

ŘÍZENÍ DRUŽSTVA POD ASPEKTEM UPLATŇOVÁNÍ ZÁSADY VNITRODRUŽSTEVNÍ DEMOKRACIE

Martin Janků

Ústav práva a sociologie, PEF VŠZ, Zemědělská 5, 613 00 Brno

Anotace:

Příspěvek se zaměřuje na některé daňové požadavky na družstva na základě principů vnitrodružstevní demokracie za současných podmínek tržní ekonomiky. Později se zabývá krátkým popisem specifických družstevních forem podnikání, pod vlivem mezinárodně uznávaných družstevních principů, s důrazem na členské hlasovací právo. Omezení jeho využití je dáno možností použít efektivní nástroje vnitrodružstevního řízení. Vztahy mezi volenými orgány a družstevním managementem musí být ve shodě s principy družstevní demokracie.

Summary:

The article focuses on some requirements given for co-operatives by the consequent compliance with the principle of the co-operative democracy under the present conditions of introducing the market economy.

It deals subsequently with a brief description of the specifics of the co-operative form of a business under the internationally recognized co-operative principles, with the importance of the members' voting right and the limits for its use under the scope of effective implementation of the co-operative management, as well as with the relationship between the elected organs and the management of a co-operative in compliance with the co-operative democracy principle.

Klíčová slova :

vnitrodružstevní demokracie - hlasovací právo - volené orgány družstva

Key words :

co-operative democracy - voting right - elected co-operative organs

1.Specifika družstevní formy podnikání pod aspektem mezinárodních principů

Pojem "družstevnictví" je možno chápat v několika rovinách. Především - jako určitý ekonomický fenomen v rámci hospodářského systému jednotlivých států, neboť činnost družstev bezprostředně zasahuje do oblasti společenské výroby, směny a spotřeby. Vyznačuje se přitom určitými specifiky, na které poukázal již roku 1930 československý družstevní teoretik M. I. Tugan - Baranovskij : "Družstvo je hospodářský podnik několika dobrovolně sdružených osob, jehož cílem není získat největší výnos z vynaloženého kapitálu, nýbrž zvýšit v důsledku společného vedení hospodářství pracovní důchody svých členů, resp. zmenšit jejich výdaje na spotřební předměty." (T u g a n - B a r a n o v s k i j , M.I., 1930)

Družstevnictví je dále nikoliv nezanedbatelnou společensko-politickou silou, ovlivňující myšlení a jednání určitých tříd a sociálních vrstev společnosti. V tomto smyslu je družstevní hnutí z celosvětového hlediska jedním z nejmasovějších, neboť je v něm zapojeno více než pět set miliónů lidí na celé planetě.

Ve svém právním odrazu v legislativě jednotlivých států představuje družstevnictví jednu z forem provozování podnikatelské činnosti. V tomto smyslu je akcent kladen na majetkové a asociační prvky vytváření a činnosti družstevních subjektů, jejich odlišení od jiných právních forem sdružení či korporací. V jednotlivých zemích je ovšem právní postavení družstevnictví značně odlišné či dokonce rozporuplné.

Z hlediska ekonomiky, řízení či právní úpravy činnosti objevíme u družstev řadu specifíků. Tato vyplývají v nezanedbatelné míře z družstevních principů, postulátů, formovaných na základě dlouhodobého vývoje družstevnictví v určitých sociálních podmínkách. Co do formulace či výčtu družstevních principů objevíme v literatuře různá pojetí, akcentující jednotlivé stránky činnosti družstev (historický přehled viz mj. S u c h á n e k , J., 1978, W a t k i n s , W. P., 1986). V tomto příspěvku bude pozornost soustředěna na jeden z principů, o němž - jako takovém - panuje v teorii i v praxi všeobecná shoda: principu družstevní demokracie. Všimneme si přitom zejména některých požadavků, jež vyplývají z důsledného uplatňování tohoto principu pro řízení družstev v současných podmínkách zavádění tržní ekonomiky v družstevním zemědělství.

2. Princip družstevní demokracie

Jedním ze základních požadavků, kladených na existenci družstev, je podpora a uspokojování zájmů všech členů. Správa družstevních záležitostí tedy musí probíhat se souhlasem a na základě schválení všemi členy. V družstvu proto musí být stabilizovány metody a postupy, jimiž mohou členové své zájmy realizovat, stejně tak jako záruka před tím, že družstvo bude řízeno či manipulováno v zájmu dominujícího jedince či pouhémenšiny členů, a nebo naopak v zájmu vnějších sil, orgánů či institucí. Nejjednodušším řešením tohoto problému je poskytnout všem členům stejné hlasovací právo a učinit management družstva odpovědným pouze členské základně.

V praxi - a zejména pak v případě větších družstevních celků - je ovšem zapotřebí mnohem více, než pouhé stanovení pravidla "jeden člen- jeden hlas", aby bylo zajištěno reálné fungování demokratického řízení družstva. Především objevíme zcela nevyhnutelně činnosti, které musí být svěřeny komisím nebo jednotlivcům, na něž bude delegována pravomoc členskou základnou. Diskuse, které často probíhají, se týkají určení pravomocí, jež musí být vyhrazeny a vykonávány členskou základnou jako orgánem, a pravomocemi, vykonávanými zvolenými nebo pověřenými funkcionáři, jakož i jejich vzájemných vztahů.

