SCIENTIFIC INFORMATION

Vývoj sociálních vztahů v transformovaném zemědělském družstvu

The evolution of social relations in transformed agricultural cooperative

L. KŘÍŽ, M. MEJDRECH

Česká zemědělská univerzita, Praha, Česká republika

ÚVOD

Práce vychází ze zájmu autorů o aktuální stav a podobu života zemědělských družstev. Z tohoto důvodu byl proveden výzkum na objektu jednoho zemědělského družstva na východním okraji středních Čech. Družstvo, podobně jako ostatní, prošlo transformací v první polovině devadesátých let 20. století. K dnešnímu dni má zhruba tisíc členů a sto dvacet zaměstnanců, přičemž každý zaměstnanec je, neboť dle stanov musí být, současně členem družstva. Podnik obhospodařuje necelých 1 400 ha zemědělské půdy a patří k největším podnikatelským subjektům podnikajícím v zemědělské prvovýrobě v okolí.

Výrobní program zahrnuje odvětví rostlinné i živočišné výroby. Na rozdíl od rostlinné výroby je oblast živočišné výroby dosud nestabilizovaná a předpokládá se její významná restrukturalizace. Z transformačního procesu (kterému se budeme věnovat jen v relevantních otázkách) si odneslo specifika, kterými ho lze klasifikovat jako tzv. družstvo vlastníků. Znamená to, že každý člen družstva se musí podílet na majetku družstva. Stejné pravidlo platí i pro zaměstnance družstva, tj. každý zaměstnanec musí disponovat alespoň jedním tzv. podílem. Zaměstnanecká politika vedení družstva již nepředpokládá větší výkyvy v počtu pracovníků (pracovník = zaměstnanec). Jedinou oblastí, kde se očekává řada personálních změn, kvantitativních i kvalitativních, je právě oblast živočišné výroby.

Kdysi rozšířenou přidruženou výrobu družstvo zredukovalo pouze na provoz zdravotnického zařízení – rehabilitačního střediska. Jeho osud, vzhledem k nerentabilitě podniku (ne družstva), je však nejasný. Ekonomická situace družstva je v rámci odvětví dobrá. Již několik let dosahuje mírného zisku a kapitálová stabilita přeje i investičním akcím větších rozsahů.

VÝCHODISKA, METODIKA A POSTUP PRÁCE

Informační podklad, na který tato stať navazuje a ze kterého vychází, je tvořen pracemi autorů, kteří se zabývali tématem transformace zemědělských družstev v první polovině 90. let dvacátého století. Jejich práce s touto tématikou byly publikovány v letech 1993 a 1994, kdy byla transformace zemědělských družstev čerstvě dovršena a její důsledky a dopady bylo možno pouze odhadovat.

První z použitých a citovaných prací je práce „Agrární změny v kontextu obnovy a rozvoje venkova“ autorky H. Hudečkové (publikovaná v roce 1994). Autorka se věnuje agrární změně českého venkova za ekonomické a politické situace relevantní době vzniku práce. V dílčích tématech prochází problematikou zemědělských družstev, zejména jejich transformace, ale i vnímání změněných forem hospodaření zemědělci a jejich postoji k této přeměně. Současně reflektuje obnovující se vlastnická práva a s tím související změny v sociálních vztazích v rámci zemědělské výroby i venkovského života. Jedním z dílčích témat přínosných i pro tuto práci je otázka nových sociálních aktérů a jejich strategií v zemědělském hospodaření.

Dalším použitým pramenem je společná práce H. Hudečkové a M. Lošťáka „Různost transformace zemědělských družstev“ v sociální realitě z roku 1993. V ní se autoři zabývají jednáním oprávněných osob v transformaci zemědělských družstev. Stejně jako ve výše uvedené práci i zde vycházejí z hypotézy o potřebě relativního souladu vlastnictví, práce a rozhodování pro fungování hospodářského podniku typu družstva. Hlavním přínosem článku je závěr, že strategie transformace přecenila roli samotného vlastnictví jako určujícího prvku transformačního procesu na úkor aktivního rozhodování a práce.

Posledním z důležitých informačních zdrojů je stať Y. Stryjana publikovaná v roce 1993 „Československé zemědělství: institucionální změny a řešení družstevní otázky“. Práce se částečně tématicky překrývá zejména s první výše uvedenou. Pro naši práci je důležitá zejména komparace rolí tuzemských zemědělských družstev a družstevních organizací v západní Evropě a na ni navazující problematika „družstev vlastníků“ jako dominující formy transformovaných zemědělských družstev. Podobně jako výše uvedení autoři i Stryjan pracuje s trojicí entit vlastních družstevnímu principu – vlastnictví, práce a rozho-

dování, ale nahlíží na ně v trochu jiném úhlu. Zejména zdůrazňuje důležitost uplatňování vlastnických funkcí pro zdárný rozvoj družstevního podniku.

