

JAKUB DROZDOWICZ

PLANOWANIE W SPÓŁDZIELNIACH

Rozważając problem organizacji i metod planowania w gospodarce narodowej nie można nie dostrzegać specyfiki ruchu spółdzielczego. Jak bowiem różnorodność ról i usytuowania poszczególnych działów gospodarki narodowej rodzi obiektywną potrzebę odpowiedniego różnicowania w nich organizacji i metod planowania, a zwłaszcza sposobów wiązania planów przedsiębiorstw z narodowym planem gospodarczym, tak z kolei organizacyjna i ekonomiczna specyfika form gospodarowania (państwowej, spółdzielczej, indywidualnej) występujących w poszczególnych (czy raczej tylko w niektórych) działach gospodarki narodowej, rodzi nie mniej obiektywną potrzebę różnicowania organizacji i metod planowania w obrębie tychże poszczególnych działów gospodarki narodowej, właśnie ze względu na odmienność tych różnych form gospodarowania.

Specyfika spółdzielczości wyraża się nie tylko w swoistości założeń ideowych, i organizacyjno-ekonomicznych 'spółdzielni, w odmiennych niż w przedsiębiorstwach państwowych rozwiązaniach organizacji i metod zarządzania, ale między innymi także w specyfice społeczno-ekonomicznej środowisk, w których działają spółdzielnie niektórych rodzajów, a także w wynikającej stąd specyfice ich zadań i funkcji w warunkach gospodarki socjalistycznej.

Słabością dotychczasowych różnych badań, rozważań i prób rozwiązań zagadnień organizacji i metod planowania, jak też w ogóle kierowania gospodarką narodową w warunkach socjalizmu i funkcjonowania tejże gospodarki, jest niedocenianie specyfiki spółdzielczości¹, pomimo że udział ruchu spółdzielczego w naszej gospodarce narodowej jest wyjątkowo duży, a kierownictwo polityczne niejednokrotnie zwracało uwagę

¹ Patrz m.in. wypowiedź prof. dr K. Boczara w wywiadzie pt. *Szanse spółdzielczości*, zamieszczonym w Życiu Literackim nr 16 z dnia 16 IV 1972, s. 4, w której w kontekście uwagi dotyczącej nieprzestrzegania w praktyce tego, co jest statutowo zagwarantowane dla spółdzielni, formułuje słuszną myśl, że „nadeszła pora na nowe, głębsze teoretyczne opracowanie z zakresu funkcjonowania gospodarki socjalistycznej”.

na rolę i znaczenie spółdzielczości w życiu społeczno-gospodarczym naszego kraju i w ogóle w socjalistycznym systemie społeczno-gospodarczym².

I. PRZYCZYNY NIEDOCENIANIA SPECYFIKI SPÓŁDZIELCZOŚCI

Jest szereg przyczyn niedoceniania specyfiki spółdzielczości. Należą tu w szczególności: niedorozwój opracowań dotyczących istoty spółdzielni i specyfiki spółdzielczości jako ruchu społeczno-gospodarczego, jej miejsca i roli w warunkach socjalizmu, zbyt fragmentaryczne uwzględnianie tej problematyki w programach nauczania w szkołach i na wyższych uczelniach oraz niedostatek wymiany myśli na te tematy, zwłaszcza w czasopiśmie pozaspółdzielczych. Konsekwencją tego jest brak dostatecznej wiedzy o spółdzielczości u większości pracowników tych wszystkich urzędów, organów i organizacji, które z tytułu swych normalnych funkcji władczych bądź nadzorczych, czy ogólnokierowniczych mają niemal na co dzień do czynienia ze spółdzielczością, ustalają różne zasady, wytyczne, przepisy itp. wiążące także spółdzielczość³. Ten niedostatek wiedzy, a w konsekwencji i niedocenianie specyfiki spółdzielczości występuje też u wielu pracowników spółdzielni i ich związków, nie wyłączając centralnych związków spółdzielni⁴.

Istotną grupą przyczyn są też te wszystkie czynniki natury subiektywnej, które sprzyjają centralistycznym wypaczeniom systemu centralnego planowania. Należą tu w szczególności siła przyzwyczajenia nie tylko do administracyjnych metod zarządzania, ale w ogóle do utartych szablonów myślenia i działania, do mechanicznego przenoszenia ustaleń i wzorów z jednych do innych działów gospodarki narodowej⁵, jak też

² Patrz chociażby tylko uchwały V i VI Zjazdu PZPR, a mianowicie: a) V Zjazd Polskiej Zjedn. Partii Robotniczej 11-16 XI 1969, Warszawa 1969, s. 260, 263, 279 i inne; b) Uchwała o dalszy socjalistyczny rozwój PRL. VI Zjazd Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Nakład Trybuny Ludu, s. 19 i 20.

³ Na potrzebę szkolenia funkcjonariuszy administracji państwowej zwraca m. in. uwagę również prof. R. Bierzanek. Patrz jego autorstwa; *Prawo spółdzielcze w zarysie*, Warszawa 1968, s. 284.

⁴ Oczywiście na te zjawiska złożył się znowu szereg przyczyn obiektywnych, jak też polegających na niedostatecznym docenianiu przez kierownictwo związków zagadnienia spółdzielczego przygotowania swoich pracowników. Świadomie jednak pomijam to zagadnienie, jako nie należące do tematu. Wyliczając natomiast niektóre z przyczyn niedoceniania specyfiki spółdzielczości pragnę w ten sposób tylko wskazać pośrednio na braki, które trzeba jak najprędzej usunąć.

⁵ Słusznie zwraca na to uwagę min. dr Jan Śliwa w swoim referacie pt. *Założenia i wyniki eksperymentu na tle ewolucji systemu planowania i zarządzania w sferze obrotu towarowego*, przedstawionym na plenarnym posiedzeniu Rady Naukowej CRS w 1971 r. Patrz: Eksperyment CRS w 4 powiatach w zakresie planowania i zarządzania. Materiały z plenarnego posiedzenia Rady Naukowej CRS. 1971, s. 119.

uleganie a nawet hołdowanie tendencjom do uniformowania przepisów dotyczących gospodarka uspołecznionej w imię usprawniania administrowania — bez względu na ujemne tego skutki dla racjonalnego gospodarowania⁶.

Przyczyną niedoceniań specyfiki spółdzielczości jest też niewątpliwie zbyt słaba walka samej spółdzielczości, a właściwie kierownictwa ruchu spółdzielczego, z wszelkimi przejawami nieuwzględniania jej specyfiki, jego niedostateczna aktywność i wytrwałość w przekonywaniu o szkodliwości omawianego zjawiska, a także nieprzejawianie dostatecznej inicjatywy w opracowywaniu konstruktywnych rozwiązań, uwzględniających zarówno specyfikę spółdzielczości, jak też obiektywne wymagania wynikające z założeń gospodarki planowej i w przedstawianiu ich kompetentnym, czynnikiem.

I na to zjawisko okłada się szereg przyczyn. Jedną z nich jest niewygasłe jeszcze u nas posługiwanie się „etykietką” pankooperatysty w stosunku do osób podnoszących problem specyfiki spółdzielczości czy wykazujących społeczną bezużyteczność lub nawet wręcz szkodliwość niektórych ustaleń dotyczących również spółdzielczości, zarzucanie im „stania na starych pozycjach”, braku rozumienia istoty gospodarki planowej itp. Takie i temu podobne „etykietowanie” i zarzuty jednych odstraszały, drugich zniechęcały, a innych zachęcały do krzykliwego choć obłudnego zachwalania tego, co w praktyce jest społecznie złe.