Základ demokratického systému uvnitř družstva vytváří mechanismus vytváření a projevování obecné vůle všech členů. Pojem obecná vůle přirozeně neznamená sumu vůle všech jednotlivců, nýbrž jejich vůli při snaze o nalezení společného zájmu jako členů jednoho a téhož společenstva a posuzování záležitostí družstva pod tímto aspektem. Role členů by tedyměla být spíše aktivní nežli pasivní. Jsou zde určité pokyny, které mohou vydat pouze oni, určitá rozhodnutí, jež přísluší pouze jim. Aby mohli členové plnit tuto roli efektivně, musí mít dvě základní práva, jež jsou zakotvena v rámci vnitro- družstevních pravidel:

- právo na informace
- právo na podávání připomínek.¹

¹ srov. publikaci Mezinárodního úřadu práce "Gestion et administration des cooperatives", Genève, 1965, str.5

3. Hlasovací právo členů a meze jeho použití

Zpravidla je orgánem, prostřednictvím kterého se formuje obecná vůle členské základny, členská schůze. Všichni členové mají právo účastnit se této schůze a každý zde má jeden - a toliko jediný hlas. Členové, svolávaní na členskou schůzi, jsou plně suverénní při výkonu svého hlasovacího práva. Z tohoto důvodu bývá svolávání členských schůzí upraveno podrobnými procedurálními pravidly. Tato pravidla schvalují členové již při samotném zrodu družstva, společně s volbou svých zástupců do kolektivního řídicího orgánu (představenstva či řídicího výboru). Během existence družstva je svolávána členská schůze pravidelně k obnovování mandátu těchto funkcionářů či jejich nahrazení jinými, k přijímání doplňků či změn vnitroodůžstevních pravidel, které se ukážou jako nezbytné či žádoucí, jakož i k projednání hospodářských výsledků družstva. Rozhodování zde probíhá na základě většinového principu.²

Aby bylo eliminováno nebezpečí, že výkon hlasovacího práva členů sklouzne k pouhé formalitě, resp. že tohoto základního členského práva bude využívat pouze malá část členské základny, musí být jeho uplatňování neustále přizpůsobováno vývoji družstva a měnícím se interním i externím podmínkám.³ Úsilí o zajištění maximálně možné aktivní participace členů je permanentním požadavkem, souvisejícím s rozvojem a růstem družstva. Vedení družstva by proto mělo vyžadovat od členské základny aktivní vyjadřování k základním otázkám souvisejícím s činností družstva, a neuspokojovat se pouze s jejich formálním schvalováním. Vnitřní, v jistém rozsahu autoreglativní mechanismus družstva,

² *Tato většina je chápána jako většina přítomných a hlasujících členů. K zabezpečení proti možnému pojetí rozhodnutí, jež by nemusela korespondovat obecné vůli členské základny, je u rozhodování o některých životně důležitých otázkách - např. rozhodování o likvidaci či sloučování družstev - vyžadována buď kvalifikovaná, zpravidla dvoutřetinový většina přítomných členů, nebo většina všech členů družstva.*

³ *Praxe většinou ukazuje, že členská základna vykazuje zvýšenou aktivitu v krizových situacích družstva, při neúspěšných hospodářských výsledcích, zatímco v situaci, kdy "všechno běží dobře" inklinuje členská základna k tomu, že rozhodování ponechá v rukou vedení a přestává se o otázky řízení družstva zajímat. (Watkins, W.P., 1986)*

projevující se v oblasti řešení některých ekonomických vztahů může být stejně tak dobře využit jako indikátor, zda družstvo dosahuje cíle, které si vytkló a zda plně uspokojuje zájmy a potřeby svých členů.

Samotné zakotvení principu "jeden člen - jeden hlas" mezi základními vnitrodružstevními pravidly přirozeně nezajistí, že družstvo bude demokraticky spravováno. Každé společenství, ať jeho členská základna čítá několik desítek či tisíce členů, vyžaduje demokracii ve formě kontinuálního, cyklického procesu spočívajícího v:

- poskytování informací (ke všem otázkám o nichž jim přísluší rozhodovat)
- diskutování (vznášení připomínek) s poskytnutím dostatečného časového prostoru pro vyjádření názoru
- rozhodování (na základě rovného hlasovacího práva)
- provádění rozhodnutí (subjekty k tomu zmocněnými, zejména funkcionáři družstva) a skládání účtů (podávání zpráv), jež uzavírá cyklus a znamená současně zdroj informací pro započetí cyklu dalšího.

