-Geiringer, G., Notes about Zlin, New York, 1935.
- Hennig, Karl Wilhelm, Thomas Bata: Eine Betriebswirtschaftliche Untersuchung, F. Weidemann, Hannover, 1949, 64p
- Hindus, Maurice, The Bright Passage, Doubleday, New York, 1947, 370p
- Hlubuček, Karel, Pravda o Baťovi, Praha, 1925
- Hodač, František, "Účast zaměstnanců na zisku," Sbírnka přednášek České společnosti národohospodářské, roč. 1939-1940, č. 5, Praha, 1940

Hodač, F., Život a dílo T. Bati, 1/IV (nedokončeno r. 1943)  
Hoffmann, W. A., Ein Mensch findet zur Wirklichkeit: Der Lebenskampf Thomas Baťa, Wien, 1937  
Holý, Ivan, Projevy a články z let 1945-49, Baťa, n. p., Zlín  
Huber, M., Kritik der Studie des Internationalen Arbeitsamtes über das Unternehmen Baťa, Zürich  
Ivanov, Miroslav, Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše, Lipa, Vizovice, 1998  
Jandík, Stanislav, Železni tovaryši - sociologická reportáž o zrození nového věku, Volná myšlenka, Praha 1938  
Jandík, S., Tomáš Baťa, 1940  
Jaroněk, V., Má spolupráce s T. Baťou, Zlín  
Jirman, Fr. R., T. B., průkopník, Praha, 1932  
Jassinger, A., Baťov systém podnikateľského riadenia – inšpirácie pre súčasné podnikové riadenie, Inštitút výchovy a vzdelávania, Nitra, 1991  
Jemala, Ľubomír, Vnútrofiremný management, Inštitút riadenia, Bratislava, 1990  
Kol. autorů, Systém řízení a organizace Baťových závodů, Dům techniky ČSVTS, Ostrava, 1990  
Kučera, Bohumil, Batismus - ideologie sociálfašismu, Krajské nakl., Gottwaldov, 1959  
Kisch, Egon Ervín, Továrna na boty, Svit n.p., Gottwaldov, 1949  
Klepáč, J., Bombardování zlínských závodů 1944, Propag. komise při PV KSČ Svit, 1963  
Kudzběl, Marek, Baťa - hospodářský zázrak, Marada Capital Services, a. s., Bratislava, 2001, 196p  
Lehár, Bohumil, Přehledné dějiny n. p. Svit před znárodněním (1894-1945), Svit, Gottwaldov, 1959  
Lehár, B., Dějiny Baťova koncernu (1894-1945), SNPL, Praha, 1960  
Líčeník, Ľubomír, Studie k morálce batismu, PI Gottwaldov, 1962  
Mach, Josef, Baťa zblízka, Anekdoty a intimní projevy Tomáše Bati, s předmluvou A. Cekoty, 2. vydání, Orbis, Praha, 1933  
Majerová, Marie, Cesta blesku, Svoboda, Praha, 1951  
Menčík, F., Poskokem u Jana Bati, Victoria Publ., Praha, 1993  
Miesbach, A., Baťovy závody, jejich vývoj a zásady, TISK, Zlín, 1945  
Nádvorník, Josef a kol., Baťův systém řízení do roku 1939, Impuls a.s., Praha, 1990, 152p  
Pagáč, J., Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce, Sfinx, Praha, 1926  
Pánek, T. A., Živé dílo, TISK, Zlín, 1934  
Philipp, Rudolph, Der unbekanntediktator Thomas Baťa, AGIS-Verlag, Wien-Berlin, 1928, 465p  
Philipp, R., Stiefel der Diktatur, Resoverlag A.G., Zürich, 1936, 265p  
Piskač, Josef, Baťův Zlín po stavební stránce, Praha, 1932  
Pochylý, J., Baťova průmyslová demokracie, UTRIN, Praha, 1990  
Roušar, Přemysl, Dějiny národního podniku SVIT, 1. díl, Národní podnik Baťa (1945-1948), Práce, Praha, 1967  
Rybka, Z., Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky, TOKO, Praha, 1999  
Sborník referátů z konference: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody, 16.-18. května, 2001, UTB, Zlín, vyd. DTO Ostrava, 2001, 455p  
Schwab, H., Cordonniers et le Système Baťa, 1937  
Silbermann, H., Aufbau u. Arbeitsbedingungen der Schuhfabrik Baťa in Zlín (Tschechoslowakei), sowie der Stellung ihrer Filialleiter nach deutschen Recht, Engelsdorf-Leipzig, 1934.  
Smith-Valentin, V., Une réussite industrielle: Zlín, Paris, 1937  
Stloukal, Karel, 550 let města Zlína, Místní osvětová rada ve Zlíně, Zlín, 1947  
Stříteský, M., Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům, Obchodní akademie FDR, Brno, 1995  
Sztrancman, W., Zlín - mesto wielkiego szewca, Warszawa  
Turek, Svatopluk, Bez šéfa, Čs. spisovatel, Praha, 1961  
Turek, S., "Botostroj", Svoboda, Praha, 1946  
Turek, S., Batismus v kostce, Svit, Gottwaldov, 1950  
Turek, S., Anděl úspěchu, Mladá fronta, Praha, 1951  
Turek, S., Pravá tvář batismu, SNPL, Praha, 1959  
Turek, S., Bude odsouzen zrádce J. A. Baťa? n. p. Baťa, Zlín, 1947  
Turek, S., Zrada rodiny Baťovy, Gottwaldov, 1949  
Trnka, F., Zlínský podnikatelé: Tomáš Baťa a František Čuba, East Publishing, Praha, 1998  
Vaculík, Ludvík, Milí spolužáci! Vol. 2: Kniha dělnická, Index, Köln, 1986  
Valach, F., Fenomén Baťa, Práce, Praha, 1990