Wspomniana niedostateczna aktywność kierownictwa ruchu spółdzielczego w poszukiwaniu nowych rozwiązań, bardziej odpowiednich dla aktualnych potrzeb, przejawia się nawet w zakresie spraw ściśle wewnątrzspółdzielczych. Przykładem tego są: a) niezadowalający stan poszukiwań nowych metod samorządowego zarządzania, bardziej odpowiadających współczesnym i narastającym zadaniom oraz rozmiarom spółdzielni i ich związków, b) niezadowalający, a w wielu przypadkach wręcz archaiczny stan organizacji i metod współpracy kierownictwa zawodowego z organami samorządu w procesie zarządzania, jak też c) zupełnie niezrozumiałe powstrzymywanie się naszych centralnych związków spółdzielni od podjęcia prób przeniesienia na nasz grunt ciekawych i wypróbowanych już w praktyce doświadczeń spółdzielczości innych krajów socjalistycznych, chociażby takich, jak stosowanie instytucji referendum, dobór kierownictwa zawodowego przez organa samorządu na zasadzie konkursu przeprowadzanie wyborów członków przedstawicielskich organów samorządu systemem zdekoncentrowanym terenowo i w czasie (głosowanie na

⁶ Szersze omówienie tego zagadnienia patrz m. in.: a) Jakub Drozdowicz, *Spółdzielczość — samorządny ruch społeczny*, Życie Gospodarcze nr 5/1972; b) Stanisław Urawski, *Samorządny ruch społeczny*, Życie Gospodarcze 1972, nr 19, s. 4; c) Roman Pastwa, *Funkcje spółdzielczości*, ibidem.

listy kandydatów przez kilka dni w punktach głosowania ulokowanych w sklepach) itp.⁷

Odczuwa się też w ogóle (nie tylko w spółdzielczości) niedosyt twórczego wdrażania wskazań i wytycznych kierownictwa politycznego, dotyczących społecznej roli spółdzielczości⁸ wynikającej właśnie z jej specyfiki. Cytowany już prof. K. Boczar słusznie akcentując, że „tak jak socjalizm jest szansą dla spółdzielczości, tak spółdzielczość jest dla ustroju socjalistycznego szansą uaktywnienia społeczeństwa, jego integracji z gospodarką [...]” niemniej słusznie podkreśla, że „rzecz w tym, żeby siły polityczne decydujące o rozwoju kraju chciały w pełni wykorzystać spółdzielczość w tym celu i żeby sama spółdzielczość mogła należycie funkcjonować i dzięki temu tę użyteczną rolę spełnić”⁹.

Nie jest zadaniem niniejszego opracowania, ani też nie jest możliwe zająć się w nim w sposób pogłębiony, analizą tych wszystkich zjawisk, jak też problemem specyfiki spółdzielczości w warunkach socjalizmu. Zachodzi jednakże potrzeba przedstawienia, chociażby w dużym skrócie, niektórych przynajmniej elementów specyfiki spółdzielni jako podstawowej jednostki organizacyjnej ruchu spółdzielczego oraz specyfiki warunków ich działania i wyprowadzenia ważniejszych wniosków odnośnie do organizacji i metod planowania w spółdzielczości, zwłaszcza w spółdzielczości handlu wiejskiego.

II. PLANOWANIE W SPÓŁDZIELNI W ŚWIETLE JEJ SPECYFIKI JAKO SWOISTEGO RODZAJU PRZEDSIĘBIORSTWA TYPU SOCJALISTYCZNEGO

O istocie spółdzielni decydują jej cel i podstawowe cechy, wyrażające się w jej założeniach organizacyjno-gospodarczych, a w odniesieniu do spółdzielni użytkowników¹⁰ — także ich funkcje społeczno-gospodarcze w rozwoju środowisk, w których one działają.

⁷ Na zagadnienia te zwracałem parokrotnie uwagę w ostatnich kilku latach. Patrz m. in. Jakub Drozdowicz *Zarząd w systemie samorządu spółdzielni*, Warszawa 1968, s. 32 i in.

⁸ Warto tu wskazać w szczególności fragment Uchwały VI Zjazdu PZPR, podkreślający rolę spółdzielczości w wyzwaniu społecznych i gospodarczych możliwości środowisk, w których działa i akcentujący potrzebę umacniania roli samorządu spółdzielczego „jako formy zarządzania i kontroli społecznej szerokich rzesz członkowskich oraz pobudzania inicjatywy społecznej”. Patrz Uchwała o dalszy socjal. rozwój PRL, op. cit., s. 19 i 20. Na wspomniany w tekście niedosyt zwraca uwagę również prof. dr K. Boczar w swoim cytowanym już wywiadzie pt. *Szanse spółdzielczości*.

⁹ Prof. dr K. Boczar, *Szanse spółdzielczości*, op. cit.

¹⁰ Świadomie zawężam rozważania głównie do spółdzielni użytkowników, gdyż niektóre zagadnienia specyfiki spółdzielni nieco inaczej kształtują się w spółdzielniach wytwórców i dostawców usług, a więc np. w spółdzielniach pracy i w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych. Klasyfikacja spółdzielni patrz J. Drozd-

a) Cechy spółdzielni jako swoistego rodzaju przedsiębiorstwa typu socjalistycznego. W warunkach gospodarki socjalistycznej spółdzielnie, na obecnym etapie ich rozwoju, są w swej istocie swoistego rodzaju przedsiębiorstwami typu socjalistycznego. Ich swoistość przejawia się w specyfice społeczno-organizacyjnej i społeczno-ekonomicznej.

Specyfika społeczno-organizacyjna spółdzielni wyraża się przede wszystkim w tym, że każda spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem, prowadzącym działalność nie tylko gospodarczą w ramach planowej gospodarki narodowej, ale także społeczno-wychowawczą, w celu stałego podnoszenia materialnego i kulturalnego poziomu życia i świadomości społecznej swych członków¹¹ przez zaspokajanie ich konkretnych potrzeb.

Drugą specyficzną cechą społeczno-organizacyjną, wynikającą bezpośrednio ze zrzeszeniowego charakteru spółdzielni, jest ich samorządność polegająca na sprawowaniu funkcji zarządzania przede wszystkim przez ogół członków bezpośrednio (walne zgromadzenie) i za pośrednictwem wybieralnych, przedstawicielskich organów samorządu członkowskiego (rady, zarządu, komitetów członkowskich i ewentualnie innych organów)¹², a także przez podporządkowane im kierownictwo zawodowe w aparacie wykonawczym spółdzielni (kierownik spółdzielni, kierownictwo działowe i odcinkowe). Członkowie spółdzielni są więc nie tylko jej organizatorami i użytkownikami, ale przede wszystkim jej podmiotem zarządzającym, przy czym zarządzanie przez organa samorządu i kierownictwo zawodowe uzupełniają się nawzajem, a nie wykluczają, są to więc komplementarne formy zarządzania z określoną supremacją organów samorządu nad kierownictwem zawodowym. Ta supremacja organów samorządu członkowskiego jest prostą konsekwencją roli członków jako głównego podmiotu spółdzielni.

Specyficzne cechy społeczno-ekonomiczne spółdzielni wyrażają się natomiast w tym, że każda spółdzielnia opiera swą działalność nie tylko na środkach własności ogólnospołecznej (głównie w postaci kredytów bankowych), ale także na środkach własnych (własności grupowo-społecznej), powstających z udziałów i wkładów członkowskich oraz z części wygospodarowanych nadwyżek, przeznaczonych na niepodzielne fundusze własne spółdzielni i na fundusze scentralizowane, w związkach spółdzielni i służące bezpośrednio (np. fundusz rozwoju) lub pośrednio (np. fundusz szkolenia) poszczególnym spółdzielniom i ich członkom.