Autoři tohoto článku navazují také na předchozí společnou práci „Interpretace vlastnické struktury zemědělského družstva“ (2001)[1]. Odkazy na jednotlivé práce jsou v dalším textu situovány dle účelnosti a relevance jejich použití.

Pro získání potřebných informací byly použity techniky semistandardizovaného rozhovoru, studia dokumentů a nezúčastněného pozorování. Identifikace skupin a zájmů družstevníků (viz dále) probíhala následujícím postupem. Do problému identifikace vstoupili autoři již s jistou osobní empirickou znalostí problematiky pocházející z blízkosti pojednávaného prostředí. Studiem literatury odhalili zřejmou souvislost mezi vlastnictvím, zaměstnáním v družstvu a vztahem družstevníků k družstvu, případně osudem a stavem družstva. Studium interních družstevních dokumentů, stejně jako ona zmiňovaná vstupní empirická znalost tuto spojitost potvrdily. Po tomto kroku byla provedena prvotní klasifikace skupin družstevníků, prostřednictvím zvolených kritérií rozlišení skupin a jejich popisu dle jejich zájmů, stojících na pozadí jejich jednání.

Všechny zmiňované prameny poukazují na uchopitelné a pozorovatelné projevy vlastnictví případně zaměstnání, tj. kapitálový podíl na majetku družstva a pracovní potažmo existenční závislost na družstvu. Příprava rozhovorů proto vycházela z témat stanovených na základě těchto znaků příslušnosti k družstvu. Provedené semistandardizované rozhovory zaznamenávané videokamerou potvrdily možnost strukturace družstevníků dle jejich podílové majetnosti či pracovní – zaměstnanecké příslušnosti. Rozhovory nesloužily pouze k potvrzení hledisek strukturace, ale i k identifikaci zájmů družstevníků. Verbální výpovědi byly později konfrontovány s provedeným pozorováním průběhu členské schůze a studiem zápisu z jejího jednání i studiem družstevního Zpravodaje (členského časopisu). Tato konfrontace umožnila spojit (a současně identifikovat) zájmy deklarované a hájené. Tímto postupem byl získán kategorizovaný materiál vhodný pro další práci.

ZÁJMOVÉ SKUPINY DRUŽSTEVNÍKŮ

Pro poznání současné podoby družstevního života je vhodné vyjít ze struktury dnešních družstevníků. Z tohoto důvodu byla určena hlediska strukturace a následně identifikovány skupiny tuto strukturu tvořící (viz výše). Výběr identifikačních/strukturujících hledisek byl v souladu s obsahem prací výše uvedených autorů zaměřen na aspekty členství, vlastnictví a zaměstnání.

Zájmy, cíle a priority těchto skupin dokreslují podobu sociální struktury družstva. Směry zájmů, specifika cílů a řazení priorit reprezentují dílčí hodnotové zaměření členů družstva. Klasifikace družstevníků dle zvolených hledisek je rozřadila do několika kategorií. Tyto kategorie, vzhledem ke způsobu vytvoření, nazývejme zájmovými skupinami. V takto vytvořeném hrubém základu struktury družstevníků se v jistých ohledech (vzhledem k aspektům kategorizace) některé skupiny, či jejich části překrývají. Toto překrytí nemusí být vždy personifikováno v individuu či skupině družstevníků, ale může se jednat o vztahy, zájmy, požadavky, předpoklady apod. narušující homogenitu uměle vytvořených skupin.

Jaká hlediska tedy byla, na základě empirického vstupu, studia dokumentů a studia literatury identifikována: vlastnictví půdy členem družstva, pracovní vztah k družstvu, způsob získání vlastnického podílu a trvání vztahu k družstvu (časové hledisko). Obdobné aspekty strukturace družstevníků rozlišují ve svých pracích relevantních témat již zmiňovaní autoři Hudečková (1994), Hudečková, Lošťák (1993), Stryjan (1993) a další. V jejich případě, resp. době a pojetí jde však o vůli zásadně změnit organizaci zemědělského hospodaření a připravenost zemědělské populace k této změně (Hudečková 1994). Je však zřejmé, že časová i významová diference v postojích a zájmech tehdejších a dnešních respondentů není zásadní ani nepřekonatelná. S odhlédnutím od různé míry aktuálnosti některých témat nebyl shledán zásadní rozpor. Zejména otázka vlastnictví půdy, vztahu k ní a ochotě soukromě hospodařit zcela potvrzuje tehdejší i dnešní výstupy výzkumů.

