

STANISŁAW KOWALEWSKI

Instytut Ekonomiki Rolnej

Warszawa

## PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA SPÓŁDZIELNIĄ PRODUKCYJNĄ

Spółdzielni produkcyjnych mamy w Polsce stosunkowo niewiele, są one na ogół drobnych rozmiarów, jednakże przedstawiają dość dużą różnorodność postaci. Ponieważ wszelkie zorganizowane grupy społeczne, jak i wszelkie przedsiębiorstwa wymagają form organizacyjnych i metod prowadzenia uwzględniających ich specyficzne cechy i odrębności — musimy przede wszystkim określić, choćby w najogólniejszych zarysach, o jakiej spółdzielni lub o jakiej ich grupie będziemy mówili.

Uwagę skoncentrujemy na spółdzielni dużej — dużej jak na polskie warunki — to znaczy gospodarującej na zwartym obszarze kilkuset hektarów, złożonej co najmniej z kilkunastu rodzin, liczącej co najmniej kilkudziesięciu członków, prowadzącej zespołowo zarówno gospodarke polową, jak i hodowlaną.

Wybór tak pomyślanego obiektu dalszych rozważań uzasadniony jest poglądem, że spółdzielnie produkcyjne stanowią wyższą formę gospodarki rolnej, mającą służyć za wzór indywidualnym gospodarstwom chłopskim. Nie uważamy za celowe roztrząsanie form organizacyjnych tworców wyraźnie karłowatych, które nie mają niemal żadnych warunków do dźwignięcia się na poziom unowocześnionego rolnictwa — już choćby ze względu na posiadane rozmiary — nie są w stanie asymilować postępu technicznego.

Natomiast na spółdzielniach większych ciąży niezmiernie odpowiedzialne zadanie wypracowania takich metod oraz modeli organizacji i zarządzania, które w bliższej lub dalszej przyszłości zostaną upowszechnione na znaczną część polskiego rolnictwa.

Mówiąc o organizacji spółdzielni produkcyjnej nie będziemy rozpatrywać organizacji poszczególnych procesów produkcyjnych ani problematyki organizacyjnej, którą zawierają plany urzędzeniowe. Ograniczymy się do omówienia roli i usytuowania organów spółdzielni produkcyjnej oraz pewnych jej podstawowych założeń, jak powiązanie z działką przyzagrodową.

Pominiemy w zasadzie problematykę organizacyjną właściwą przedsiębiorstwu rolnemu jako takiemu, a skoncentrujemy się na tych elementach, które w pierwszym rzędzie charakteryzują spółdzielnię produkcyjną.

W pierwszym rządzie zwraca uwagę fakt, że o ile w przemyśle jest zainteresowanie problematyką organizacji i kierownictwa i co ważniejsze, zainteresowanie to stale i szybko wzrasta, o tyle cały niemal dorobek praktyczny i teoretyczny dyscypliny zwanej nauką organizacji i kierownictwa prawie zupełnie nie dociera do naszych spółdzielni produkcyjnych. Dalecy jesteśmy od obciążania za ten stan rzeczy działaczy spółdzielczości produkcyjnej. To raczej teoretycy organizacji i kierownictwa albo dotychczas spółdzielczością produkcyjną nie zajmowali się wcale, albo bardzo mało i bardzo fragmentarycznie. Ze szczególną jaskrawością zacofanie organizacyjne tego odcinka rysuje się w odniesieniu do tak kapitalnej zasady, jaką jest zasada jednoosobowego kierownictwa przedsiębiorstwa. Jest ona przecież przyjęta w całym cywilizowanym świecie; przyjęta bez jakichkolwiek zastrzeżeń w obozie socjalistycznym. Obowiązuje w Polsce we wszystkich uspołecznionych przedsiębiorstwach, obowiązuje w państwowych gospodarstwach rolnych. Spółdzielnie produkcyjne stanowią jedyną i odosobnioną wyspę, na której idea jednoosobowego kierownictwa przedsiębiorstwem napotyka na widoczne opory.

Czym taki stan rzeczy wytłumaczyć?