Z wymienionych podstawowych cech specyficznych spółdzielni wywicz, *Organizacja spółdzielczości w gospodarce socjalistycznej*, Warszawa 1962, s. 99 - 105.

¹¹ Patrz Ustawa z dnia 17 II 1961 o spółdzielniach i ich związkach. Dz. U. 1961., nr 12, poz. 60, art. 1.

¹² Ibidem, art. 31 - 32. Patrz też m. in. Uchwała NRS z dnia 12 X 1956, W: *Aktualne zadania ruchu spółdzielczego w Polsce*, Warszawa 1956, s. 92 i in.

nikają jej główne cechy jako przedsiębiorstwa socjalistycznego. Są nimi w szczególności:

- społeczny cel działania (zaspokajanie potrzeb),
- społeczny charakter własności posiadanych i użytkowanych środków działania oraz
- społeczny charakter organów zarządzających.

b) Społeczny cel działania spółdzielni jako istotny wyznacznik organizacji i metod planowania. Społeczny cel działania spółdzielni jest jednym z istotnych wyznaczników organizacji i metod planowania w spółdzielniach. Skoro bowiem głównym celem działania spółdzielni jest zaspokajanie potrzeb członków, to podstawowym warunkiem realizacji powyższego jest uwzględnianie w ustalaniu jej zadań tychże właśnie potrzeb, a więc opieranie planowania zadań przede wszystkim na jak najlepszym rozeznaniu potrzeb swoich członków¹³. Wskazuje to więc na nieodzowność prowadzenia w spółdzielniach bieżącej analizy potrzeb członków jako zasadniczej podstawy planowania zadań¹⁴. Jest to istotne, gdyż niedostateczne uwzględnianie w planach potrzeb członków spółdzielni może wywołać nie tylko indywidualne szkody poszczególnych członków, ale też szkody społeczne, zwłaszcza gdy dotyczyć to będzie produkcji rolnej. Wiadomo bowiem, że istnieje zbieżność zainteresowania zarówno indywidualnych producentów rolnych, jak też całej naszej gospodarki narodowej w racjonalnym rozwoju rolnictwa. O rozwoju tym decyduje natomiast w poważnym stopniu racjonalna gospodarka w każdym poszczególnym gospodarstwie rolnym, która z kolei jest uzależniona od właściwej obsługi tych gospodarstw przez spółdzielnię.

Potrzeby członków niektórych spółdzielni użytkowników, zwłaszcza

¹³ Na zagadnienie to słusznie zwracano uwagę jeszcze w 1957 r. Patrz m.in. Uchwała programowa Krajowego Zjazdu Przedstawicieli Centralnych Organizacji Spółdzielczych z dnia 1 VII 1957 r., gdzie m.in. czytamy: „O wielkościach obrotu towarowego, produkcji i usług powinien decydować samorząd spółdzielni w ramach ogólnych wytycznych oraz uzyskanego zapoatrzenia, zdolności produkcyjnych oraz możliwości zbytu. Wytyczne władz państwowych dla związków spółdzielni oraz związków spółdzielni dla zrzeszonych spółdzielni nie powinny wykraczać poza wymogi podyktowane koniecznością powiązania gospodarki ispołdzielczej z gospodarką ogólnokrajową”. Krajowy Zjazd Przedstawicieli Centralnych Organizacji Spółdzielczych 30 VI-1 VII 1957, Centralny Związek Spółdzielni, Warszawa 1957, s. 118.

Patrz również W. Szulc, *Program usamodzielnienia gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”*, Handel Wewnętrzny 1957, z. 3/1957 s. 31 i nast. oraz tegoż autora: *Jeszcze o samodzielności gminnych spółdzielni*, Trybuna Spółdzielcza 1957 nr 7, s. 45 i n.

¹⁴ Akcentuję zaspokajanie potrzeb członków, aczkolwiek spółdzielnie handlowe, w tym również gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska” zaspokajają potrzeby także nie zrzeszonych w spółdzielni właścicieli gospodarstw rolnych i domowych. Członkowie jednakże gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” stanowią już ca 80% właścicieli gospodarstw rolnych.

zaś gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, to nie tylko ich indywidualne potrzeby jako producentów i jako konsumentów¹⁵, ale także potrzeby wspólne w dosłownym znaczeniu tego określenia, mianowicie potrzeby mikroregionu, w którym działa spółdzielnia, jako całości, potrzeby środowiska, jakie tworzą wszyscy mieszkańcy danego mikroregionu, ich różne organizacje, jak też inne instytucje, a więc potrzeby np. w zakresie wspólnych urządzeń 'usługowo-gospodarczych, kulturalnych, socjalnych, transportu, łączności itp. W ich zaspokajaniu lokalne spółdzielnie odgrywają coraz większą rolę.

Lokalny charakter tych potrzeb sprawia, iż nie jest możliwe ich uwzględnianie we wskaźnikach ustalanych przez jednostki nadrzędne dla spółdzielni na podstawie wyłącznie lub głównie tylko narodowych planów gospodarczych, (nawet gdyby on miał najbardziej dynamiczny charakter. Racjonalne ich ujęcie jest możliwe tylko na podstawie oddolnego ich rozeznania przez te lokalne organizacje, «a więc przez spółdzielnie, które następnie będą organizować ich zaspokajanie. Rozeznanie tych potrzeb oraz wyzwalanie i organizowanie oddolnych inicjatyw w zakresie ich zbiorowego zaspokajania jest organiczną funkcją spółdzielni¹⁶, wynikającą z ich celu.

Wspólny natomiast charakter tych potrzeb wskazuje z kolei na nieodzowność wspólnego ustalania przez bezpośrednio zainteresowanych ich hierarchii oraz sposobów i etapów ich zaspokajania. W rozwiązywaniu bowiem wszystkich tych spraw związanych z potrzebami środowiska są żywo zainteresowani wszyscy jego mieszkańcy, gdyż w miarę ich zaspokajania, w miarę rozwoju różnego rodzaju wspólnych urządzeń — w coraz większym stopniu wzrasta też materialny i kulturalny poziom życia każdego z mieszkańców danego środowiska¹⁷.

Inną charakterystyczną cechą tych wspólnych potrzeb środowiskowych jest to, że wiele z nich można zaspokajać przy pomocy lokalnych sił i środków (m. in. w formie społecznych czynów, budowy systemem

¹⁵ W spółdzielniach różnych rodzajów wspólne potrzeby członków mają wyłącznie lub głównie charakter indywidualny. Wspólnota tych potrzeb wyraża się w tym, że tego samego rodzaju potrzebę odczuwa każdy z członków spółdzielni danego rodzaju. Na przykład każdy z członków spółdzielni pracy odczuwa potrzebę pracy zarobkowej, członek spółdzielni mieszkaniowej — potrzebę własnego mieszkania itp. Dzięki temu mogą oni zaspokajać te potrzeby w sposób zorganizowany, to jest poprzez daną właśnie spółdzielnię, spółdzielnię określonego rodzaju.

¹⁶ Przez funkcje organiczne rozumie się takie funkcje, które mogą być wykonywane łatwiej lub co najmniej równie łatwo przez jednostkę organizacyjną danego stopnia (niż) jak przez jednostkę organizacyjną jakiegokolwiek bądź stopnia wyższego. Patrz prof. dr habil. S. Kowalewski, *Prakseologiczne aspekty współpracy samorządu mieszkańców z administracją terenową rad narodowych*, w: *Model organizacyjny samorządu mieszkańców*. Tow. Nauk. Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 1972, s. 76.