Dle jednotlivých hledisek byli družstevníci rozděleni do skupin. Každá skupina reflektuje jiné priority a hodnoty ve vztahu k družstvu. Tuto strukturaci skupin, zájmů a cílů nyní uvedeme.

Podle vlastnictví půdy

Členové současně pronajímající družstvu půdu (tzn. další půdu netvořící kapitálový podíl v družstvu)

Cílem skupiny je dosahování renty z pronájmu půdy, někteří kladou do popředí zájem o udržení úrodnosti. Významní (velcí) vlastníci mají snahu podílet se na rozhodování o činnosti družstva (formou zasedání v představenstvu – aktivní výkon vlastnických práv). Perspektivu půdní držby konfrontují se skutečností nízké likvidnosti půdy jako kapitálu a aktuální tržní hodnoty půdy. Z těchto důvodů nepovažují vlastnictví půdy za projev bohatství a kladou důraz na efekty (ekonomické a technologické) spojené s obhospodařováním půdy.

Tato skupina tedy uvědoměle preferuje stálé zapojení půdy do systému i nepříliš rentabilního hospodaření

[1] Poznámka: prvotní podobu článku “Vývoj sociálních vztahů v transformovaném zemědělském družstvu” uveřejnili autoři pod názvem “Interpretace vlastnické struktury zemědělského družstva” ve sborníku příspěvků konference Medzimárodné vedecké dni 2001, s. 1 711–1 718, Nitra, 2001.

(a současného udržení úrodnosti) před jejím prodejem, tj. nejspíše osobní spotřebou. Důraz klademe na současnost, aktuální stav a možnou změnu v budoucnosti. Ta změna souvisí s případným zvýšením příjmů z prodeje půdy nebo (i současně) z jejího pronajímání.

Členové nepronajímající družstvu půdu (nevlastnící další půdu než případně v podílech)

Cílem skupiny je vyplácení minimální renty z pronájmu půdy pronajímatelům (viz výše; případně jiné nepeněžní formy výhodnější spíše pro družstvo) a tím snaha o co nejvyšší zisk a podíl na něm. Argumentem požadavku minimální renty je již zmiňovaná tržní hodnota a likvidnost půdy a ochota resp. neochota vlastníků půdy (Hudečková 1994) na ní hospodařit. Poukazují tak na záslužnou činnost družstva – udržení hospodaření v regionu.

Podle pracovního vztahu

Zaměstnanci družstva s možností podílet se na řízení (danou jejich funkčním zařazením)

Skupině zaměstnanců je vlastní širší spektrum cílů a to zejména podle postavení ve formální hierarchii řídící struktury družstva. Skupina projevuje snahu o dlouhodobé udržení rozsahu činnosti družstva, zvyšování efektivity výroby a jejich prostřednictvím uspokojování vlastních cílů formou finančního ohodnocení, případně zaměstnaneckých výhod. Zde jmenované snahy korespondují s dílčími projevy charakteristik soudržnosti skupiny vlastníků, polem působnosti a formou sdružení (perspektivností formy podnikání) uváděné Stryjanem (1993) jako možnostmi vývoje transformovaných družstev. V jeho podání však maximalizace výnosů, v našem případě zvyšování efektivity, jsou projevem, funkcí spíše holdingové organizace (Stryjan 1993). I přes vytržení z širokého kontextu je zřejmé, že rozdílnost forem sdružení (družstvo, obchodní společnost) nemá vliv na směr podnikatelského snažení. Fenomén zvyšování (maximalizace) výnosů je vlastní i našemu objektu, přičemž klademe důraz na zemědělské pole působnosti.

Zaměstnanci družstva bez možnosti podílet se na řízení (řadoví pracovníci)

Cílem této skupiny je výše mzdy, co nejdelší doba zaměstnání v družstvu, zlepšování pracovních podmínek či preference systému družstevních naturálních odměn. Souhrnně lze hovořit o perspektivě osobního zapojení do činnosti podniku jako hlavním cíli skupiny. Zájem na zlepšování pracovních podmínek souvisí s technologickými změnami výroby a ty povětšinou kolidují s perspektivou zaměstnání. Našimi respondenty byli většinou lidé, kteří z tohoto konfliktu vyšli jako vítězové a vyjadřovali pochopení pro tyto změny a jejich důsledky. Právě reflexe a akceptování těchto změn vychází ze zájmu a informovanosti této skupiny (stejně jako skupiny předchozí) o stavu v oboru jak technologickém, tak souvisejícím ekonomickém. Na jejich základě jsou ochotni připustit zohlednění situace ve svých zájmech a cílech, tj. i v životní úrovni.