- Valenta, Edvard, Žil jsem s miliardářem, Index, Köln, 1980 (Brno 1990)  
 Vaňhara, Josef, Příběh jednoho muže a jednoho města, Zlínské tiskárny, Zlín-Kudlov, 1996  
 Vavrečka, Hugo, Some Remarks on the General Situation in Czechoslovakia and the Baťa Shoe Factories, Zlín, 1937  
 Verunáč, Václav, Baťa, 1927  
 von Haan, Hugo, Die Arbeitsbedingungen in der rationalisierten Schuhfabrik Bata in Borovo, Jugoslawien, Internationales Arbeitsamt, Deutscher Sonderdruck aus der Revue internationale du Travail, Band XXXVI, nr. 6, Dec. 1937, Genf, 1938  
 Zelený, Milan, Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, UTB Zlín, 2001, 58p  
 Zelený, M., Cesty k úspěchu, Čítámání, 2005  
 Zelený, M., Human Systems Management, World Scientific, 2005  
 Ženatý, Berty, Americké domečky, F. Borový, Praha, 1929  
 Ženatý, B., Země pruhů a hvězd, I. a II. díl, F. Borový, Praha, 1929-30

### ***Příručky a pamflety (bez autora)***

- Zlínský okres, red. St. Vrána a Jos. Komárek, TISK, Zlín, 1937
- Fact vs. Fury: The \$350,000 myth exploded! Bata Shoe Co., Inc., New York, 1937, 35p
- Příručka punčoch a drobného zboží Baťa, TISK, Zlín, 1934
- Beilagen zur Eingabe der Baťa Schuh A. G. Zürich, An die Schweizerische Hohe Bundesversammlung, 1934
- Baťa a bankrot, Praha, 1932
- D. Čiperovi k padesátinám, Zlín, 1943
- Der Dreijahrensplan der Batawerke, Zlín, 1939
- Jak velké dane platí fa. Baťa a.s., továrna na kůže a boty ve Zlíně ze svých filiálek, Zlín, 1934
- Minulé volby, Zlín 1927
- Naše volby 1923, nákl. fy. T.&A. Baťa, Zlín
- Pracovní řád firmy T. & A. Baťa, Zlín, 1923
- Pracovní řád firmy Baťa a.s. ve Zlíně, Zlín, 1935
- Pravda o správárnách. Národohospodářský a sociální význam továrních správkáren obuvi, Zlín, 1936
- Report on Exports of Baťa a.s. Zlín, Czechoslovakia to the USA, Zlín
- Zlín - město národního podnikání, n.p. Baťa ve Zlíně, 1946
- Zlínský okres na prahu dvouletého budovatelského plánu, ONV ve Zlíně, duben 1947
- Zlínský okres na konci prvního roku dvouletky, ONV ve Zlíně, prosinec, 1947
- Nový Zlín, n.p. Baťa, květen 1948
- Volá Zlín, ročenka 1947, n.p. Baťa, 1947
- Zlínská mládež včera a dnes, OV KSČ, n.p. Baťa, 1947
- Kdo dělá ze Zlína džungli? OV KSČ, Zlín, 1947
- Zlínský okres od osvobození do prvních voleb, 1945-1946, ONV Zlín, 1946
- Zlín - město osvobozené práce, ročenka n.p. Baťa, TISK, Zlín, 1948
- Včerejšek a dnešek gottwaldovského Svitlu, Svit n.p., Gottwaldov, 1964
- A World of Shoemaking, Bata Development Ltd., London, 1961