¹⁷ Np. rozwój usług produkcyjnych pozwala producentom rolnym zaoszczędzić poważne sumy na wydatkach na własne maszyny i urządzenia.

gospodarskim itp.), bez konieczności angażowania środków scentralizowanych. Zarówno to, jak też fakt opierania działalności spółdzielni przynajmniej w części na własnych środkach, wniesionych przez członków i wygospodarowanych na gospodarczych operacjach z nimi, również uzasadniają słuszność decydowania przez tychże członków o węzłowych sprawach spółdzielni, wśród nich zaś także o gospodarowaniu jej własnymi środkami. Wprawdzie na ten aspekt zagadnienia nie zwraca się od szeregu lat dostatecznej uwagi. W praktyce bowiem gospodarowanie własnością spółdzielczą podlega tym samym rygorom, co i gospodarowanie własnością ogólnospołeczną, z wyjątkiem nieznacznych marginesów (podział części czystej nadwyżki) i z wyjątkiem przypadku likwidacji spółdzielni. Jest to jednak niesłuszne, gdyż takie traktowanie własności spółdzielczej nie sprzyja umacnianiu i pogłębianiu więzi członków ze spółdzielnią, nie stwarza dla nich zachęty do angażowania własnych środków do wspólnego rozwiązywania rozmaitych środowiskowych problemów społeczno-gospodarczych, jest sprzeczne z założeniami 'Spółdzielni jako organizacji o charakterze samopomocowym. I dlatego też w rozpatrywaniu i kształtowaniu organizacji i metod planowania w spółdzielczości, jak też regulacyjnych działań ze strony państwa nie można gubić z pola widzenia tych właśnie zagadnień i ich społecznych aspektów.

c) Samorządność spółdzielni oraz dynamiczny charakter potrzeb członków i lokalnego środowiska jako wyznacznik organizacji i metod planowania. Decydującym jednakże wyznacznikiem organizacji i metod planowania w spółdzielniach, a nawet w całym ruchu spółdzielczym, jest podstawowa cecha spółdzielni, zasadniczo różniąca ją od innych społecznych form gospodarowania, mianowicie samorządność spółdzielni wyrażająca się w sprawowaniu przez członków funkcji zarządzania. Jest ono (zarządzanie przez członków), jak to już wspomnieliśmy, logiczną i bezpośrednią konsekwencją (zrzeszeniowego charakteru spółdzielni i jej podstawowego celu. Skoro bowiem członkowie zrzeszają się po to, by wspólnymi siłami zaspokajać swoje wspólne potrzeby¹⁸, to jest oczywiste, że oni też muszą mieć decydujący głos w podstawowych sprawach spółdzielni jako własnej organizacji, a więc także w sprawach jej zadań planowych, które przecież mają służyć zaspokajaniu ich potrzeb,

¹⁸ Zaspokajanie wspólnych potrzeb wspólnymi siłami przybierało w rozwoju historycznym różną formę i treść. W latach kształtowania się podstawowych założeń organizacyjnych i ekonomicznych spółdzielni wyrażało się ono np. w spółdzielniach spożywców nie tylko we wpłacie udziałów i w gromadzeniu funduszu zasobowego, ale także w prowadzeniu wspólnej działalności gospodarczej bezpośrednio przez samych członków. Obecnie wyraża się ono głównie w zarządzaniu przez ogół członków sprawami spółdzielni oraz w tworzeniu różnych funduszy stanowiących w swej istocie wyższą formę współdziałania i wzajemnej pomocy nie tylko członków ale także ich spółdzielni.

oraz w sprawach gospodarowania środkami nieodzownymi dla realizacji tychże zadań, zwłaszcza że pochodzą one w znacznej części bezpośrednio lub (i) pośrednio od nich samych, a zasobność w nie warunkuje poziom zaspokajania ich potrzeb.

To wspólne decydowanie członków o sprawach spółdzielni, o jej zadaniach i sposobach gospodarowania jest również jej funkcją organiczną, a jednocześnie jednym z istotnych sposobów wiązania działalności spółdzielni z potrzebami środowiska, z jego rozwojem. Dyrektywne, a w dodatku krótkookresowe (jednoroczne) planowanie z reguły nie sprzyja realizacji przez członków swego prawa do zarządzania, m. in. przez ustalanie planów, ani też, jak to już wspomnieliśmy, ujawnianiu, a więc i uwzględnianiu w planach spółdzielni wszystkich potrzeb członków i środowiska, a zwłaszcza ujawnianiu i uwzględnianiu lokalnych warunków (potrzeb i możliwości) rozwoju środowiska.

Dyrektywność bowiem otrzymywanych przez spółdzielnie wskaźników i limitów z reguły działa paraliżująco na udział organów samorządu członkowskiego w ustalaniu planów¹⁹. Skoro bowiem odgórne ustalenia są bezwzględnie obowiązujące, to prostą tego konsekwencją jest tylko formalne uchwalanie planów przez powołane do tego organa samorządu członkowskiego. Wpływa to z reguły deprymująco na aktyw członkowski spółdzielni i czyni w istocie rzeczy zbytecznym udział organów samorządu w ustalaniu planów.

Jednocześnie odgórnie ustalone dyrektywne wskaźniki i limity, jako wyprowadzane z narodowego planu gospodarczego, uwzględniają przede wszystkim generalne założenia rozwoju gospodarki narodowej, a dopiero w tych ramach mogą być uwzględniane lokalne potrzeby i możliwości, co w wielu przypadkach oznacza w praktyce ograniczenie zaspokajania lokalnych potrzeb i niewykorzystanie wszystkich lokalnych możliwości rozwoju. Sprzyja też temu ograniczaniu system premiowania pracowników za wykonanie zadań planowych, zachęca on ich bowiem do minimalizowania tych zadań, a nie do dostosowywania ich do faktycznych potrzeb terenu. W tej więc sytuacji rozwój społeczno-gospodarczy środowiska nie zawsze jest zadowalający, z reguły jest efektem ubocznym realizacji planów, nie stanowił natomiast i nie stanowi głównej treści planów, co nie jest też korzystne dla całości gospodarki narodowej. Jedną bowiem z istotnych cech potrzeb członków spółdzielni, jak też społeczno-gospodarczych potrzeb środowiska jest ich stałe różnicowanie się i narastanie. Ten ich dynamiczny charakter wskazuje na to, że dynamiczne muszą też być plany tych spółdzielni, których zadaniem jest służyć społeczno-gospodarczemu rozwojowi środowiska, niejednokrotnie

¹⁹ Dowodzą tego niezbiecie badania empiryczne przeprowadzone w 1971 r. w spółdzielczości zaopatrzenia i zbytu. Patrz J. Drozdowicz, *Wymogi gospodarki planowej a samorządność spółdzielni*. Warszawa 1974.

nawet w stopniu przewyższającym dynamikę narodowego planu gospodarczego. Taki układ nie jest groźny dla równowagi gospodarki narodowej, jeśli uwzględni się wspomniane już uprzednio realne możliwości zaspokajania tych różnych lokalnych potrzeb w znacznym stopniu przy pomocy lokalnych sił i środków, wyzwanych i wykorzystywanych m.in. przez współdziałanie z sobą wszystkich lokalnych organizacji społeczno-gospodarczych, zwłaszcza takich, jak spółdzielnie handlu wiejskiego wszystkich rodzajów, spółdzielnie pracy (wytwórcze i usługowe), kółka rolnicze, spółdzielnie usługowo-wytwórcze, organizacje prostych form kooperacji itp. W gruncie rzeczy dobra spółdzielnia powinna nawet wyprzedzać kształtowanie się nowych potrzeb w odczuciach lokalnej społeczności, rozbudzać ambicje i nowe potrzeby — przez ukazywanie nieograniczonych wprost możliwości i celowość podejmowania wspólnych poczynań zmierzających do ułatwień w prowadzeniu gospodarki rolnej i domowej, jak też w wychowywaniu dzieci i młodzieży, w organizowaniu życia kulturalnego itp. Realizowanie w praktyce tak rozumianej roli i zadań spółdzielni oraz sensu planowania stać się może jednym z istotnych czynników dynamizujących całe nasze życie społeczno-gospodarcze.