Wydaje się, że nie będę daleki od prawdy, jeśli spróbuję wytłumaczyć go następująco: ponieważ przed październikiem 1956 roku istniały przejawy lekceważenia czynnika samorządności w spółdzielniach produkcyjnych, ponieważ Partia twardo i zdecydowanie postawiła kwestię bezwzględnego poszanowania samorządności — nikt nie próbował podejmować kroków, które mogłyby być poczytane jako nieliczenie się z tym postulatem. Praktyka spółdzielni produkcyjnych po prostu nie znalazła sposobu połączenia zasady pełnego honorowania woli organów kolegialnych z zasadą jednoosobowego kierownictwa przedsiębiorstwem. W tym — wydaje mi się — leży sedno problemu i sedno trudności.

### **Charakter instytucji spółdzielni produkcyjnej**

Przystępując do rozpatrzenia tej podstawowej, jak sądzę, kwestii musimy zdać sobie sprawę z zasadniczego charakteru instytucji zwanej spółdzielnią produkcyjną. Instytucja ta jest przede wszystkim dobrowolnym zrzeszeniem grupy obywateli-rolników — zrzeszeniem o rozległych i wszechstronnych celach — bynajmniej nie tylko gospodarczych, ale także politycznych, wychowawczych i kulturalnych. Jednym z podstawowych celów tego zrzeszenia, ale nie jedynym, jest prowadzenie przedsiębiorstwa rolnego. Błędem jest więc identyfikowanie spółdzielni produkcyjnej z prowadzonym przez nią przedsiębiorstwem rolnym. Przedsiębiorstwo to bowiem może istnieć bez jakiegokolwiek oparcia o spółdzielnię (może być choćby własnością państwa), jednocześnie istnieją spółdzielnie różnego typu, nie posiadające przedsiębiorstw rolnych czy nawet jakichkolwiek przedsiębiorstw. Identyfikowanie więc spółdzielni z takim czy innym przedsiębiorstwem jest identyfikowaniem całości z jednym jej elementem — niezależnie od tego, czy waga tego elementu jest mała czy, jak w naszym wypadku, duża.

W mentalności ludzi, którzy sobie tego wyraźnie nie uświadamiają, zacierają się różnice między organami spółdzielni jako całości a organami jej przedsiębiorstwa. Zatarcie zaś tej różnicy staje się w praktyce o tyle groźne, że wówczas pogodzenie idei jednoosobowego kierownictwa z poszanowaniem samorządności i kolegalności organów spółdzielni *istotnie* zawiera sprzeczność w założeniu i staje się niemożliwe do rozwiązania.

### **Rola organów samorządu w zakresie spraw ogólnych**

Przystępując do omówienia roli organów rozpatrywanej instytucji zaczniemy od jej organów nadrzędnych we właściwym znaczeniu, to znaczy od organów spółdzielni jako całości. Tu z całym naciskiem podkreślamy solidarność z poglądem, że wszelkie prace podejmowane przez te organa (z jedynym chyba zastrzeżeniem zgodności ich z dyrektywami obowiązującymi w naszym ustroju) muszą być nacechowane jak największym poszanowaniem zasad demokratycznych i zasad samorządu. Działając w zakresie swych statutowych i regulaminowych kompetencji, organy zrzeszenia nie powinny być ani odgórnie ani wewnątrznie przez nikogo arbitralnie kierowane. Jak najszerze wykorzystywanie przez ogół członków uprawnień do decydowania we wszelkich podstawowych kwestiach spółdzielni powinno być stałym dążeniem i stałą troską wszystkich kolegalnych instytucji pochodzących z nieskrepowanego wyboru. (Oczywiście specjalistyczna pomoc tym instytucjom ze strony czynników nadrzędnych jest nie tylko dopuszczalna, ale i ze wszech miar pożądana).

Rozległe zadania samorządu spółdzielczego można podzielić na dwie podstawowe grupy: do pierwszej zaliczymy te wszystkie, które nie dotyczą przedsiębiorstwa — do drugiej zaś te, które wynikają z faktu, że spółdzielnia jest właścicielem przedsiębiorstwa rolnego. Taka kolejność wydaje się słuszna nie tylko dlatego, że pierwsza grupa zadań ma problematykę rozleglejszą, ale i dlatego, że ta pierwsza grupa często spychana jest na plan drugi z wielką szkodą dla całości ruchu spółdzielczego na wsi, a energia społeczna nie zawsze wyładowuje się w najbardziej właściwym kierunku.

