I H 1112
ČESKÁ AKADEMIE VĚD A UMĚNÍ V PRAZE

Dr. Evžen Štern:

Sociální podnikatel.

(Předneseno dne 2. prosince 1924 na schůzi Sociálního ústavu Č. S. R.)

Nebudu líčiti ideálního sociálního podnikatele, platonicky dokonalého a abstraktního, nýbrž pojednám o určitém, skutečném podnikateli, o muži z masa a krve, který je současně silným hospodářským jedincem a rozšiřuje soustavně svůj závod. Jest to Theodor Tobler, továrník z Bernu, jeden z největších podnikatelů v oboru výroby čokolády, který se v říjnu zúčastnil Mezinárodního kongresu sociální politiky v Praze, kde jsem se s ním seznámil a byl jím k prohlédnutí jeho závodů pozván. Prohlásil-li mi Tobler, že průběh pražského kongresu byl pro něho velkým mravním zážitkem, pak musím říci, že u tohoto znamenitého praktického národohospodáře a sociálního politika jsem se za den přemnoho naučil z bezprostřední praxe a životně se přesvědčil o věcech, které knihy jen mlžně a nepůsobivě uvádějí.

1. Pracovní doba.

Tobler na sebe upozornil širokou švýcarskou veřejnost svým zásahem ve prospěch osmihodinné pracovní doby v rozhodném okamžiku. Letošního roku rozvířila ve Švýcarsku otázka osmihodinné pracovní doby veřejné mínění všeho obyvatelstva. V parlamentě byl totiž přijat vládní návrh na zvýšení pracovní doby na 9 hodin po dobu hospodářské krise a o věci bylo provedeno referendum.Těsně před referendem Tobler přednášel ve švýcarské národohospodářské společnosti v Bernu o tomto tematě a svými zkušenostmi a svojí autoritou, jakožto jeden z vedoucích podnikatelů, vykonal na švýcarské veřejné mínění značný vliv, vždyť dělnictvo jeho přednášku ve formě letáku v celé zemi rozhodilo.*)

Potíral argumenty svazů průmyslníků, vyvraceje jeden za druhým. Časově nejsilnějším argumentem zaměstnavatelů bylo, že Švýcarsko jest v hospodářské krisi, že se musí z ní dostati prodloužením pracovní doby a až nastanou normální poměry, pak že bude teprve vhodno opětně se k 8hodinné pracovní době navrátit. Tobler popřel tuto argumentaci psychologicky. Uvedl, že právě v dobách hospodářských krisí jest nutno prováděti sociální reformy a že tyto jsou nezbytností a vhodným prostředkem, jak zvýšiti v době nezaměstnanosti, bídy a roztrpčenosti intelektuelní niveau, podkopanou důvěru ve společnost a zájem dělnictva na hospodář-

*) Jeho přednáška vyšla prvotně v lednovém a březnovém čísle ročníku 1924 »Schweizerischer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Sozialpolitik«.

ském vývoji závodů a tím zlepšiti výkonnost dělnictva a schopnost soutěže závodu.

Poukázal, že spor zásadně stejný se již odbýval v jeho zemi v letech osmdesátých minulého století. Když r. 1877 byl uzákoněn 11hodinný maximální pracovní den ve Švýcarském průmyslu a tehdy rovněž se spojili podnikatelé proti provádění zákona, bylo dosaženo referenda a zákon byl referendem potvrzen 190.204 hlasy proti 179.857.

V anketě Toblerem provedené veškeré svazy švýcarských průmyslníků vyslovily se jednomyslně proti 8hodinné pracovní době, poukazujíce na stav v Německu a na exportní ráz švýcarského průmyslu. Tobler ve své přednášce pravil proti nim: »Žádáte zlevnění výroby, já také, vždyť musím exportovat a jen exportovat, a proto je nutno šetřiti s lidskou pracovní silou. Říkáte, že jest drahá pracovní síla. Čím dražší je pracovní síla, tím větší je povinnost zaměstnavatelova s ní šetřiti a starati se, aby její použití bylo svrchovaně hospodárné.«