Warto przy tej okazji zaakcentować, że w świetle powyższego stale rozwijające się i świadomie rozwijane potrzeby członków i środowiska w ich ujęciu perspektywicznym, a nie zysk i konkurencja, jak to twierdzą niektórzy zachodnioeuropejscy ekonomiści²⁰, są i powinny być głównym źródłem dynamiczności planów spółdzielni.

d) Społecznonkreatywne i wychowawcze aspekty oddolnego planowania. Wbrew dotychczasowej praktyce, a zgodnie z podstawowymi założeniami spółdzielni za słusnością ustalania zadań planowych spółdzielni przede wszystkim ma podstawie konkretnych potrzeb członków i środowiska, w którym działa spółdzielnia, jak też za słusnością wspólnego decydowania przez członków o planach spółdzielni, w szczególności zaś o jej zadaniach planowych i o gospodarowaniu jej środkami, przemawiają także społeczno-kreatywne, jak też społeczno-wychowawcze walory tej metody działania. Sprzyja ono bowiem wyzwaniu, rozwojowi, a zarazem jednoczeniu i społecznemu zużytkowaniu oddolnej inicjatywy społecznej oraz sił i środków zrzeszonych członków dla ich wspólnego dobra, a pośrednio także dla dobra ogólnospołecznego. A więc ten sposób postępowania, przy jednoczesnym uwzględnianiu założeń narodowego planu gospodarczego jest jednym ze sposobów praktycznej realizacji zasady centralizmu demokratycznego, jedną z podstawowych form demokracji i de-

²⁰ Patrz prof. dr Georg Draheim, *Basic problems of co-operative planning*. Fifth International Conference on Co-Operative Science — Hamburg 1966. Institute for Co-operative Research at the University of Hamburg 1967, s. 21 - 22.

centralizacji zarządzania, oczywiście decentralizacji względnej²¹, »a raczej optymalnej, gdyż umożliwia ona pełne uwzględnienie lokalnych inicjatyw, potrzeb i środków, a jednocześnie zapewnia harmonizowanie planów i działalności spółdzielni z założeniami narodowych planów gospodarczych.

Ten model planowania i działania w spółdzielniach sprzyja również społecznemu wychowaniu człowieka, uczy go bowiem myśleć kategoriami społecznymi, ukazuje mu społeczne uwarunkowanie jego bytu i kultury, przyzwyczajają i włącza do współdziałania, praktycznie ukazuje mu wyższość zespołowej formy działania nad działaniem jednostkowym.

Dowodzą tego drogi rozwoju setek lokalnych środowisk wiejskich, w których spółdzielnie stały się głównym motorem ich postępu społeczno-gospodarczego i kulturalnego. Potwierdzają to min. badania terenowe. F. W. Mleczko w swej ciekawej i pożytecznej analizie socjologicznej jednego właśnie takiego przykładu wykazuje m.in. — jak oddolne, wspólne przedsięwzięcia gospodarcze nauczyły miejscową ludność myśleć kategoriami przedsiębiorstwa „być może szybciej niż to umiały robić niektóre ogniwa władzy państwowej”²², jak działalność różnych organizacji spółdzielczych w lokalnym środowisku sprzyja procesowi uspołecznienia ogółu ludności wiejskiej²³, w jak poważnym stopniu spółdzielnie są w istocie swej ośrodkami pobudzania i organizowania oddolnych inicjatyw²⁴. Warto przy tej okazji uświadomić sobie nadto i podkreślić, że autentyczne ustalanie planów w spółdzielniach użytkowników²⁵ przez ich organa samorządu członkowskiego daje gwarancję większego obiektywizmu, aniżeli w przypadku ich ustalania przez kierownictwo zawodowe spółdzielni lub zatwierdzania przez jednostki bezpośrednio nadrzędne.

e) Kryteria optymalizacji planów i oceny działalności spółdzielni. Przedstawiona pokrótce specyfika spółdzielni użytkowników, zwłaszcza tego rodzaju, jak gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”, które cechuje m.in. ściśle i bezpośrednie powiązanie ze środowiskiem, w którym działają, wyznacza też kryteria optymalizacji ich planów.

²¹ Prof. dr habil. S. Kowalewski słusznie rozróżnia decentralizację względną dla dziedzin, w odniesieniu do których racje państwowe wymagają, aby stopnie wyższe stałe czuwały nad zagadnieniami przekazanymi stopniom niższym i decentralizację pełną polegającą na przekazaniu przez organa wyższe organom niższym lub instytucjom całkowitego wykonawstwa, a równoległym organom z wyboru całkowitego i wyłącznego nadzoru nad dziedziną zdecentralizowaną. Patrz S. Kowalewski, op. cit., s. 79.

²² F. W. Mleczko, *Spółdzielczość w społeczności wiejskiej*, Warszawa 1971, s. 34.-48 i in.

²³ Ibidem, s. 93 - 116 i in.

²⁴ Ibidem, s. 22 - 34 i in.

²⁵ Ustalanie nie w sensie ich technicznego przygotowania, lecz w sensie merytorycznych decyzji.

Mianowicie skoro funkcją organiczną spółdzielni jest zaspokajanie potrzeb swoich członków i wspólnych potrzeb środowiska, jest słuzenie rozwojowi społeczno-gospodarczemu i kulturalnemu środowisk, w których działają, to jest oczywiste, że za główne kryterium optymalizacji ich planów należy przyjąć stopień ilościowego i jakościowego zaspokajania tych potrzeb oraz faktyczną rolę spółdzielni w rozwoju środowisk, w których działają.

Za równie ważne kryterium należy uznać także rentowność spółdzielni, gdyż warunkuje ona ich siłę ekonomiczną, stanowiącą podstawę do rozwijania działalności i do coraz aktywniejszej roli w rozwoju społeczno-gospodarczym i kulturalnym swoich środowisk.

Te trzy kryteria optymalizacji planów stanowić też powinny podstawowe kryteria oceny działalności spółdzielni. Ocena tylko według stopnia wykonania dyrektywnych wskaźników i limitów jest oceną niewystarczającą i dość często zawodną, zbyt powierzchowną, a w każdym razie nie uwzględniającą istotnych funkcji spółdzielni.

III. PLANOWANIE W ŚWIETLE SPOŁECZNO-EKONOMICZNEJ SPECYFIKI ZAKRESU DZIAŁANIA SPÓŁDZIELNI HANDLU WIEJSKIEGO

W kształtowaniu organizacji i metod planowania istnieje obiektywna nieodzowność uwzględniania m. in. specyfiki poszczególnych działów gospodarki narodowej, ich powiązań z sobą i znaczenia dla całej gospodarki narodowej. Inna jest bowiem rola i znaczenie np. przemysłu ciężkiego, a inna handlu wewnętrznego, różna jest ich organizacja, różne funkcje w gospodarce narodowej, różny stopień uzależniania od innych działów gospodarki narodowej, różny stopień koncentracji itp.