A zatem do organów kolegalnych spółdzielni należy organizowanie szeroko rozumianego uczestnictwa w życiu politycznym, kulturalnym i gospodarczym mikroregionu, gromady bądź zespołu gromad. Pamiętajmy, że spółdzielnia nie działa w próżni, lecz w środowisku wiejskim pulsującym intensywnym życiem i stanowi jeden z bardzo istotnych (tym istotniejszych, że przyszłościowych) składników tego środowiska. Spółdzielnia produkcyjna nie powiązana ze swym środowiskiem i nie oddziałująca na to środowisko w określonym, pozytywnym kierunku nie wypełnia jednego ze swych najważniejszych zadań, jest w najlepszym wypadku pozycją politycznie martwą, a może być i gorzej. Moment ten nabiera szczególnego znaczenia na tle ostatnich wskazań partii. Minister Rolnictwa M. Jagielski na radzie naukowo-technicznej Ministerstwa w dniu 23 czerwca rb. poinformował zebranych, że partia i rząd zdecydowały silnie postawić sprawę opracowywania planów rolniczych rocznych i wieloletnich w gromadach przez samych chłopów.

Otwiera się więc tu nowa konieczność włączania się do tych poczynań organów samorządowych każdej spółdzielni z jej przewodniczącym na czele.

Domena ekspansji samorządu spółdzielczego powinna być praca polityczno-wychowawcza i oświatowo-kulturalna. Niestety, w tej dziedzinie spotyka się jeszcze ogromne zaniedbania. Istnieją na przykład spółdzielnie, których członkowie traktują gospodarke zespołową jako źródło czerpania zysków, lokowanych następnie w działkach przyzagrodowych, sztucznie powiększanych przez dodzierżawiane prywatnej ziemi. Co można w takich wypadkach sądzić o działalności polityczno-wychowawczej zarządu i o działalności przewodniczącego? Chyba to, że działalność taka w ogóle nie istnieje. Nierzadko zaniedbywana jest również aktywność w zakresie spraw socjalno-bytowych. Świadczą o tym choćby takie fakty, że niektóre załogi pegeerowskie operujące z natury rzeczy skromniejszymi możliwościami niż załogi spółdzielcze, osiągnęły w zakresie spraw socjalno-bytowych wyniki nie gorsze niż niejedna dobrze prosperująca spółdzielnia. Już choćby te przykłady wystarczą, aby wykazać całą niedorzeczność kołaczącego się tu i ówdzie poglądu, że odciążenie organów samorządowych od operatywnego, codziennego kierowania produkcją przedsiębiorstwa pozbawi te organa terenu ekspansji i skaze je na vegetację. Nie obawiajmy się, że pozabawimy je roboty i znaczenia, życzymy im raczej, aby ciężącym na nich zadaniom podolały.

### **Rola organów samorządu w zakresie spraw przedsiębiorstwa**

Pozostaje do omówienia rola organów samorządu wynikająca z tego, że samorząd ten jest właścicielem przedsiębiorstwa — roli tej bynajmniej nie zamierzamy umniejszać, ale przeciwnie, w uwypukleniu jej i sprecyzowaniu widzimy niemałą gwarancję poszanowania zasad demokratycznych, które winny cechować każdą spółdzielnię, a więc i spółdzielnię produkcyjną.

Wszelkie decyzje o charakterze podstawowym i zasadniczym, dotyczące przedsiębiorstwa, powinny zapadać w sposób jak najbardziej demokratyczny i kolegialny przy aktywnym, określonym statutem i regulaminami udziale wszystkich członków.

Przez decyzje o podstawowym i zasadniczym znaczeniu rozumiemy decyzje dotyczące: 1) planów perspektywicznych i wieloletnich, 2) planów urzędzeniowych, 3) rocznych planów finansowo-gospodarczych, przy czym chodzi zarówno o uchwalenie tych planów, jak i o korygowanie ich w razie potrzeby.