A aby své oponenty na hlavu porazil, skončil své vývody následovně: »Dnes jednáme o udržení 48hodinného pracovního týdne, ale tím tato zásadní otázka není nikterak vyřešena a bude opětně znovu postavena. Již dnes věřím, že vývoj nezůstane státi při 48hodinném týdnu. Jak mohl by dělník, který při dnešní neobyčejně vystupňované pracovní intensitě pracoval 9 a 10 hodin v továrně, večer ještě cítiti touhu po dalším teoretickém odborném vzdělání, po vyslechnutí přednášky, po půvabu zušlechťující hudby neb zúčastniti se sportu tělo udržujícího? A dokud to nemůže, potud není plně zúčastněn s ostatními svými spoluobčany na kulturních vymoženostech dnešní doby. Samozřejmě mají vedoucí kruhy ve státě a to zaměstnavatelé i zaměstnanci spolupůsobiti k tomu, aby se dělník naučil zbývající mu čas mimo dílnu, své volné chvíle využíti takovým způsobem, aby prospělo to jemu a tím celému našemu kulturnímu souručenství.«

2. Zintensivnění výroby a mzdy.

Tento Tobler není žádným filantropem, ani členem »Armády Spásy«, ale sociálním politikem a praktickým podnikatelem, jehož závod stále vzrůstá. Jak tedy své podniky přizpůsobil, aby mu 48hodinná pracovní doba nejen úplně postačila, ale — jak sám uvedl — aby mu zkrácená pracovní doba přinesla kvalitativně i kvantitativně vyšší a větší výkon průměrného dělníka, tedy vystupňovanější a lepší výrobu než před válkou při delší pracovní době?

Především zavedl ve svém závodě stroje, kde se jen dalo, zintensivněl pracovní metody pomocí akordů, premií a vysokých mezd. Jeho metoda jest především šetřiti pracovní sílu dělníkovu a proto pracovní místnosti v jeho továrně jsou vzdušné, dostatečně osvětlené; dbá všemožně o závodní hygienu, k čemuž má též svého závodního lékaře, který si též všímá tělesných a duševních vloh zaměstnanců a podle toho je umisťuje. Tím se Toblerovi podařilo výkony dělnictva proti předválečné době, kdy byla delší pracovní doba, kvalitou i kvantitou zvýšiti.

Během návštěvy u něho vícekrát mi zdůraznil v různých nuancích své stanovisko ke mzdám. Pravil: »Ne mzda je primérní,

nýbrž kvalita práce rozhoduje.« Za chvíli: »Vysoké mzdy zvyšují výrobní náklady, ale současně též zvyšují intelektuelní niveau dělníka, jehož výkon se tím zvyšuje a kvalitativně lepší.« A konečně: »Špatné mzdy znamenají špatné výrobky a tím špatný výdělek i zaměstnavatelův.« Jest to stanovisko exportéra, který proniká kvalitou svých výrobků.

Tento podnikatelský kacíř ve své přednášce, do které investoval celou svoji hospodářsko-sociální zkušenost, pravil: »Dělnické hnutí svým neutuchajícím voláním po vyšších mzdách, přineslo čerstvý život do všech průmyslových oborů a donutilo podnikatele, aby se stali vynalézavými, aby lepšími platy učinili poměr k dělnictvu uspokojivějším, aniž by při tom zeslabili schopnost konkurence. Jedná se o to, výkon dělníka učiniti produktivnějším a pohnouti jej, aby dal své nejlepší.«

Je nutno zdůrazniti, že u Toblera se nelenoší, intensivně pracuje nejen šéf, ale všichni jeho spolupracovníci. Akord jest zaveden v celé továrně, pouze snad vrátný, který má na starosti i čištění dvorů, nepodléhá akordu. Jsou tu i kolektivní akordy skupin, na příklad pro skupiny dělnic, které se zabývají balením čokolády a bonbonů. Viděl jsem kolem stolu sedět 12 děvčat, každá měla přidělený jiný úsek této práce a celý stůl obdržel společný akord.