Usługowy charakter handlu w stosunku do rozproszonych, indywidualnych nabywców, wynikająca stąd znaczna dekoncentracja tego działu gospodarki narodowej, duża jego zależność od przemysłu, dość daleko idące unormowanie jego funkcjonowania przez państwo (systemy: finansowy, płac, cen itp.) wskazują na możliwość, a nawet na celowość ograniczenia do minimum dyrektywnych wskaźników i limitów w tym dziale gospodarki narodowej. W zasadzie wystarczający jest tu tylko wskaźnik zysku i odpowiedzialne (obustronnie) powiązanie się umowami handlowymi z przemysłem. Nie wyczerpuje to jednak problemu. Wiadomo jest bowiem, że w tym dziale gospodarki narodowej występują dwie zasadniczo różniące się sfery działania, mianowicie sfera handlu miejskiego i sfera handlu wiejskiego. Ta ostatnia obsługiwana jest niemal wyłącznie przez wiejską spółdzielczość handlową i handlowo-przetwórczą. Sfera ta jest bardziej złożona pod względem społeczno-ekonomicznym i organizacyjnym aniżeli sfera handlu miejskiego, co nie jest bez wpływu na zadania tej gałęzi handlu, jej organizację, a w dalszej konsekwencji także na organizację i metody planowania.

a) Podstawowe cechy handlu wiejskiego i ich wpływ na organizację i metody planowania. Sferę handlu wiejskiego charakteryzuje przede wszystkim to, że występują tu dwie grupy społeczne ludności korzystającej z usług handlu, mianowicie: producenci rolni oraz pozarolniczą ludność wiejska. Decydujące znaczenie dla handlu wiejskiego ma niewątpliwie grupa pierwsza, to jest producenci rolni, nie tyle ze względu na ich liczebność, ile raczej z uwagi na zakres ich zapotrzebowania na usługi handlowe. Są oni bowiem zainteresowani przede wszystkim w sprawnej obsłudze handlowej swoich gospodarstw rolnych, w handlowej i usługowej obsłudze prowadzonej przez siebie produkcji rolnej. Jednocześnie zaś jako posiadacze gospodarstw domowych i jako konsumenci indywidualni zainteresowani są także w dobrej obsłudze handlowej tychże właśnie gospodarstw domowych i osobistych potrzeb konsumpcyjnych. Prostą konsekwencją tego jest wielokierunkowość handlu wiejskiego, wyrażająca się w prowadzeniu zaopatrzenia gospodarstw rolnych w potrzebne im środki do produkcji rolnej, zbytu (skupu) produktów rolnych, usług produkcyjnych (typu przed- i poprodukcyjnego) oraz zaopatrzenia konsumpcyjnego łącznie z produkcją uzupełniająco-pomocniczą i gastronomią. Te cztery podstawowe kierunki działania wzajemnie uzupełniają się, a zarazem warunkują. Szczególnie odnosi się to do skupu produktów rolnych i sprzedaży detalicznej. Kształtowanie się bowiem sprzedaży detalicznej zależy w znacznym stopniu od dochodowości gospodarstw rolnych uwarunkowanej wielkością produkcji i zbytem wyprodukowanych artykułów rolnych.

Jednocześnie istnieje też zależność wielkości produkcji rolnej i jakości wyprodukowanych artykułów rolnych m.in. od terminowego zaopatrzenia rolnictwa w odpowiednie środki do produkcji rolnej. Niezależnie od tego na wielkość i jakość produkcji rolnej mają poważny wpływ trudne do przewidzenia warunki klimatyczne. Wynika stąd duża trudność w ustalaniu trafnej wielkości planowych zadań nie tylko w skupie, ale też w detalu. W świetle powyższego traktowanie planowych zadań detalu jako obligatoryjnych budzi zastrzeżenia.

Jedną z istotnych cech wszystkich czterech wymienionych kierunków handlu wiejskiego jest poważna skala wahań sezonowych w ciągu roku (patrz tabela), jak też w poszczególnych latach, oraz różny stopień rentowności²⁶. Pierwsza z tych cech rodzi obiektywną potrzebę posiadania przez kierownictwo spółdzielni znacznego pola manewru w kształtowaniu zatrudnienia i w wykorzystywaniu funduszu płac, jeśli się chce racjonalnie gospodarować w ciągu całego roku. Ta obiektywna potrzeba wskazuje z kolei na nieodzowność stosowania

²⁶ Brak szczegółowych danych statystycznych. Wiadomo jednakże, że stosunkowo najbardziej rentowna jest sprzedaż detaliczna, znacznie mniej rentowny jest skup, a usługi w wielu przypadkach są nierentowne.

Skup ważniejszych produktów rolnych¹ i sprzedaż detaliczna według miesięcy w 1970 r.

Wyszczególnienie	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Zboża	3,8	2,8	2,6	1,2	0,8	0,4	0,3	31,6	33,3	10,4	6,3	6,5
Ziemniaki	0,0	0,0	0,2	8,6	7,3	1,3	1,-	1,3	7,-	50,1	18,2	5,-
Bydło	8,3	6,6	6,3	6,-	5,2	8,7	9,7	7,6	7,7	10,4	12,7	10,6
Trzoda chlewna	10,8	9,1	10,1	10,3	10,8	10,-	7,-	3,8	4,7	5,6	9,1	8,7
Sprzedaż detaliczna ² (Przeciętna miesięczna = 100)	79,0	80,8	104,1	99,4	98,4	101,-	101,1	99,3	102,1	108,6	102,1	125,2

Objaśnienia: ¹ — w % ilości skupionej w poszczególnych miesiącach; ² — sprzedaż detaliczna ogółem w kraju — w przeliczeniu wg skali: przeciętna miesięczna = 100.

Źródło: Rocznik Statystyczny 1971, GUS, Warszawa 1971, s. 328-329 i 377.

takiego sposobu ustalania w planach wysokości tych środków, który pozwalałby elastycznie gospodarować czynnikiem ludzkim i funduszem płac. Przemawia ona więc za nieodzownością zrezygnowania z limitu zatrudnienia i ustalenia limitu funduszu płac w odpowiednim procencie globalnych obrotów spółdzielni (skupu i detalu), a nie w sumie bezwzględnej.

Dруга cecha podstawowych kierunków działalności, mianowicie różny stopień ich rentowności, zwłaszcza w powiązaniu z obiektywną nieodzownością elastycznego traktowania zatrudnienia w poszczególnych kierunkach działalnością szczególnie w okresach sezonowych spiętrzeń prac, wskazuje na celowość posługiwania się w planowaniu, jak też w rozliczaniu z wykonania planu, raczej globalną czystą nadwyżką spółdzielni jako całego przedsiębiorstwa, a nie wynikami netto poszczególnych kierunków działania. Nie znaczy to jednak, że nie należy w spółdzielniach kontrolować rentowności każdego z kierunków działalności gospodarczej; jest to nieodzowne dla prawidłowego kierowania nimi.

b) Funkcje spółdzielni w stosunku do indywidualnego rolnictwa i w stosunku do gospodarki planowej, jako wyznacznik organizacji i metod planowania. W kształtowaniu organizacji i metod planowania w spółdzielniach handlu wiejskiego trzeba też uwzględniać fakt, iż gospodarstwa rolne obsługiwane przez te spółdzielnie — to przede wszystkim gospodarstwa indywidualne. Fakt ten wyznacza spółdzielniom doniosłą funkcję łącznika drobnotowarowej produkcji rolnej* z planową gospodarką sektora uspołecznionego, a właściwie nawet znacznie szerszą funkcję, gdyż funkcję podstawowego ogniwa włączającego właściwie niemal całe życie społeczno-gospodarcze wsi w orbitę gospodarki planowej. Funkcja ta nakłada na spółdzielnie społeczny obowiązek szczególnie dokładnego odzwierciedlania w swoich planach wszelkich potrzeb nie tylko rolnictwa indywidualnego, lecz w ogóle wsi i to w ujęciu rozwojowym. A więc plany skupu powinny możliwie wiernie odzwierciedlać produkcję towarową