Členové nezaměstnaní v družstvu

Hlavním zájmem této skupiny je podíl na zisku a zejména na nepeněžních (naturálních) výhodách (tj. dávkách) spojených s jejich vkladem v družstvu. Někteří velcí vlastníci půdy, rekrutující se z této skupiny členů-nezaměstnanců, mají zájem na spoluúčasti v rozhodovací činnosti družstva.

Podle způsobu získání vlastnických podílů

S podíly získanými z transformace

Tato skupina zosobňuje souhrnný průřez všemi skupinami členů (družstevníků), nelze proto uvést jejich specifické cíle.

S podíly nově koupenými pro možnost být členem družstva

Cílem skupiny je minimalizace rozdílů v možnostech participace na družstevním životě (rozhodování) dle výše vlastnického podílu. Většina z těchto nových družstevníků, kteří museli zakoupit podíl z důvodu udržení zaměstnání, nemá vyšší ambice v družstevní hierarchii požadavků či pozic. Pro část (zejména skupinu zaměstnanců družstva bez možnosti podílet se na řízení) je důležité rozlišení mezi zakoupeným podílem v družstvu a podílem získaným vlastnictvím půdy. Druhá zmíněná varianta má dle jejich mínění vyšší ambice a přiznávají jejím držitelům i vyšší práva na rozhodování o družstvu.

Pozn.: Na tomto místě považujeme za přínosné zařadit poznámku o reflexi vlastnictví půdy družstevníky (v předchozím textu již naznačenou) . Jejich názory se v základních rysech shodují bez ohledu na existenci či neexistenci půdního vlastnictví (držby).

Pro vlastníky jejich majetek představuje břímě povětšinou zcela neobchodovatelné a nezpeněžitelné. Cenové relace zemědělského nemovitého majetku díky značnému převisu nabídky nad poptávkou nejsou z nejvyšších. Konkrétní konstrukce vztahu mezi vlastníkem půdy a družstvem by mohla vypadat jako chronologie dvoustranných očekávání, kdy vlastníci byli ochotni přistoupit na jim nabídnuté podmínky správy jejich majetku (půdy) bez vyšších finančních nároků, neboť se takto vyvázali z povinností plynoucích z držby takového majetku (s velmi nízkou likvidností i tržní cenou) a řídící skupina (management) družstva očekávala od své nízké finanční nabídky možnou nekoordinovatelnou heterogenitu zájmů a požadavků vedoucí v extrému k rozpadu

majetkové podstaty podniku. Pokud opomineme spekulativní aktivity týkající se půdy, je hlavním důvodem souhlasu a zájmu vlastníků nízká cena jejich majetku a nezájem trhu o něj. Pro nepřítomného vlastníka (viz dále) se další existence družstva stala vítanou cestou jak spravovat, udržet a současně i ekonomicky zapojit své vlastnictví. Pro přítomné a nikoli menšinové vlastníky se vize další existence družstva pojí s konglomerátem nejrůznějších motivů, snah a postojů, které často zapojují a syntetizují družstvo do širších souvislostí.

Podle trvání vztahu k družstvu

Zapracování tohoto hlediska má jistá specifika, vymykající se z doposud úžeji pojaté interně družstevní/členské problematiky. Objevují se zde dvě skupiny, z nichž jedna již nemá přímý vztah k družstvu a druhá ho naopak tvoří. V rámci této druhé skupiny byla vyčleněna podskupina specifická ne snad obsahem svých cílů, ale přístupem k nim.

Současní členové

U této skupiny se projevuje jistá prostorová diferenciace. Pro družstevníky z regionu je většinou hlavním zájmem udržení existence družstva. Specifika a požadavky pro jeho existenci již většinou neuvádějí. Opět se zde projevuje reflexe aktuální ekonomicko-sociální situace v okolí i ve státě, tj. udržení družstva přináší mnoha lidem menší či větší výhody než jeho konec (mají silnou povědomost o neúspěšných zemědělských podnikatelských subjektech v okolí).