4. Volené orgány a management

Jiný problém, související s uplatňováním vnitrodružstevní demokracie, vyvstává ze skutečnosti, že s tím, jak družstva mohutní a rozrůstají se, činnost jejich řídicích orgánů nabývá stále více na odbornosti. Znamená to, že některé činnosti již nemohou být v plném rozsahu vykonávány zvolenými funkcionáři v jejich volném čase, nýbrž musí být svěřeny placeným odborníkům s patřičným vzděláním, odborností a zkušenostmi.⁴

Existuje podstatný rozdíl mezi činnostmi a funkcemi managementu a funkcí těch, kdo reprezentují obecnou vůli členů a zabezpečují ochranu jejich zájmů. Čím více odbornější charakter nabývá řízení družstva, tím méně je možno připouštět amatérismus a zasahování

⁴*Otázka narůstající profesionalizace je kupř. u německých družstev řešena tak, že v družstvu existují dva orgány s řídicími pravomocemi: představenstvo (Vorstand) a dozoreí rada (Aufsichtsrat). Dozoreí rada je navrhována a volena výlučnè členy družstva, zatímco představenstvo je jako celek pověřováno dozoreí radou a podléhá pouze schválení èlenskou schůzí, které může odmítnout navrhované představenstvo avšak bez možnosti nominace jeho jiných èlenů, a□ již jednotlivì nebo jako celek (Srov. G i e r k e, O., 1968)*

do této činnosti v rámci uplatňování vnitrodružstevní demokracie. Členové mají nepochybně právo projevit svůj názor k dosahovaným výsledkům, avšak stěží jsou kvalifikováni k tomu, aby se vyjadřovali k metodám a cestám, jimiž je daných výsledků dosahováno, vyjma že by tyto představovaly jednoznačné odchýlení se od družstevních principů nebo od vytýčených cílů družstva.

Jestliže představenstvo družstva není ve stálém styku s členy tak, že je schopno podchytit změny v jejich smýšlení či požadavcích, neodráží ve svém rozhodování pravdivě jejich zájmy a předvídá jejich potřeby, nemůže efektivně vykonávat řídicí funkce co se týče obchodní činnosti a celkového přístupu k členské základně. Členové a vztah k členské základně se nakonec stávají hlavní oblastí jejich práce i zodpovědnosti.

Volený členský orgán v podobě výboru, komise či rady (ať již se nazývá dozorčí, kontrolní či jinak), zejména v tom případě, jestliže jmenuje nebo ustavuje management družstva, má základní práva:

- být informován
- vyslovovat své mínění s hlasem poradním
- upozorňovat na nedostatky.

Management družstva tam, kde dozorčí rada je bdělá a aktivní, nemůže nabýt absolutní moci ani v otázkách řízení družstva. V řadě důležitých případů nemůže rozhodovat bez podpory dozorčího či kontrolního orgánu. Vnitrodružstevní pravidla mohou popř. stanovit, že některá zásadní rozhodnutí vyžadují souhlas obou orgánů či svolání jejich společné schůze.

Možno tedy shrnout, že úspěch velkých a rozsáhlých družstev v podmínkách tvrdého konkurenčního boje vyžaduje precizní skloubení zastupitelských orgánů družstva a managementu, tak aby byla zachována rovnováha, zajištěno vzájemné respektování jejich pravomocí, aby se zabránilo vzniku třecích ploch a byla maximalizována efektivnost této struktury jako celku. Efektivnost, ve smyslu jak je družstvem vyžadována, není pouze věcí managementu samotného. Management nemůže dosáhnout nejvyšší míry své účinnosti, jestliže vnitrodružstevní demokracie nefunguje stejně tak efektivně.

Ještě jednu poznámku možno učinit v této souvislosti. Družstva, která opomíjejí účinně zajistit fungování vnitrodružstevní demokracie, se zpravidla potýkají ve větším či menším rozsahu i s hospodářskými obtížemi. Společný zdroj nerovnováhy zde pramení v poklesu pravomocí a efektivnosti činnosti členské schůze. Není tomu tak

pouze z hoto důvodu, že členská schůze přestane být - s poklesem účastí členů-reprezentativním orgánem, zastupujícím všechny oblasti členské základny, avšak také proto, že tento pokles je dále urychlen prázdnotou a formálností průběhu a jednání členských schůzí. Zmenšující se oblast výběru členů do volitelných funkcí vede pzravidle dříve či později k poklesu kvality těchto funkcionářů, zejména co se týče obsazení představenstva a kontrolního či dozorčího orgánu. Tam, kde tyto orgány nejsou schopny účinně udílet rady a zastávat své řídicí pravomoci, oprávnění a pravomoci většinou přecházejí na profesionální aparát. Představenstvo, místo aby bylo mluvčím členské základny se stává hlavním vychvalovačem managementu. Při nedostatku věcné a konstruktivní kritiky ze strany představenstva se management stává nepodnikavým a inklinuje spíše k rutinérství při výkonu svých funkcí.

Literatura:

- Gestion et administration des cooperatives. International Labour Organization, Genève, 1965
- G i e r k e, O.: Das deutsche Genossenschaftsrecht, München, 1968
- S u c h á n e k, J.: Mezinárodní družstevní zásady a právní režim čs. zemědělského družstevnictví (srovnání). Ústav státu a práva, 1978
- T u g a n - B a r a n o v s k i j, M. I.: "Sociální základy družstevnictví, Praha 1930
- W a t k i n s, W.P.: Co-Operative Principles Today & Tomorrow .Hollyoake Books, 1986