indywidualnych gospodarstw chłopskich, czyli potrzeby rolnictwa indywidualnego w zakresie zbytu artykułów rolnych, a plany zaopatrzenia — nie tylko, a właściwie nie tyle aktualne możliwości przemysłu, ile przede wszystkim faktyczne zapotrzebowanie gospodarstw chłopskich na środki produkcji oraz faktyczne zapotrzebowanie całej ludności wiejskiej na artykuły spożywcze, użytku trwałego i użytku osobistego, jak też zapotrzebowanie wsi na środki materiałowe związane z rozbudową urządzeń wspólnego użytkowania. W tym przeto ujęciu plany spółdzielni powinny być w swej istocie planami potrzeb rolnictwa indywidualnego i wsi jako określonego środowiska społeczno-gospodarczego. Takie jednak planowanie, w sensie tylko wiernego odzwierciedlania potrzeb, byłoby planowaniem raczej statycznym, nawet gdyby wiernie odzwierciedlało dynamikę kształtujących się potrzeb, a wspomniana funkcja ogniwa sprowadzona zostałaby do funkcji przekąźnika. Tymczasem funkcja ta może być społecznie właściwie wykonywana tylko wówczas, gdy będzie rozumiana jako funkcja ogniwa obustronnie aktywnie oddziałującego. Oznacza to nieodzowność uwzględniania w planach spółdzielni nie tylko lokalnych potrzeb (członków i środowiska), ale także potrzeb i możliwości całej gospodarki narodowej. Wymaga tego realność planowania, jak też sens gospodarki planowej. Wynika to również z wzajemnego uwarunkowania rozwoju poszczególnych działów gospodarki narodowej, jak też gospodarki narodowej jako całości. Jest to zresztą jednym z istotnych zadań spółdzielni w warunkach gospodarki planowej. Jak bowiem wiadomo — jedną z podstawowych funkcji społeczno-organizacyjnych i gospodarczych spółdzielni jest godzenie przez nie w swej działalności interesów społeczno-grupowych z interesami ogólnospołecznymi. Bardzo słusznie zwraca na to uwagę m in. O. Lange, podkreślając, że „gospodarowanie spółdzielcze jest gospodarowaniem socjalistycznym, jeżeli jest gospodarowaniem, odpowiedzialnym wobec całego społeczeństwa, a nie tylko wobec grupy uczestników spółdzielni. Aby mieć charakter socjalistyczny, spółdzielcze gospodarowanie musi być gospodarowaniem działającym niejako z powiernictwa interesu ogólnospołecznego”²⁷. W praktyce oznacza to właśnie nieodzowność kierowania się w ustalaniu planów spółdzielni nie tylko lokalnymi potrzebami natury społeczno-gospodarczej, ale także interesem, ogólnospołecznym. Leży to zresztą, jak to wykazaliśmy już uprzednio, w interesie rozwoju lokalnych środowisk, jak też całej gospodarki narodowej.

Innymi słowy, plany spółdzielni, jeśli mają spełniać aktywną rolę w rozwoju rolnictwa indywidualnego i w społeczno-gospodarczym rozwoju

²⁷ Oskar Lange, *Rola spółdzielczości w budowie socjalizmu*, w: *Wpływ Rewolucji Październikowej na ruch spółdzielczy*. Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa 1958, s. 90 - 91.

środowisk, w których działają spółdzielnie, muszą być nie tylko narzędziem oddziaływania spółdzielni na przemysł, na politykę państwa, ale także narzędziem oddziaływania państwa ludowego na rolnictwo, na środowisko, na gospodarkę spółdzielni, a więc muszą spełniać także funkcję narzędzia realizacji przez spółdzielnię polityki państwa²⁸. Oznacza to nieodzowność uwzględniania przez spółdzielnie w ustalaniu swich planów, jak też w ich realizacji, nie tylko wskazań wynikających z narodowych planów gospodarczych, ale także z regulacyjnych ustaleń państwa, jak też jego bieżącej polityki społeczno-gospodarczej. Uwzględnianie to musi być jednak twórcze, jeśli ma spełniać pożądaną rolę. Musi więc ono polegać na konstruktywnym konfrontowaniu wspomnianych wskazań, wytycznych i założeń z dobrze uprzednio rozeznaczonymi lokalnymi warunkami i możliwościami rozwoju, tak by w efekcie tego plan spółdzielni nie ograniczał rozwoju rolnictwa, ani też społeczno-gospodarczego rozwoju środowiska, lecz wręcz przeciwnie, zakładał ich dynamiczny rozwój przy jednoczesnym możliwie pełnym wykorzystaniu wszelkich rezerw oraz lokalnych środków i sił.

Ten sposób przygotowania planu wymaga szerokich konsultacji i uzgodnień, a także powiązań programowo-zadaniowych w układzie horyzontalnym. Plan powstały w efekcie tak rozumianego planowania może w podstawowych swych założeniach zarówno w zakresie zadań, jak też w zakresie środków, wykraczać poza wskaźniki i limity wynikające z narodowego planu gospodarczego. Wykraczanie to nie będzie jednak sprzeczne z interesem ogólnospołecznym wyrażonym w narodowym planie gospodarczym, jeśli planowany wzrost zadań gospodarczych i inwestycyjnych²⁹ znajdzie pokrycie w lokalnych środkach i siłach, a w planowanym wzroście zatrudnienia i funduszu płac zostanie zachowana właściwa proporcja w stosunku do zadań, gwarantująca m.in. także osiągnięcie dobrej rentowności.

Tylko tak rozumiany i przygotowany plan może być w pełni planem dynamicznym i gwarantować rozwój rolnictwa, jak też środowisk, służąc jednocześnie (tym samym) rozwojowi całej gospodarki narodowej. W tym celu nieodzowne jest jednak zdecydowane przełamanie dotychczasowych nawyków i przyzwyczajeń do schematycznego rozumienia dyrektywności narodowego planu gospodarczego, jak też schematycznego trybu opracowania planów, a następnie kontroli ich wykonania.

²⁸ Szersze ujęcie funkcji spółdzielni w warunkach gospodarki socjalistycznej znajdzie czytelnik m.in. w następujących dwu publikacjach J. Drozdowicza, *Cel i funkcje spółdzielczości w warunkach gospodarki socjalistycznej w Polsce*. Roczniki Spółdzielczego Instytutu Badawczego 1965, s. 19 - 59 oraz Roczniki SIB 1967, s. 23 - 33.

²⁹ Na nieodzowność tego wzrostu wskazuje przede wszystkim powszechnie znane niedoinwestowanie handlu wiejskiego.

Za takim rozumieniem planu i sposobem planowania w spółdzielniach zaopatrzenia i zbytu przemawia także ich niemalże monopolistyczna pozycja w wymienionym uprzednio zakresie handlu wiejskiego. Zwiększa ona bowiem odpowiedzialność tych spółdzielni za rozwój wsi, a w konsekwencji tego nakłada na nie społeczny obowiązek dynamicznego i kompleksowego planowania, jak też popierania w różnych możliwych formach rozwoju społeczno-gospodarczego środowisk, w których działają.

c) Motywacyjna rola planu jako wyznacznik organizacji i metod planowania. Przedstawione wskazania dotyczące planowania wynikają również z funkcji planu jako narzędzia zarządzania. Funkcja ta bowiem wyraża się przede wszystkim w motywacyjnej jego roli nie tylko w stosunku do pracowników spółdzielni ale także, jeśli nawet nie przede wszystkim, w stosunku do członków spółdzielni, do środowiska jako całości. Ta motywacyjna rola jest możliwa do spełnienia tylko wówczas, gdy plan wyraża potrzeby członków i środowiska, zapewnia ich pełne i sprawne zaspokajanie, gdy służy społeczno-gospodarczemu i kulturalnemu rozwojowi środowiska, którego częścią składową są także pracownicy spółdzielni, jak też sama spółdzielnia.