Družstevníci ze vzdálenějšího okolí (častokrát dědicové podílů) již nemají vyhraněnější nároky či požadavky vůči družstvu. Většina z nich vítá hmotné i finanční požitky související s jejich členstvím. V případě půdního vkladu v družstvu se argumentem pro členství stává již zmíněná správa půdní držby družstvem. Část aktivně neparticipujících členů nevystupuje z družstva, protože pokládá transakční náklady s tím spojené za neadekvátní k získaným prostředkům.

Zakládající členové – podskupina současných členů

Hlavním cílem skupiny je zájem na udržení existence družstva, snaha o pokračování všech činností. Na zájmech této skupiny je patrný velký vliv zemědělské družstevní tradice v místě (Hudečková 1994; Hudečková, Lošťák 1993). Specifický přístup mají k výsledkům prvotního kolektivizačního úsilí, které pro řadu z nich znamenalo značné zvýšení životní úrovně. S negativními prvky tohoto období jsou schopni se vypořádat v konkrétní individuální linii případů a jejich hodnocení. Často zmiňovanými tématy jsou spolupráce, pokrok, solidarita, soudržnost a prospěch celku. Na rozdíl od hlavní skupiny současných členů charakteristické spíše pragmatismem, je tato podskupina možná paradoxně v zajetí upřímně míněných ideálů. U vlastníků půdy je kladen důraz na obhospodařování této půdy vlastním družstvem.

Bývalí členové

Proč zařadit do struktury i bývalé členy družstva? Jejich vystoupením z družstva většinou neskončila sociálně prostorová propojenost se stávajícími členy i družstvem jako organizací. Mezilidské vztahy se transformovaly s akcentem na absenci někdejšího spoluvlastnictví. Vztahy sousedské, přátelské, rodinné i jiné zůstaly. V některých případech se v jisté podobě obnovila i hospodářská spolupráce s družstvem (zejména využití družstevního strojového parku u soukromě hospodařících).

Jde o velmi diferencovanou skupinu kladoucí většinově důraz na minulost, kolektivizaci a z ní plynoucí negativa. Vzhledem k současnému družstvu již nelze nároky této skupiny pokládat za relevantní. Jiným případem jsou neúspěšní osamostatnivší se bývalí družstevníci a tzv. zachránci majetku. V první variantě se již objevil případ „navrátilce“, aniž by tento akt byl vnímán družstevníky negativně. V druhé variantě jde o bývalé družstevníky, kteří z obavy před tunelováním družstva raději vystoupili. Řada z nich dnes pronajímá družstvu půdu, ovšem přínos z tohoto pronájmu je výrazně nižší než z členství.

Je zřejmé, že se některé skupiny družstevníků, dle našeho rozdělení, ve větší či menší míře překrývají. Jejich požadavky, cíle a zájmy se však tímto překrytím nevylučují. Vhodným příkladem je překrytí skupiny členů s nově zakoupenými podíly a skupiny zaměstnanců bez možnosti podílet se na rozhodování. Společná je preference zaměstnanecké roviny vztahu k družstvu a nižší váha přikládaná členství jako jevu spoluvlastnictví. V různých rozsazích bychom nalezli tyto překrývající se plochy osob i zájmů. Výsledkem hrubých rysů těchto překrytí je vize společného cíle všech skupin. Je možná výsledkem psychologismu či monolytických představ ekonomických, ale to, co je společné představám všech družstevníků, je fenomén zisku. Podíl na zisku, dosahování zisku (rentabilita), prostá existence zisku jsou aspekty objevující se u všech skupin členů, a to i bez výraznějšího vlivu diferenciace členů dle socio-demografických charakteristik.

DRUŽSTVO VLASTNÍKŮ

Velkým tématem první poloviny devadesátých let dvacátého století v oblasti družstevnictví bylo vytvoření tzv. družstev vlastníků. Na jejich jednoduchý a bezproblémový vznik, jehož hlavním přínosem bylo majetkové vypořádání oprávněných osob, bylo z pohledu některých autorů nahlíženo neperspektivně (Hudečková 1994; Stryjan 1993). Náš případ družstevního zemědělského podniku vyhovuje plně pomyslné definici družstva vlastníků. Co tedy bylo vytýkáno této podobě družstev (Stryjan 1993):

– konflikt zájmů – v transformačním období měl podobu snah části členů o udržení a na druhé straně jiné části o rozpad družstva,
– absence uplatňování vlastnických funkcí – hlavní problém byl (je) spatřován v nepřítomnosti členů-vlastníků půdy. Stryjan zde předpokládá aktivní roli členů-vlastníků půdy, která má životní důležitost pro správné řízení.