Z wymienionych pozycji największą doniosłość (w sensie codziennej praktyki) ma plan finansowo-gospodarczy. Prawidłowe opracowanie takiego planu nie jest sprawą łatwą, często nawet przerasta możliwości zespołu członkowskiego, a nawet jego czołówki, wybranej do zarządu czy rady nadzorczej. W takich wypadkach konieczna jest pomoc specjalisty — kierownika produkcji. Pomoc ta może polegać na wstępnym opracowaniu całego projektu bądź jego fragmentów, czy poszczególnych zagadnień. Należy jednak podkreślić bardzo silnie, że jakkolwiek byłby zakres tej specjalistycznej pomocy, w każdym przypadku musi

ona mieć charakter wyłącznie doradczy. Plan finansowo-gospodarczy nie może być spółdzielni pod żadnym pozorem narzucony. Musi ona mieć pełną swobodę w układaniu tego planu, z tym oczywiście, że w planie powinny być uwzględnione wytyczne upoważnionych czynników oparte na wskaźnikach planu ogólnonarodowego. To zrozumiałe zastrzeżenie dotyczy w równej mierze działalności gospodarczej wszystkich sektorów i wszelkich przedsiębiorstw w państwie socjalistycznym, a zatem nie należy w najmniejszym stopniu uważać je za ograniczanie „suwerenności” spółdzielni produkcyjnej.

Opracowany w wyniku wielomiesięcznej dyskusji i przyjęty na walnym zebraniu plan finansowo-gospodarczy musi być traktowany jako dokument podstawowej wagi. Jego ranga powinna być w świadomości spółdzielców bardzo wysoka. Muszą oni w tym planie widzieć skryształizowaną wolę własną w zakresie sprawowania władzy w przedsiębiorstwie, którego są zbiorowym właścicielem. Natomiast rola organów — już nie spółdzielni, ale rola organów przedsiębiorstwa — polega na bieżącej realizacji woli spółdzielni ujętej w plan finansowo-gospodarczy.

Zarząd (w pewnym zakresie rada nadzorcza) powinien ponadto czuwać, aby przedsiębiorstwo nie odstępowało od planu finansowo-gospodarczego. Jeśli zajdzie konieczność rewizji planu, rewizja taka należy do organów spółdzielni, a rola organu przedsiębiorstwa (konkretnie kierownika produkcji) może tu być jedynie inicjatorska, bądź doradcza, podobnie jak przy samym opracowywaniu planu, ale nigdy decydująca.

### Organa przedsiębiorstwa

Omówiwszy w skrócie zasadniczą rolę organów spółdzielni jako całości, omówimy z kolei rolę organów przedsiębiorstwa. Ze względu na małe stosunkowo rozmiary naszych, nawet większych, spółdzielni, organa ich przedsiębiorstw — o ile w ogóle istnieją — nie są rozbudowane i często nie zachodzi potrzeba rozbudowywania ich. Ograniczają się one zwykle do osoby kierownika produkcji i ewentualnie brygadierów. Ponieważ stosunek między brygadierami a kierownikiem produkcji przy właściwym określeniu jego roli, nie powinien nastęczać szczególnych problemów — (jest, względnie powinien być normalnym stosunkiem służbowej zależności) uwagę skupimy przede wszystkim na osobie kierownika produkcji czy — jak to się często mówi — agronoma.

Na wstępie nasuwa się jedna generalna uwaga: stanowisko pracy kierownika produkcji w olbrzymiej większości wypadków jest zorganizowane źle. Nauka organizacji i kierownictwa — niestety ciągle jeszcze za mało spopularyzowana w naszym kraju — dopracowała się pewnych zweryfikowanych poglądów odnośnie organizowania stanowisk pracy. Nie rozwijając w szczegółach tego tematu, zatrzymam się przy jednym momencie o znaczeniu niezmiernie doniosłym. Warunkiem nieodzownym dobrze pomyślanego stanowiska pracy jest jak najściślejsze dopasowanie zakresu odpowiedzialności do zakresu uprawnień. Sprawa jest w zasadzie jasna, jasna i oczywista nawet dla ludzi nie uprawiających żadnych rozważań teoretycznych. Jak wobec tego stwierdzenia kształtuje się sytuacja agronoma w wielu naszych spółdzielniach? Chcemy, aby agronom