Akordem si může každý průměrný dělník vydělati slušnou mzdu. Ovšem, tím se Tobler nespokojuje. Za větší intensitu práce, za větší denní výkon dává premie. Na příklad do 40 jednotek denního nebo týdenního výkonu jest základní akord. Mezi 40 až 50 jest akord a premie za každou jednotku, čili vyšší sazby akordní. Za jednotku nad 50 jest ještě vyšší premie. Zjistil jsem prohlídkou továrny, že všichni starší dělníci měli zaznamenáno, že dosáhli sazeb premiových.

Závod roste a zkvétá, ale jest současně chloubou tohoto podnikatele, že podle statistiky má kádr stabilisovaného dělnictva. Má zjištěno, že od r. 1905 dělnictvo v jeho závodě dosahuje průměrně stále vyššího věku. A je jistě důležité pro závod, aby měl stabilisované dělnictvo, které by mu v závodě zůstalo a neodcházelo k cizí konkurenci ve Švýcarsku nebo i za hranice.

3. Podíl na zisku.

Závod Toblerův jest akciovou společností. Tato má ve svých stanovách, že dividenda nemá přesahovati o více než 2% dočasnou diskontní sazbu cedulové banky. Poskytuje tak risikovou premii svým akcionářům. Z domácích zkušeností vím, jak správná je tato míra. U nás na př. akciová společnost na šicí stroje v Soběslavi má ve stanovách, že dividenda nemá býti vyšší než 4%. Tato 4% sazba byla v r. 1919, kdy byly stanovy pořizovány, dostatečnou, dnes však nedostačuje a soběslavská společnost přizpůsobí své stanovy uvedenému principu, neboť by jinak v dnešních poměrech nezískala dalšího potřebného akciového kapitálu.

Superdividenda se rozděluje na polovinu mezi akcionáře a zaměstnance. Tato polovička zaměstnanců se dělí na další dvě poloviny. Jednu obdrží kolektivita (t. j. společný výbor zaměstnanců závodu) na společné věci. Z tohoto fondu zřizují se různá sociální

zařízení a mají se zakupovat prioritní akcie a obligace podniku, takže tímto způsobem stane se případně celek zaměstnanců postupně spolumajitelem podniku.

Druhá jest dávána jednotlivým zaměstnancům a to na knížku. Tento individuelní podíl zaměstnanců na zisku je odstupňován poměrně k roční výši mzdy příslušného zaměstnance. Pokud jest zaměstnán v závodě, podnik mu na tyto podílové knížky připlácí 1% nad běžnou sazbu peněžních ústavů ze svých prostředků, aby povzbudil jejich spořivost.

Tedy podíl zaměstnanců na zisku se rozděluje z jedné poloviny jejich kolektivitě a z druhé poloviny jednotlivcům. Tím získává se zájem kolektivity, která se stává spolumajitelem podniku, a získává se též zájem každého zaměstnance na prosperitě závodu, poněvadž dělník jest interesován na tom, aby závod vykázal zisk a má i zájem na výši zisku.

Proč Tobler nedává akcie jednotlivým zaměstnancům? Dnešní dělník není dosud zralý, aby mohl býti akcionářem, poněvadž nemá dostatečných finančních reserv. V Soběslavi, kde jednotliví dělníci vlastnili akcie, stál závod v krisi r. 1922—1923 7 měsíců a tehdy byli mnozí dělníci nakonec nezaměstnaností donuceni zbaviti se svých akcií a to v době nejhorší, to znamená s prodělkem.

Tobler v důsledku tohoto zavedení podílu na zisku všech zaměstnanců dostal se do značných konfliktů se správní radou svého zakcionovaného podniku. Správní rada souhlasila, aby, když bilance bude aktivní, zaměstnanci dostali individuelní remunerace a na společné účely dobrovolné dary, ale nesouhlasila, aby zaměstnanci dostali trvalé sociální právo na závazný podíl na zisku, jako samozřejmost. Tobler, ředitel společnosti, zůstal však v boji se správní radou stranou silnější, neboť je mozkem podniku a za ním stojí všichni ostatní zaměstnanci závodu. Ví dobře, že podíl na zisku je součástí příští úpravy pracovního poměru, složkou postupující demokratisace podnikání, a proto nepovolil.