Obdobný pohled na družstva vlastníků nabízí i Hudečková (1994). Její pojetí také považuje externí vlastníky za sílu družstevně demotivovanou a kalkuluje s hlavní linií konfliktu mezi externími členy-vlastníky a členy-zaměstnanci-nevlastníky. Vyzdvihuje potřebu „relativního souladu mezi prací, vlastnictvím a rozhodováním".

Oběma autorům je pak zcela společný předpoklad o možném chování manažerů zemědělských družstev transformovaných na družstva vlastníků. Stryjan (1993) za přijatelné východisko z patové situace „neřiditelného" družstva považuje převzetí družstva jeho dosavadním vedením. Znamená to, že členové vedení družstva odkoupí kapitálové podíly na podniku a družstvo se reorganizuje např. v akciovou společnost. Nebezpečí tohoto způsobu post-transformace spočívá v záměrné snaze vedení družstva hospodařit se ztrátou, aby se tak co nejvíce snížila tržní hodnota aktiv podniku.

Hudečková (1994) hovoří o tzv. druhé transformaci družstev v akciové společnosti s tím rozdílem, že neakceptuje převzetí družstva vedením, ale spíše přeměnu družstevníků v akcionáře. Pro družstvo vlastníků s vysokým podílem externích vlastníků by toto řešení mohlo být nejvhodnější. Nutno dodat, že oba zmiňovaní autoři předpokládají pro družstvo s vysokým zastoupením externích vlastníků značnou heterogenitu zájmů a současně snahu jejich reprezentantů o organizované prosazování těchto zájmů.

Přenesme tyto vize do našeho případu. Výsledky konfrontace samozřejmě nelze zobecnit na všechna dosud existující družstva obdobných charakteristik. Jak je tomu u našeho družstva s externími vlastníky půdy? Z tisícovky členů označení místní nesou zhruba čtyři stovky. To znamená, že šest stovek družstevníků je externích. Z těchto šesti stovek se však do řad externích vlastníků půdy zařazují přibližně dvě třetiny. Porovnáním těchto čísel dostaneme vyrovnané strany místních vlastníků půdy a externích vlastníků půdy, kterým sekunduje dvoustovka půdně nemajetných externích členů. Stodvacet členů-zaměstnanců rovněž reprezentuje místní skupinu, leč jejich vlastnictví půdy je rozloženo v širokém spektru od velkých vlastníků (a pronajímatelů) až po vlastníky pouze nových podílů. Dá se předpokládat, že místní skupina družstevníků hájí většinově existenci a udržení družstva. Jak se prezentují externí družstevníci?
– neexistuje žádný doklad o sdružování či organizování externích družstevníků (resp. vlastníků půdy) za účelem prosazování jejich specifických zájmů,
– s odkazem na již zmiňovanou situaci tržního postavení zemědělských aktiv vnímají roli družstva přinejmenším jako vhodného správce rodinného majetku tj. půdy,
– externí členové mají povědomost o stavu zemědělství ve státě i v regionu – pronájmu volné půdy získané vystoupením z družstva chybí strana poptávky a výnos z prodeje této půdy minimálně výrazně snižují transakční náklady s tím spojené (nelze opominout ani fakt, že zemědělskou půdu je v regionu (lokalitě) ochotno vykoupit opět jen naše družstvo, ale v tržní ceně, která v minimální poptávce nebude z nejvyšších),
– v posledních letech rentability družstevní činnosti přibyl k naturálním či peněžním dávkám (z kapitálových podílů) i podíl na rozdělované části zisku, současně se mírně zvýšily poplatky (pachtovné) z pronajatých ploch.

Jak vidno, realita tohoto podniku dodnes nepoznala negativní dopady konfliktu zájmů ani negativní důsledky absence opravdové realizace vlastnictví. Obojí spíše charakterizuje bezradnost, což vykazují i výsledky dalších šetření posledních let. Lze se domnívat, že za dopady nekonfliktností zájmů v době transformace stojí turbulentnost prostředí a za absencí negativ z nerealizovaných vlastnických práv vedle zmiňované ekonomické stránky věci i doposud nestandardní vnímání instituce vlastnictví (navíc v dost problematické, ve vztahu k minulosti, družstevní podobě => tj. družstvo = nedružstvo – prakticky státní forma podnikání). Onu turbulentnost prostředí lze pojímat jako rychlou a současně netransparentní přeměnu institucionálního rámce a za nekonfliktními dopady zájmů implicitně stojí pomalá adaptace zájmových skupin na tuto změnu. Zřejmý rozpor existuje i v nazírání na nově vytvořený herní prostor pohledem formálního institucionálního rámce a skutečné lokální reality. První pohled vidí a nabízí hodnotný a poptávaný objekt hry, zatímco druhý pohled tyto dvě charakteristiky nenalézá. První pohled je vlastní vytvořenému a očekávanému principu tržních mechanismů, druhý pohled je vlastní (v našem případě) zájmovým skupinám družstevníků, ať již vlastníkům či nevlastníkům půdy.