odpowiadał za produkcję, za terminowość zabiegów agrotechnicznych, za stan żywego inwentarza, za zaopatrzenie gospodarstwa w paszę itd. itd. Został przecież zaangażowany po to, aby te wszystkie kłopoty wziął na swe barki. A jakie ma on uprawnienia? Często nawet nie on wydaje codzienne dyspozycje załodze. Iluż ma współuczestników w operatywnym kierowaniu na codzień przedsiębiorstwem i to współuczestników występujących nawet z pozycji zwierzchnictwa. Tu z całą ostrością występują ujemne strony pomieszania organów samorządowych spółdzielni jako całości z organem przedsiębiorstwa.

Kierownik produkcji jako taki nie jest organem samorządowym spółdzielni, powinien natomiast być traktowany jako jednoosobowy organ przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zarząd, względnie rada nadzorcza nie są organami przedsiębiorstwa, są natomiast organami spółdzielni jako całości, są organami kolegialnymi i jako takie z natury rzeczy nie nadają się do sprawowania operatywnych czynności kierowniczych w przedsiębiorstwie. Są one powołane tylko do tego, aby nadawać kierunek przedsiębiorstwu przez ustalanie planów, natomiast codzienna realizacja tych planów, codzienna bieżąca praca przedsiębiorstwa w ramach tych planów musi być prowadzona jednoosobowo przez kierownika produkcji — wtedy dopiero będzie można mówić o właściwym zorganizowaniu jego stanowiska pracy. Będzie on mógł w pełni ponosić odpowiedzialność za realizowanie planu finansowo-gospodarczego dopiero wówczas, gdy będzie posiadał pełnię kompetencji do jego realizacji. Sprawę trzeba postawić jasno: pełne uprawnienie kierownika produkcji do prowadzenia przedsiębiorstwa na podstawie planu finansowo-gospodarczego nie jest i nie może być rozumiane jako jakiś zamach na samorząd i na demokratyczne zasady, na których spółdzielnie powinny się opierać. Sytuacja bowiem wygląda wręcz odwrotnie, dopiero bowiem te pełne uprawnienia kierownika produkcji, o których mówimy, stwarzają konkretne podstawy do konsekwentnego egzekwowania realizacji przemysłanej woli ogółu członków spółdzielni skryształizowanej w jej własnych planach. Tak wygląda, naszym zdaniem, prawidłowe rozumienie tej kwestii. Mieszanie się osób zasiadających w kolegialnych organach spółdzielni do operatywnej bieżącej pracy kierownika produkcji, jeśli ten działa w ramach określonych przyjętymi dla przedsiębiorstwa planami, a nie zachodzi przy tym konieczność rewizji tych planów, nie tylko nie jest realizowaniem zasad demokratycznych i samorządowych, ale może być jedynie w tej realizacji przeszkodą.

Prowadzenie przedsiębiorstwa rolnego jest niewątpliwie czołowym zadaniem spółdzielni produkcyjnej, wydaje się więc słuszne, że pozycja kierownika produkcji powinna być pozycją statutową. Pozostawianie tej sprawy do regulaminowego ustalenia jest chyba niewłaściwe, ponieważ wtedy trzeba by pozostawiać w statutach lukę tam, gdzie się mówi o gospodarstwie rolnym albo powierzwszy zarządowi takie zadania, o jakich mowa w starych wzorcowych statutach, jak np. dozorowanie brygad, trzeba by przekreślić miejsce kierownika produkcji. Poprawniejsze sformułowania w projektach statutów opracowywanych ostatnio w Krajowej Radzie, określające zarząd jako organ wykonawczy, mogą również wywołać niejasności, bo w naszym rozumieniu organem wykonawczym na odcinku przedsiębiorstwa zarząd nie powinien być. Aby więc w tak za-

sadniczej sprawie nie dopuszczać niejasności albo błędnych interpretacji, uważamy za najprostsze i najpewniejsze określenia funkcji kierownika produkcji w przepisach statutu, z powierzeniem mu bieżącego prowadzenia produkcji. Fachowy agronom powinien być jednoosobowym kierownikiem przedsiębiorstwa, odpowiedzialnym przed walnym zebraniem, sprawującym swe funkcje samodzielnie, na mocy uchwały walnego zebrania i w granicach obowiązujących planów.