4. Sociální sekretář a závodní výbor.

Dokud byl podnik malý, dokud mohl Tobler udržovat stálý osobní kontakt se všemi svými zaměstnanci, obstaral si též sám záležitosti, které dnes, kdy pouze bernská továrna má 800 dělníků, obstarává zvláštní úředník nazvaný sociálním sekretářem. Jest jím 50letý, vážný a zkušený pán, který má za sebou 20letou praksi jako sekretář a redaktor odborové organisace. Co jest úkolem tohoto sociálního sekretáře? Tobler mi řekl správně: »Víte, s lidmi se nesmí křičet, nýbrž rozumně jednat, vychovávat je a současně jim pokud možno vyhovět a poradit.«

Ovšem sociální sekretář není v závodě pouze k vůli zaměstnancům, ale současně a snad především k vůli podniku. Sám mi zdůraznil, že jest jeho úkolem, aby v závodě panovala disciplina. Na příklad inženýr v dílně jest nespokojen s docházkou neb výkonem některého dělníka, oznámí to sociálnímu sekretáři, který je ve familiernějším poměru k dělnictvu, zavolá si příslušného dělníka a řekne mu: »Inženýr si na tebe stěžoval, jestliže se nepolepšíš, nebudu tě moci obhájiti.«

Sociální sekretář jedná se sborem důvěrníků od dělníků zvolených, s institucí obdobnou našim závodním výborům. S tímto sborem má každých 14 dní pravidelnou schůzi během pracovní doby. Projednávají se otázky mzdové, výpovědní, otázky zařízení závodu a Tobler osobně sboru důvěrníků podává občas výklad o hospodářské situaci závodu. Na otázku, proč svolává tyto důvěrníky v pracovní době, odpověděl mi: »Záleží mně v zájmu podniku na tom, aby se těchto porad zúčastnili všichni důvěrníci. Kdyby schůzky ty byly mimo pracovní dobu, jest samozřejmo, že by se všichni jich nezúčastnili, neboť ti, kteří bydlí dále, byli by touto čestnou funkcí potrestáni.«

Sociální sekretář se svým poradním sborem důvěrníků vede též rozvětvenou agendu dobrovolné závodní sociální péče.

5. Starobní a invalidní pojištění a péče o zdraví dělnictva.

V roce 1922 v době hospodářské krise zavedl Tobler dobrovolně ve svém podniku pro své zaměstnance povinné starobní a invalidní pojištění, ačkoliv ve Švýcarsku jsou ještě nyní diskuse o vládní osnově sociálního pojištění. U nás v Československu se takoví sociálně iniciativní podnikatelé před uzákoněním osnovy nejen nenašli, nevystoupil vůbec nikdo z kruhů zaměstnavatelských ve prospěch této důležité reformy, všichni naopak tvrdili, že náš průmysl nesnese toto nové sociální zatížení. A ejhle, tento exportér, nota bene ve Švýcarsku s vysokou valutou, probojovává se hospodářskou krisí tím, že zavádí sociální pojištění. Je mu to prostředkem k zvýšení kvality práce svých zaměstnanců a zajištění si jejich setrvání v podniku.

Závod dal k disposici fond 1,000.000 švýc. franků, dělník platí na starobní a invalidní pojištění týdně 40 centimů, dělnice 30, úředníci 3% ze svých měsíčních příjmů. Zaměstnanci firmy Toblerovy mají zaručeno po 5 letech zaměstnání v závodě v případě invalidity 22% ročního výdělku, což stoupá až po 35 letech na 60% ročně. Při vystoupení z podniku dostávají odstupné.

Závod má svoji závodní nemocenskou pokladnu, která jest kantonem subvencována. Poskytuje lékaře a léky a 60% mzdy po dobu 1 roku. Jest zajímavé, že v závodě Toblerově existuje již 6 let závodní lékař, který ordinuje nejméně 3 hodiny denně, poskytuje první pomoc a prohlíží zaměstnance před přijímáním do závodu, určí, kam mají býti přijati neb přesazeni v případě rekonvalescence, konsultuje je při nevolnosti, dává jim léky atd. V závodě je k disposici též pokoj k odpočinku pro ty, kdož jsou stiženi náhlou neb přechodnou nevolností. Tobler béře ohled na zdravotní stav dělníků a stará se s lékařem, aby v závodě byla hygiena pokud možno nejdokonalejší.