Znaczenie tej funkcji planu rysuje się szczególnie wyraźnie na tle postępującego procesu instytucjonalizacji spółdzielni i profesjonalizacji ich zarządu. Są to wprawdzie procesy naturalne jako konsekwencja rozwoju spółdzielni. Niosą one jednak z sobą niebezpieczeństwo odrywania się spółdzielni od środowiska, traktowania przez kierownictwo i pracowników spółdzielni jej zadań jako samoistnych, a nie związanych ściśle ze środowiskiem i jego przyszłością. To niebezpieczeństwo daje znać o sobie w wielu spółdzielniach w postaci rozluźnienia więzi członkowskiej w spółdzielniach, odstawiania członków od spółdzielni, traktowania jej przez członków w coraz większym stopniu nie jako własnej organizacji społeczno-gospodarczej lecz jako zwykłego przedsiębiorstwa, żyjącego swoim własnym życiem, z którego ogół członków związany jest — podobnie jak ogół nieczłonków — tylko więzami doraźnych transakcji handlowych bądź (i) usługowych. Niebezpieczeństwo to może być usunięte głównie w drodze możliwie pełnego zespolenia się każdej spółdzielni ze swym środowiskiem, pełnego niejako wrośnięcia w nie, przez przyjęcie na siebie roli głównego reprezentanta jego potrzeb społeczno-gospodarczych, a jednocześnie głównego organizatora inicjatyw społecznych miejscowej ludności, głównego organizatora życia społeczno-gospodarczego w środowisku oraz głównego realizatora postępu społeczno-gospodarczego i kulturalnego w swoim środowisku. Jednym z istotnych warunków spełnienia tych ról jest oddolne, twórcze planowanie w spółdzielniach, traktowanie go jako złożonego procesu społeczno-ekonomicznego, a nie tylko jako zabiegu techniczno-manipulacyjnego.

IV. WNIOSKI

W przedstawionych rozważaniach zawarty jest szereg wniosków natury ogólnej, jak też pragmatycznej, dotyczących organizacji i metod planowania w spółdzielniach. Spróbujmy podsumować tylko najważniejsze z nich.

1) Zarówno cel spółdzielni (zaspokajanie potrzeb członków i służenie rozwojowi lokalnych środowisk), jak też zrzeszeniowy i samorządowy ich charakter oraz opieranie przez nie swej działalności w znacznym stopniu także na własności spółdzielczej wskazują na nieodzowność opierania planów spółdzielni przede wszystkim na analizie potrzeb członków oraz potrzeb i możliwości rozwojowych lokalnych środowisk i regionów, w których działają, jak też na konieczność udziału w ich ostatecznym ustalaniu organów samorządu członkowskiego. Przemawiają za tym również względy społeczno-organizacyjne, wyrażające się w potrzebie wyzwalania wszelkich społecznie pożytecznych inicjatyw oddolnych.

2) Socjalistyczny charakter spółdzielni i wynikające stąd ich zadanie kojarzenia interesów grupowo-społecznych z interesami ogólnospołecznymi, jak też obiektywna zbieżność tych interesów w zakresie podstawowych zagadnień (rozwój rolnictwa i lokalnych oraz regionalnych środowisk) stwarzają obiektywną potrzebę uwzględniania w planach spółdzielni także wymagań, wynikających z narodowych planów gospodarczych. Przemawia za tym również funkcja spółdzielczości włączania drobnotowarowej gospodarki chłopskiej, a właściwie niemal całego życia społeczno-gospodarczego wsi, w orbitę gospodarki planowej. Plany spółdzielni powinny spełniać aktywną rolę w rozwoju rolnictwa indywidualnego i w społeczno-gospodarczym rozwoju środowisk, w których działają spółdzielnie. Muszą one być przeto narzędziem oddziaływania spółdzielni zarówno na przemysł, na politykę państwa, jak też narzędziem oddziaływania państwa ludowego na rolnictwo, na środowiska lokalne i na gospodarkę spółdzielni, a więc muszą spełniać także funkcję narzędzia realizacji polityki państwa.

3) Możliwość i potrzeba nie tylko wykorzystywania, ale nawet planowego pomnażania wszelkich lokalnych rezerw sił i środków dla zaspokajania narastających lokalnych potrzeb i zapewnienia społeczno-gospodarczego rozwoju lokalnych środowisk i całych regionów nakładają na spółdzielnie obowiązek, a jednocześnie stwarzają podstawę opracowywania dynamicznych planów i to nawet w stopniu wyższym, niżby to wynikało z dynamiki narodowych planów gospodarczych.

4) Nadawanie takiego charakteru planom spółdzielni nie tylko nie zagraża równowadze gospodarki narodowej, ale jest nawet pożądane z punktu widzenia ogólnospołecznego interesu, gdyż sprzyja umniejszaniu angażowania środków z puli centralnej w rozwój lokalnych środowisk

i regionów, a jednocześnie wpływa dynamizująco na całokształt stosunków społeczno-gospodarczych.

5) Z uwagi na to, iż funkcją organiczną spółdzielni jest zaspokajać potrzeby swoich członków oraz służyć rozwojowi społeczno-gospodarczemu środowisk, w których działają, stopień i jakość realizacji tych zadań należy przyjąć za podstawowe kryterium optymalizacji planów spółdzielni. Za równie ważne kryterium należy uznać także rentowność spółdzielni, gdyż warunkuje ona ich siłę ekonomiczną, stanowiącą podstawę stałego polepszania wykonywania przez spółdzielnie swych zadań.

6) Dynamiczne plany spółdzielni, w optymalnym stopniu uwzględniające potrzeby członków oraz potrzeby i możliwości rozwojowe lokalnych środowisk i regionów spełniają, oprócz swej normalnej funkcji racjonalnego zarządzania działalnością spółdzielni, wielce pożyteczną funkcję zespalania spółdzielni ze środowiskiem, a zarazem funkcję rozbudzania społecznej aktywności wśród lokalnej społeczności.

7) Obiektywna potrzeba nadawania planom spółdzielni jak najbardziej dynamicznego charakteru wskazuje na nieodzowność stosowania takich metod ich wiązania z narodowym planem gospodarczym, które by nie krępowały oddolnej inicjatywy (społecznej i nie utrudniały spółdzielniom racjonalnego gospodarowania. Przemawia za tym również specyfika zakresu działania spółdzielni, wyrażająca się w przypadku gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska” w wielokierunkowości działania oraz w dużych wahaniach sezonowych. Wywołuje ona bowiem nieodzowność przepływów sił i środków z jednego kierunku działania spółdzielni do drugiego, a co za tym idzie, potrzebę elastycznego traktowania planów poszczególnych kierunków działania, zwłaszcza w zakresie zatrudnienia i funduszu płac. Uwzględniając powyższe, jak też istnienie szeregu różnych uwarunkowań działalności spółdzielni, można z powodzeniem ograniczyć zakres i sposoby wiązania planów spółdzielni z narodowym planem gospodarczym do ustalania wskaźnika globalnego zysku. Jest to rozwiązanie optymalne. Jako rozwiązanie minimalne w omawianym zakresie należy uznać ograniczenie liczby dyrektywnych wskaźników i limitów do wskaźników globalnego obrotu i zysku, globalnego limitu funduszu płac wyrażanego w procencie globalnego obrotu oraz limitu inwestycji, ale tylko wymagających materiałów deficytowych i kredytów państwowych powyżej określonego pułapu.

Przedstawione zagadnienia nie wyczerpują złożonego problemu organizacji i metod planowania w spółdzielczości. Występuje tu bowiem jeszcze takie zagadnienie, jak rola i zadania centralnych i terenowych związków .spółdzielni, rola i zadania rad narodowych, 'zagadnienie ciągłości planowania i inne. Wymagają one odrębnego potraktowania.