### ***Články***

- Bata, T. J., "Komenský a Baťova výchova," ve: Jan Amos Komenský a moderní pedagogika, red. J. Kratochvíl a spol., Edice "Má vlast", 5. díl, 1971, s. 59-62  
 Bishop, Stanley, "The Son of a Village Shoemaker," The Daily Telegraph, London, 1931  
 Bittermann, M., "Thomas Baťa," Prager Rundschau, No. 5, 1932  
 Cekota, A., "Baťa's Weg zum Erfolg," Prager Presse, Sonderbeilage II, 11 Sept. 1927, s. 17  
 Cekota, A., "The Workshop Autonomy System in the Bata Shoe Factory," International Labour Office, A(Industrial Relations), Studies and Reports, No. 33, London, 1930, pp. 342-349  
 Cekota, A., "Tomáš Baťa - Pioneer of Self-Government in Industry," in: The Czechoslovak Contribution to World Culture, ed. M. Recheigl, Jr., Mouton & Co., The Hague, 1964, pp. 342-349  
 Cekota, A., "Zlín a plánovité hospodářství," Přítomnost, 1935, pp. 143-144  
 Devinat, Paul, "Working Conditions in a Rationalized Undertaking: the Baťa System and its Social Consequences," Studies on Industrial Relations, vol. 1, International Labor Office; also Revue Internationale du Travail, Geneva, 1930