Závod zřídil bytové kolonie. V každém rodinném domku, který se podobá našim úřednickým domkům rodinným, jest zřízena koupelna. Dělníci, kteří nebydlí v kolonii a nemají vlastní koupelny, mají k disposici lázně v městském ústavu, za něž platí každý dělník 40 centimů a závod připlácí 60 centimů.

Jest též příznačné, že závod vydržuje stále dvě ošetřovatelky, které správa závodu posílá bezplatně do rodin dělnických a to

hlavně k šestinedělkám, v případě potřeby. Každá šestinedělka dělnice neb žena dělníka závodu dostane zdarma malou výbavu pro novorozeně: Peřinku, 1 povijan, 12 plenek, 4 fáčky na bříško, 1 gumovou podložku, 4 košilky, vlněný kabátek a knížku »Péče o kojence v rýmech a obrazech«.

V sobotu se v závodě Toblerově nepracuje k vůli ženám. Pondělí až čtvrtek pracuje se 9½ hodiny, v pátek pak 10 hodin. Ženy pak mohou klidně v sobotu dáti svoji domácnost do pořádku a v neděli si odpočinout.

V závodě jest jídelna pro vzdálené a svobodné s pokrmy za režijní ceny.

Závod pořádá jazykové kursy (Švýcarsko je země vícejazyčná, má 3 státní jazyky), kursy stenografie a účetnictví.

Závodní knihovna obsahuje odborné, poučné a zábavné knihy.

Závod má svůj statek, kde kryje částečně svoji potřebu mléka k výrobě mléčné čokolády. Na tento statek jsou posílány děti zaměstnanců na útraty závodu na prázdniny na zotavenou, dlí tam za dozoru lékaře. Letos čítala prázdninová kolonie 121 dětí. Mimo to tam jezdí na zotavenou nemocní dělníci a úředníci závodu.

Závod zavedl placenou dovolenou. U Toblera má dělník po 2 letech 1 týden dovolené, po 5 letech 2 týdny, po 12 letech 3 týdny; úředník 2 až 4 týdny.

6. Problém sociálního podnikatele.

Zdůrazňuji, že Tobler přes zavedení těchto nákladných sociálních reforem neprodělává, nýbrž pomocí těchto reforem zesiluje svoji schopnost konkurence.

Jeho otec byl cukrářským dělníkem v Paříži a v roce 1868 otevřel si cukrářský krámek v Bernu. V letech devadesátých počal s vlastní výrobou čokolády po maloživnostensku. V r. 1900 vystavěl si menší továrnu a počal firmovat »Bernská čokoládová továrna Tobler a spol.«. Do firmy totiž vstoupili jeho dva synové a dcera. Z nich zbyl na živu pouze nynější Tobler. Theodor Tobler je pyšný na svoji tradici, ukazoval mi též malé rodinné museum, kde jest uloženo náčiní, kterým jeho otec pracoval ještě jako dělník a námezdník. Viděl jsem též zápis v obchodní knize z r. 1895, v níž bylo matkou nynějšího representanta závodu zapsáno, že týdenní mzda Theodora Toblera činila 12 franků.

Nyní je podnik akciovou společností s kapitálem 30,000.000 švýcarských franků. Podnik má vedle hlavní továrny v Bernu též továrnu v Luganu, třetí v Miláně a čtvrtou v Bordeaux. Pouze v Bernu 800 dělníků vyrábí denně 13.000 kg jemné čokolády a čokoládových bonbonů.

Tobler jest nazýván čokoládovým socialistou a vítězí jako podnikatel do značné míry pomocí svých sociálních reforem, pro které má odvahu, srdce a organisační schopnosti. Tento podnikatel mi pravil: »Kapitál jest prostředkem, nesmí býti cílem života.« S přesvědčením pracuje na svém poslání hospodářském jakožto podnikatel, stejně jako na svém poslání sociálním jako zaměstnavatel.