Otázka manažerských konspiračních aktivit nenabízí tak pestrou škálu argumentů. Důvody, proč zdejší vedení družstva neusilovalo o transformaci v akciovou společnost, mohou být tyto:
- V turbulentním období transformace (i po něm) neshledávali tuto možnost jako přínosnou a perspektivní (zahrnují do problému stav zemědělství jako oboru).
- Ani vedení družstva nepředstavuje názorově jednolitý útvar a takto zásadní otázka by nejspíš nenašla většinovou podporu.
- Hlavní důvod, proč manažeři nepřikročili k této změně, lze charakterizovat s odkazem na matici „Životaschopnosti organizačních seskupení" (Stryjan 1993).
  – I přes industriální podobu práce a organizace družstva v minulosti existoval a existuje bližší vztah mezi mnohými členy (rodinný, sousedský, přátelský…) a je to právě tento konglomerát většinově neformálních vztahů, který charakterizuje onu soudržnost skupiny vlastníků (Stryjan 1993), konkrétně – minimálně čtyř set místních.
  – Podobně vlivné je i neformální vnímání zemědělské tradice rodinné, obecní i lokální (Hudečová 1994), tj.

typ činnosti ve smyslu spolurozhodování o společném konání (Stryjan 1993).

– Družstevní forma sdružení (Stryjan 1993) na rozdíl od holdingového charakteru akciové společnosti disponuje funkcemi a rolemi (členy i společností očekávanými), které jsou akciové společnosti cizí. Maximalizace výnosů akciové společnosti ji činí náchylnou k opuštění původního předmětu činnosti. Stejná maximalizace požaduje i vyšší rizikovost v akcích podniku. Krach akciové společnosti může (v případě zemědělského podniku) ukončit ekonomickou aktivitu v lokalitě podnikání (neobjeví se nástupce). Oněmi funkcemi a rolemi družstva jsou zájem a snaha o udržení činnosti, o udržení předmětu činnosti, o ekonomické a sociální zabezpečení svých členů, odpovědnost za svěřený a spravovaný majetek, rovnostářský přístup v oblasti participace na vstupech i výsledcích. Je zřejmý sociální rozměr družstva (neznehodnocený nedávnou minulostí). Do této podoby role družstva dobře zapadá i zájem externích vlastníků (alespoň dočasně).

- S odkazem na předchozí bod předkládáme poslední argument: i vedení družstva je ze skupiny místních družstevníků, nelze proto očekávat, že s rizikem odhalení začnou podkopávat družstevní vazbu tisíce lidí (resp. čtyř set „sousedů“).

ZÁVĚRY

Co očekávají družstevníci od budoucnosti? Není třeba klasifikovat očekávání každé z identifikovaných skupin. Dílčí přání budoucnosti jsou častokrát pouze kladným přepólováním či navýšením těch dnešních. Uveďme společné body jejich dílčích vizí budoucnosti:

– Jako nejasné a spíše negativní je vnímáno nakládání s podíly družstva v dědických řízeních; řada družstevníků je v důchodovém věku a jejich smrtí častokrát končí vazba jejich rodin (dědiců) k obci, regionu; osud těchto podílů (hlasů) vzhledem k družstvu potom již nelze ovlivnit a roste tak zastoupení externích vlastníků podílů (půdy). V této konkrétní *obavě* je skryt osud družstva determinovaný faktorem času; jde tedy o chronologicky progresivní obavu.

– Existují více či méně (dle postavení v hierarchii družstva, vzdělání atd.) specifikované *obavy* o osud družstva po vstupu do Evropské unie; obavy z vnějších negativních zásahů a vlivů se objevují zejména u otázek držby majetku (půdy) či osudu družstevní formy podnikání.

– Většina družstevníků *vytýká* státu malou podporu a péči věnovanou venkovu, případně zemědělství (opět většinou blíže nespecifikováno); s předchozím bodem má společné ambivalentní očekávání dopadů změn po vstupu do EU.