### Statuty przykładowe

Zarysowany zrab koncepcji godzi zasadę jednoosobowego kierownictwa organu prowadzącego przedsiębiorstwo z zasadą demokratyczności i kolegialności organów spółdzielni jako całości. Koncepcja ta usuwa cały szereg sprzeczności i krzyżowania się uprawnień. Wprowadzenie jej w życie jednakże będzie w wielu wypadkach trudne i może napotkać poważne opory. Opory te będą wynikać przede wszystkim z przywyknięcia do innego układu stosunków. Dlatego też należy chyba zacząć od takich spółdzielni, które dopiero się organizują, w których nawyki w układzie stosunków wewnętrznych jeszcze nie zdążyły się wytworzyć. W spółdzielniach już istniejących należy również wziąć pod uwagę fakt, że pewna liczba przewodniczących już tak wyrobiła się w zakresie prowadzenia gospodarstwa i opanowała tak znaczny zakres wiadomości agro- i zootechnicznych, że odrywanie ich teraz od operatywnego kierowania bieżącą produkcją mogłoby się stać krzywdą dla nich. Byłoby może właściwe, aby tacy przewodniczący objęli funkcje kierowników produkcji, spółdzielnie zaś powołałyby innych przewodniczących. W każdym razie, wydaje się, że łączenie w jednym ręku, zwłaszcza w dużej spółdzielni, społecznych obowiązków przewodniczącego, z obowiązkami kierownika produkcji, jeśli jedno i drugie mają być pełnione sumiennie, jest i nie wskazane i chyba niemożliwe. Społeczne stanowisko przewodniczącego i zawodowe kierownika produkcji wymagają bardzo odmiennych kwalifikacji i uzdolnień. O ile w pierwszym wypadku chodzi głównie o tak zwane kwalifikacje społeczne, o tyle w drugim o kwalifikacje specjalistyczno-zawodowe. Nielatwo znaleźć człowieka, który w dostatecznym stopniu posiadałby i jedno i drugie.

W praktyce często występują różnego rodzaju tarcia między przewodniczącym a agronomem i stosunki wzajemne nie układają się dobrze. Jest to nieomal nieuniknione w warunkach, gdy obowiązki obu tych stanowisk pracy nie są jasno ustalone i wyraźnie rozgraniczone. W przedstawionej tu koncepcji do obowiązków przewodniczącego należą sprawy społeczne, polityczne, oddziaływanie na rejon, socjalno-bytowe oraz jak najaktywniejszy udział w kolegialnych organach spółdzielni przy opracowywaniu i korygowaniu planów, szczególnie planu finansowo-gospodarczego. Kierownik produkcji jest codziennym realizatorem tych planów. Żadnego więc deptania sobie po piętach i wzajemnego wyrwania sobie inicjatywy być nie może, gdyż zakresy tych dwu stanowisk pracy są zupełnie odmiennie i choć się ze sobą stykają, to jednak wcale na siebie nie zachodzą. Wydaje się, że zarysowane tu z gruba zagadnienia warto mieć na uwadze przy opracowywaniu statutu spółdzielni.