Ptal jsem se tohoto sociálního podnikatele, zdali prožil také stávky. Odpověděl mi, že dvě. »Jednu jsem vyprovokoval já a druhou část dělnictva. První byla roku 1903, kdy jsem se ujal řízení

továrny a chtěl jsem zavésti v závodě náhle na vše akordy. Byli tam však staří dělníci, vzpírali se tomu a vypukla pětitýdenní stávka, při které jsem je vyhladověl. Brzy jsem poznal svoji chybu a přenáhlenost a hleděl jsem jim svojí další činností to vynahradit. A proto jsem jim též nezazlíval, když část dělnictva se po válce zúčastnila komunistické stávky ze solidarity.«

Tobler má své odpůrce v krajní levici dělnictva a v pravici zaměstnavatelů. O posledních mi pravil: »Nevěřte tomu, že zaměstnavatelé jsou třídou a všichni mají stejný zájem. Podnikatel může býti maloživnostníkem, může býti velkopodnikatelem, ale hlavní rozdíl mezi zaměstnavateli tkví v oboru provozu. Jiný zájem má výrobce luxusního zboží, na př. drahých toalet, lahůdek, pěstitel dostihových koní atd., má zájem na tom, aby určitá vrstva co nejvíce mohla konsumovat, nezáleží mu tak na početnosti této třídy jako na její schopnosti luxusní konsumce; jiný však zájem má výrobce tovarů masové konsumce, bot, čokolády, lidové konfekce atd.«

Ve své opětně citované přednášce pravil: »Je-li v zemi hodně dobře situovaných lidí, stoupá cena lidské práce daleko více, než v zemi, kde je málo lidí a kde pracovní síla je málo hodnocena. Čím více se vyrábí, tím bohatší je svět. Čím lépe je hodnocena pracovní síla, tím vyšší je kupní schopnost těch, kterým patří.« Tento sociální podnikatel, tento zaměstnavatel je oprávněn říci: »I přijde den, kdy nebude již heslem dne »zde podnikatel — tam zaměstnanec«, nýbrž pouze »zde pokračující — tam zpátečníci«. Tobler potírá kladně třídní boj a bojuje proti němu věru ideálně.

Není ojedinělým zjevem v průmyslovém světě a jest si vědom, že to, co provádí, není nic zázračného. Pouze mezi referenty pražského mezinárodního sjezdu sociální politiky, jehož se téměř nikdo z českých průmyslníků nezúčastnil, měli jsme vedle Toblera několik sociálních podnikatelů jako Američana Dennisona, nebo známého Rowntreho z Anglie. Na sjezd byl též přihlášen průmyslník Phillipart, starosta města Bordeaux, výslovně jako zástupce skupiny »Patrons sociaux«. V Anglii jsou též skupiny sociálních patronů, kteří ve svých podnicích zavedli podíl zaměstnanců na zisku a správě. Ve Francii vydávají vědeckou revui »Bulletin de la participation aux benefices«.

Sociální podnikatelé, o nichž jsem dnes hovořil, mají veliký význam v hospodářské a sociální praksi, neboť zeslabují vzájemné odstředivé síly a dávají sociálním politikům k disposici své bohaté praktické zkušenosti způsobem objektivním a důvěru vzbuzujícím. U nás se zahnízdil, žel, zlořád, že representanti podnikatelů si navykli a priori se vždy vyslovit proti jakékoliv sociální reformě. A přece jsou též u nás sociálně založení podnikatelé, kteří mají porozumění pro sociální zákonodárství, na příklad pro poslání závodních výborů, a kteří z vlastní iniciativy dost činí pro své zaměstnance. Ale nepředstoupili před veřejnost se svými skutky a zásadními názory mimo případ Pálkův, v prostředí Liptovského sv. Mikuláše svými metodami značně předčasný. A přece my, sociální politikové, v zájmu věci bychom je vítali a ochotně navázali s nimi styk k společné práci.