- Devinat, P., "Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb: Das Baťa System u. seine sozialen Auswirkungen," International Arbeitsamt in Genf, Berlin, 1930 (Special reprint from Internationale Rundschau der Arbeit)
- Gavit, John Palmer, "Baťa, the shoemaker who stitched mass production onto the uppers of feudalism," Survey Graphic, New York, March, 1930, pp. 23-26
- Gibian, R., "Using Ford's Ideas in Czechoslovakia," Magazine of Business, Sept. 1927, pp. 270-271
- Hapgood, P., "Mr. Bata Is In Trouble," New Republic, 18 March, 1940, pp. 379-380
- Henderson, A., "Bata at Belcamp, Czech Shoe Manufacturer Opens an Ultra Modern Factory in the U. S.," Current History, May 1940, pp. 33-36
- Hašek, Jarin, "Příspěvek k dějinám KSC na Zlínsku," Naše pravda, 1. května, 1946
- Kocourek, Franta, "V městě mrtvého šéfa," Přítomnost, 1932, pp. 456-461
- Land, F., "Baťovy boje s krisemi," Přítomnost, 1938, pp. 55-58, 71-74
- Lehár, B., "Příspěvek k revolučnímu hnutí zlínského dělnictva v roce 1918," Zprávy Kraj. vlastivědného ústavu v Gottwaldově, č. 3-4, 1958
- Lehár, B., "Ke stávce dělnictva Baťových závodů v dubnu 1919," Zprávy Kraj. vlastivědného ústavu v Gottwaldově, č. 1, 1959
- Machray, R., "Baťa and Workshop Autonomy," Fortnightly, Dec. 1935, pp. 711-719 (Zlín, 1935)
- Maška, Edvard, "Otevřený list Janu Baťovi," Přítomnost, 1934, pp. 311-312
- Maška, E., "Ještě list Janu Baťovi," Přítomnost, 1934, pp. 358-359
- Novák, Arne, "Mistr," ve: Duch a národ, Kniha studií a podobizen, Fr. Borový, Praha, 1936
- Palkovský, B., "Lex Baťa ve světle rozumu," Přítomnost, roč. XI, č. 41, 10. října, 1934, pp. 641-642
- Pastyřík, Josef, "Z dob Baťovského teroru," Naše pravda, 2. a 3. března, 1946, s. 10
- Slezak, Friedrich, "Das Schuhimperium Bata," in: Informationen über multinationale Konzerne, 2/1983, s. 22-24
- Smith, B., "Shoemaker Starts a Fight," American Magazine, June 1940, pp. 38-39
- Sprague, Blanche Hazard, "Bata, chief figure in the world's shoe industry," in: Facts and Factors in Economic History, Cambridge, 1932, pp. 276-303
- Stloukal, Karel, "Tomáš Baťa," Tvůrčové dějin, sv. 5, sešit 168, L. Mazáč, Praha, 1938, pp. 534-539
- Stern, Evžen, "Baťa zaměstnavatel a jeho luxus," Přítomnost, 1932, pp. 233-236
- Synek, K., "Censurovaný Baťa," Přítomnost, 1938, pp. 403-404
- Verunáč, V., "Baťa," Přítomnost, 1926
- Vlček, Josef, "Das Bata-Führungssystem," Industrielle Organisation, 40(1971)11, pp. 615-619
- Vyškovský, E., "Rozhovor s Janem Baťou po jeho cestě kolem světa," Přítomnost, 1937, pp. 443-445
- Wassermann, Wolfram, "Bata International - ein unpolitischer Multi," in: Informationen über multinationale Konzerne, 4/982, s. 40-42
- Zádveřický, F., "Radost ze Zlína," Přítomnost, 1939, p. 541
- Zenaty, B., "Baťa's House of Service," Rotarian, October 1934, pp. 28-31
- Zelený, Milan, "The Roots of Modern Management: Baťa System," Human Systems Management, 6(1986)1, pp. 4-7. Also: Standardization and Quality Control (Japanese), 40(1987)1, pp. 50-53
- Zelený, M., "Baťa-System of Management: Managerial Excellence Found," Human Systems Management, 7(1988)3, pp. 213-219
- Zelený, M., "Three-Men Talk on Baťa-System," (Japanese), Standardization and Quality Control, 41(1988)1, pp. 15-24
- Zelený, M., "Practical Roots of IPM," Appendix to "Integrated Process Management: A Management Technology for the New Competitive Era," in: Global Competitiveness: Keeping the United States on Track, ed. M. K. Starr, W. W. Norton Co., New York, 1988, pp.
- Zelený, M., "Kořeny moderního řízení: Baťův systém," (The Roots of Modern Management: Baťa-System), Moderní řízení, XXV (1990)5, pp. 45-49
- Zelený, M., "Foreword" to Knowledge in Action: The Bata System of Management, (First English translation of T. Bata's "Úvahy a projevy"), IOS Press, Amsterdam, 1992, pp. v-vii
- Zelený, M., "Bata-System of Management," in: International Encyclopedia of Business & Management, Routledge, London, 1996, pp. 351-4
- Zelený, M., "Bata, Thomas (1876-1932)," in: IEBM Handbook of Management Thinking, Thomson, London, 1997, pp. 49-52
- Zelený, M., "Bata-System of Management," in: IEBM Handbook on Human Resources Management, Thomson, London, 1998, pp. 359-362

Zelený, M., "Baťa, Tomáš (1876-1932)," in: Biographical Dictionary of Management, 2001