W zakresie samych statutów poglądy aktywistów spółdzielczych przechodziły różne przeobrażenia. Zaczęło się, jak pamiętamy, od trzech, względnie czterech statutów wzorcowych. Po październiku 1956 roku nastąpiło zdecydowane rozluźnienie ram, jakie te statuty zakreślały dla form organizacyjnych. Ostatnio zaczął się kształtować pogląd, że dowolność w układaniu statutów prowadzi do odstępstw od podstawowych zasad ruchu spółdzielczego i idea powrotu do statutów wzorcowych — tym razem dwóch — zaczęła na nowo odżywać. W takim stawianiu sprawy chyba kryje się jakieś nieporozumienie. Dowolności w zakresie odstępowania od podstawowych zasad ruchu spółdzielczego nikt nigdy w Polsce nie wprowadzał ani nie zalecał. Nigdy też podobnego stanowiska nie zajmowała Krajowa Rada Spółdzielczości Produkcyjnej. Jeśli w jakiejś spółdzielni takie odstępstwa zaistniały, stało się to poza granicami prawa i spółdzielnia taka powinna była być natychmiast przywołana do porządku.

W tej chwili spór o to, czy powinny być statuty wzorcowe czy nie, raczej należy uważać za przebrzmiały, bo z ducha i z przepisów ustawy o spółdzielniach, która świeżo weszła w życie, wynika, że wystarczy, aby statut był zgodny z jej przepisami według treści art. 3 § 3 i z zasadami ustalonymi przez Krajową Radę Spółdzielczości Produkcyjnej. Statut odpowiadający tym dwu warunkom powinien być zarejestrowany. Oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, aby kompetentne i powołane czynniki podjęły się opracowania statutów przykładowych, które spółdzielcy, jeśli zechcą, mogą w drodze uchwał przyjmować jako własne. Ponieważ dobre pod względem prawniczym i merytorycznym opracowanie statutu nie jest sprawą prostą i łatwą, należy się spodziewać, że przyjmowanie statutów przykładowych będzie w praktyce zachodzić dość często, tym częściej, im większa będzie ich różnorodność, a tym samym łatwiejsze pośród nich znalezienie takiego, który odpowiadałby konkretnej sytuacji i warunkom. W każdym razie należy tu zwrócić uwagę, że dwa statuty przykładowe nie wyczerpią wszystkich ani nawet większości wariantów odpowiednich do zastosowania w praktyce.

### **Działka przyzagrodowa**

Działka przyzagrodowa nie jest czymś nierozzerwalnie związanym ze spółdzielczością produkcyjną i dlatego nie może być traktowana jako jedna z cech obligatoryjnych, którymi musi się wylegitymować instytucja ubiegająca się o uznanie jej za spółdzielnię produkcyjną. Takie właśnie stanowisko o obowiązku posiadania działki, zajęte przez Krajową Radę Spółdzielczości Produkcyjnej w uchwale z 19 listopada 1956 roku było chyba niesłuszne. Na działkę przyzagrodową można jedynie patrzeć jako na swego rodzaju koncesję na rzecz starych przyzwyczajęń indywidualnych gospodarzy i jako na ekonomiczną konieczność w przejściowym okresie organizowania spółdzielni, gdy gospodarka zespołowa jeszcze nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb rodzin spółdzielców. Trzeba powiedzieć, że sytuacja, kiedy działka ta jest nastawiona na produkcję towarową i stanowi główny, a niekiedy nawet i wyłączny ośrodek zainteresowania rolnika, przy czym gospodarstwo zespołowe traktowane



jest jako obiekt eksploatacji na rzecz działki przyzagrodowej — nie tylko nie ma nic wspólnego z socjalistyczną przebudową rolnictwa, ale staje tej przebudowie na przekór.

Aby więc do takich sytuacji nie dopuszczać, należałoby zerwać stanowczo z tolerowaniem działki stałej. Zamienić ją w działkę ruchomą. Żaden wariant przykładowego statutu nie powinien przewidywać działki stałej, poza ewentualnym ogródkiem kwiatowym czy warzywno-owocowym na potrzeby jednej rodziny. Za takim postawieniem sprawy przemawia silnie argument na rzecz racjonalnego nawożenia pól obornikiem i względ na możliwość mechanicznej uprawy. Bez rachunku i bez obciążenia konta odbiorcy absolutnie nic nie powinno na działkę przyzagrodową przeciekać. Te tak oczywiste sprawy są w różnych spółdzielniach bardzo różnie traktowane, stąd wniosek, że muszą być one wyraźnie określone już nie tylko w ewentualnych przykładowych statutach, ale i w zasadach, które powinna opracować Krajowa Rada Spółdzielczości Produkcyjnej w myśl wspomnianego już artykułu 3 ustawy o spółdzielniach i ich związkach.