– Společným *přáním* je co nejbližší zlepšení vnímání zemědělství, zemědělců, potažmo družstev a družstevníků okolní společností; je zřejmý zájem na rehabilitaci prestiže profesní (zemědělci, rolníci), stavovské (družstevníci) i lokální (naše obec, náš kraj apod.).

– *V udržení činnosti družstva vidí družstevníci podmínku dalšího lokálního rozvoje a zvyšování životní úrovně.*

Tím, co má dopomoci k dosažení části těchto očekávání, je precizní, ale přesto specifická tržní orientace družstva. Již dnes je atmosféra života podniku podobna industriální organizaci. Efektivita veškerých činností se týká nejen výrobních oblastí, ale i sociálních. Příkladem může být družstevní kuchyně se zvláštním režimem pro členy družstva a širokým okruhem dalších odběratelů. Sami zaměstnanci nevnímají svůj pracovní poměr k družstvu jako součást svého členství – spoluvlastnictví. Alespoň ne v podobě nějakých výhod či úlev. Zřejmě v této oblasti došlo (případně stále dochází) k významné změně sociálních vztahů. Tato změna má pravděpodobně přirozený, kontinuální a zcela nenásilný charakter i průběh. Jejími dynamickými (interakčními) faktory budou nejspíše z vnějšku vynucené změny přístupu vedení družstva, výrobně obchodního managementu i samotných řadových členů zprostředkované statickými (funkcionalistickými) faktory změn ekonomických, technologických a sociálních. Teprve tím dochází ke skutečné (ne pouze formální) transformaci družstva.

Velkou roli hraje i důvěra členů a zaměstnanců k vedení družstva. Jak zdůrazňují členové, zaměstnanci i nezaměstnanci je současné složení managementu podniku jistotou pro maximální snahu o udržení družstva a jeho integraci do života místních obyvatel. Případnou ztrátu tohoto vedení označují mnozí za jistý a celkový konec družstva v regionu. Důvod této nenahraditelnosti současného vedení spočívá nejspíše ve značné provázanosti majetkové, dějinné, rodinné a profesní členů vedení s jimi řízeným podnikem. Osobní nasazení některých z nich (stejně jako i mnoha řadových družstevníků) pramení zřejmě i z takových motivačních faktorů jako jsou uznání zásluh či veřejná prospěšnost.

Zde narážíme na již zmíněný faktor času. Přesun kapitálových podílů do držení externích vlastníků (dědiců) společně se ztrátou doposud místně homogenního vedení jsou vnímány jako velká ohrožení existence družstva. Současný stav prostorové alokace držby kapitálových podílů a personálního složení vedení družstva má, dle mínění družstevníků, ve své neměnnosti a s opominutím možných negativních vnějších zásahů ideální předpoklady pro všestranný rozvoj družstva jako podnikatelského subjektu i formy lidské pospolitosti. Ona podmínka neměnnosti, stagnace současného stavu však naráží na konkrétní podobu věkové struktury členů i vedení. Ani v jednom případě ji nelze, vzhledem k předchozím předpokladům, označit jako perspektivní. Problém se ovšem může vyvíjet mnoha směry, a to nejen těmi s negativním či pesimistickým očekáváním.

Závěrečná otázka by mohla znít: „Co je tím nejdůležitějším, co přináší družstvu existenci i (i když časově omezenou) perspektivu?“ Dle našeho mínění a s podporou zjištěných dat míníme, že to jsou lidé-členové a vztahy

mezi nimi, zprostředkované prostorovou blízkostí žití, sdíleným spoluvlastnictvím a objektivně existující nutností kooperace, ale i vůlí k ní. Jinými slovy, je to aktivní sdílená lokální identita charakteristická sociálním prostorem důvěry, solidarity a spolupráce.

LITERATURA

Hudečková H. (1994): Agrární změny v kontextu obnovy a rozvoje venkova. Středoevropská universita Praha.

Hudečková H., Lošťák M. (1993): Různost transformace ZD v sociální realitě. Konference Agrární perspektivy X, ČZU Praha.

Stryjan Y. (1993): Československé zemědělství: institucionální změny a řešení družstevní otázky. Zem. Ekon., *39*: 521–539.

Kontaktní adresa:

Ing. Lukáš Kříž, Ing. Michal Mejdrech, PEF, Česká zemědělská univerzita, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6-Suchdol, Česká republika
e-mail: kriz@pef.czu.cz, mejdrech@pef.czu.cz