### *Novinové články*

- "Betriebswirtschaftliche Erwägungen im Hinblick auf Baťa," ABC der Schuhfabrikation, No. 5, 1929
- "Bata, Czechoslovak Shoe King, Plans New Factory in Germany," Business Week, 8 October, 1930, pp. 8-9
- "Baťa's 5-Day Week Is Test of Ford Methods in Europe," Business Week, 29 October, 1930, pp. 8-9
- "Europe's Shoe Czar Buys His 2 Largest Rivals," Business Week, 15 April, 1931, p. 29
- "Czech Shoes for China," Business Week, 26 April, 1933, p. 25
- "Baťa's Shoe factories at Zlín," Die Arbeit, The Hague, October 1935
- "Bata Out of Germany," Business Week, 15 May, 1937
- "Shoe Tariff," Newsweek, 18 October, 1937, pp. 29-30
- "Bata Has 40 Shoe Stores in U.S.," Business Week, 23 October, 1937, pp. 18-20
- "Home-Grown Bata Shoes," Newsweek, 15 May, 1939, p. 52
- "Canada Accepts Bata," Business Week, 8 July, 1939, p. 46
- "Bata's Belcamp," Time, 15 May, 1939, p. 73
- "Bata in Maryland," Business Week, 12 August, 1939, p. 46
- "Bata to Continue Maryland Plant," Business Week, 6 January, 1940, p. 38
- "Mr. Bata Is In Trouble," New Republic, 5 February, 1940, pp.165-166
- "West Bids for Bata," Business Week, 10 February, 1940, p. 23
- "Bata Makes Restitution," Business Week, 1 June, 1940, p. 38
- "Czech Shoemaker," Scholastic, 7 October, 1940, p. 4
- "They Stand Out From the Crowd," Literary Digest, 26 August, 1933, p. 11
- "Wages and Hours of Labor in the Boot and Shoe Industry," U.S. Bureau Labor Bulletin, 1933, pp. 1-111
- "Bata Cipela i Koža, d.d.," (The Bata Boot and Shoe Factory), International Labour Office, Studies and Reports, Ser. A (Industrial Relations), No. 32, pp. 217-263, Geneva, 1930
- "Anketa o Baťovi," (F. Hotowetz, Josef Macek, Ing. O. Kapp, Ing. Frant. Munk, Dr. Dimitrij Pšenčík, Tomáš Baťa), Přítomnost, 1931, pp. 69-72, 87-88, 151-152, 195-196
- "Komunisté nad mrtvým Baťou," Přítomnost, 1932
- "Zlínská elektřina," Přítomnost, 1932, p. 718
- "Tomáš Baťa," Hlídky, XLIX, 1932, pp. 244-245
- "Baťa - živnostníci - konzumenti," Přítomnost, 1934, pp. 598-600
- "Baťa a Corbusier si povídají," Přítomnost, 1935, pp. 303-304
- "Námítky našich čtenářů proti Baťovi," Přítomnost, 1935, pp. 29-31
- "Baťa odpovídá na námítky," Přítomnost, 1935, pp. 45-48
- "Nad Baťovkou svítá," Tvorba, 1932, pp. 121-122
- "Nad Baťovkou jasno," Tvorba, 1932, pp. 232-233
- "Baťa a Zlín ztroskotál," Tvorba, 1932, pp. 456-457
- "Baťovy továrny v Kanadě a ve Zruči," Přítomnost, 1939, p. 413
- "Zaměstnává Baťa dělníky starší než 40 let?" Přítomnost, 1935, p. 96
- "Z paměti starých osadníků v Americe: Tomáš Baťa," Amerikán, Národní kalendář, v. 56, 1933, pp. 176-198, 232-233
- "T&A Baťa, Zlín, ČSR - die grösste Schuhfabrik Europas," Sonderbeilage der Prager Presse, 11 September, 1927

---

Milan Zelený, Professor of Management Systems, Graduate School of Business, Fordham University at Lincoln Center, 113 West 60th Street, New York, N.Y. 10023-7484, USA; tel. 001.212.636.6175; [mzeleny@fordham.edu](mailto:mzeleny@fordham.edu); [www.bnet.fordham.edu/zeleny/](http://www.bnet.fordham.edu/zeleny/)  
Visiting Professor, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, [mzeleny@quick.cz](mailto:mzeleny@quick.cz); [www.mzeleny.cz](http://www.mzeleny.cz)  
Academic Vice Dean, Xidian University, Xi'an, China.