### Perspektywy

Na zakończenie tych uwag na tematy statutowe i form zarządzania spółdzielniami produkcyjnymi spróbujmy sobie postawić następujące pytanie. Czy kilkudziesięcioletnie już doświadczenie z zakresu socjalistycznej przebudowy rolnictwa pozwala stwierdzić jakieś generalne prawidłowości w przeobrażaniu się i doskonaleniu obu podstawowych form socjalistycznych przedsiębiorstw rolnych, to jest tych, które stanowią własność państwa i tych, które stanowią własność spółdzielni? Najciekawszych i najbardziej miarodajnych obserwacji dostarcza Związek Radziecki, gdzie uspołecznione formy gospodarki rolnej mają najdłuższą historię. Ogólnie można z całą pewnością stwierdzić stopniowe, lecz stałe i konsekwentne przybliżanie się wzajemne form kolchozowych i sowchozowych. Ekonomisci i politycy radzieccy widzą w perspektywie nie likwidację którejś z tych form, lecz zlanie się ich w jeden wyższy model.

Jeśli chodzi o znamiona ewolucji zachodzącej w kolchozach, można stwierdzić, że reorganizacja MTS usuwając współgospodarza z pól kolchozowych, usunęła jedną z bardzo istotnych różnic między typem przedsiębiorstwa kolchozowego i sowchozowego; wysokość zarobków kolchoźników zbliża się do wysokości płac robotników sowchozów; formy wynagradzania upodobniają się do sowchozowych; wynagrodzenie w coraz większym stopniu ma formę pieniężną. Działka przyzagrodowa traci wagę gatunkową. Nasilenie tych zbliżeniowych procesów jest różne na różnych odcinkach.

Zasygnowaliśmy tylko niektóre momenty tego procesu. Niemniej linia rozwoju rysuje się zupełnie wyraźnie. Linia ta na tle omówionych problemów powinna i naszym działaczom spółdzielczości produkcyjnej nasunąć pewne refleksje.

СТАНИСЛАВ КОВАЛЕВСКИ  
 Институт экономики сельского хозяйства  
 Варшава

## КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ КООПЕРАТИВОМ?

### Резюме

В первой части статьи автор рассматривает принципы определения круга задач, полномочий и ответственности органов производственных кооперативов.

Автор дает следующие тезисы:

1. Такие органы, как общее собрание, контрольный совет и правление должны работать по принципу коллективности.

2. В обязанности этих органов должны входить разработка и утверждение всяких планов деятельности предприятия.

3. Уставом производственных кооперативов должна быть предусмотрена должность заведующего производством. Заведующим производством должен быть специалист сельского хозяйства.

4. Назначение или утверждение заведующего производством должно производиться на общем собрании.

5. Заведующий производством должен самостоятельно вести предприятие при одновременном соблюдении коллективно разработанных и утвержденных хозяйственных планов.

Вторая часть статьи посвящена проблеме приусадебного участка. Автор считает, что роль приусадебного участка нужно постепенно ограничивать и уже сегодня все постоянные приусадебные участки должны заменяться подвижными.

STANISŁAW KOWALEWSKI  
 The Institute of Agricultural Economics  
 Warsaw

## THE MANAGEMENT OF COOPERATIVE FARMS

### Summary

In the first part of the article the author considers the principles for defining the scope of the work, rights and responsibilities of organs of cooperative production.

The following theses are put forward:

1. Organs such as general meetings, supervising committees and managements should work on a collegiate basis.

2. Such organs should be responsible for the elaboration and endorsement of all the establishment's production plans.

3. Statutes of cooperatives holdings should provide for the post of a production manager, who should be a trained agriculturalist.

4. The appointment and confirmation of the production manager should fall within the competency of the general meeting.

5. The production manager should manage the establishment independently, with the obligation of observing the collegiate elaborations and endorsement of the economic plans.

The second part of the article deals with private allotments. The author is of the opinion that the role of these holdings should gradually be limited and that all permanent allotments should now be changed over to mobile ones.

