

Andrzej Bodak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W JEDNOSTKACH SPÓŁDZIELCZYCH AGROBIZNESU – UWARUNKOWANIA I PRZEJAWY*

Wstęp

Na zwołanym w 1995 roku XXXI Kongresie Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Manchesterze, uchwalającym m.in. standardy tzw. Deklaracji Spółdzielczej Tożsamości, przyjęto definicję, zgodnie z którą „spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie celem zaspokojenia aspiracji i potrzeb ekonomicznych, kulturalnych i socjalnych poprzez założenie wspólnego demokratycznie zarządzanego przedsiębiorstwa¹. Obowiązujące w naszym kraju Prawo spółdzielcze tym mianem określa natomiast „dowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą [...] może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska”². W polskim prawie istnieje zatem zapis wskazujący, iż prowadzenie działalności niegospodarczej (społeczno-wychowawczej) przez spółdzielnie ma charakter fakultatywny, co zatem różni się od podejścia do tej kwestii wypracowanego na forum międzynarodowym. Jednak to nie na płaszczyźnie odbiegającej od standardów europejskich odmienności definicji, interpretacji pojęć należy doszukiwać się źródeł problemów polskiej spółdzielczości. Zasadniczą przyczyną jest kryzys, w jakim niewątpliwie znalazły się przedsiębiorstwa reprezentujące ten system wspólnotowej przedsiębiorczości.

* Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN115 134434.

¹ H. Cioch, *Zarys prawa spółdzielczego*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2007, s. 16.

² Art. 1 Ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (tekst jedn. Dz. U. z 2003 r. nr 188, poz. 1848 ze zm.).

W związku z powyższym krytycznej ocenie podawany jest m.in. tradycyjny, oparty na instytucji samorządu, model zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym. Wartości i zasady spółdzielczości silnie akcentują idee demokracji, partycypacji w zarządzaniu, co dotyczy zwłaszcza członków spółdzielni świadczących pracę na jej rzecz, ale również pracowników nieposiadających statusu spółdzielcy. Zwraca uwagę, że określone uprawnienia pracowników-członków spółdzielni „do uczestnictwa nie tylko w procesach realnych przedsiębiorstwa, ale również w procesach regulacyjnych”³ przysługują im zarówno na podstawie stosunku pracy, jak i z tytułu udziału we własności. Współwłasność ta oznacza dla nich szersze możliwości udziału w procesach decyzyjnych czy to w sposób bezpośredni, czy też za pośrednictwem organów przedstawicielskich.

Problem partycypacji interesariuszy wewnętrznych w sferze spółdzielczości agrobiznesu jest ważny i godny rozpatrzenia, choć badania empiryczne napotykają na utrudnienia, które wiążą się z szerszej pojętą analizą czynnika pracy na terenach wiejskich⁴. Odwołując się do badań obcych i własnych w jednostkach spółdzielczych polskiego agrobiznesu, w artykule zwrócono szczególną uwagę na kwestię uwarunkowań i rzeczywistej skłonności do korzystania przez owych wewnętrznych interesariuszy spółdzielni z należnych im uprawnień ustawowych.

Spółdzielczość wiejska w warunkach kryzysu grupowej formy gospodarowania

Spółdzielczość agrobiznesu obejmuje różnego rodzaju spółdzielnie działające w sferze rolnictwa i gospodarki żywnościowej. Dobrze rozwinięta i silna ekonomicznie spółdzielczość wiejska w wysoko rozwiniętych krajach członkowskich UE odgrywa istotną rolę w funkcjonowaniu rynków produktów rolnych oraz usług związanych z obsługą wsi i rolnictwa czy też kreowaniu miejsc pracy⁵. Tymczasem nadal ważne dla systemu polskiego agrobiznesu tzw. branże spółdzielcze⁶ utrwalają niekorzystną, trwającą od początku okresu transformacji ustrojowej tendencję do spadku liczby podmiotów gospodarczych (zob. tabela 1). Sytuacji tej towarzy-

³ B. Błaszczuk, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami w krajach Europy Zachodniej*, PWE, Warszawa 1988, s. 22.

⁴ Zob. W. Czternasty, B. Czyżewski, *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce. Teoria, analiza i tendencje*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 58.

⁵ Zob. B. Brzozowski, J. Brzozowska, *Polska spółdzielczość wiejska na tle spółdzielczości europejskiej*, w: *Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, red. S. Urban, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1015, t. 1, s. 78-84.

⁶ W rozważaniach nie uwzględniono silnej pozycji spółdzielczego sektora bankowego uznając, że formuła funkcjonowania tych instytucji, niezależnie od Prawa spółdzielczego, ukształtowana jest w dużym stopniu przez specyficzne, restrykcyjne regulacje Prawa bankowego.

szy zarówno postępująca redukcja zatrudnienia, jak i znamieny odpływ członków z przedsiębiorstw spółdzielczych.

Zjawisko słabnącego zainteresowania rozwojem idei spółdzielczości w agrobiznesie, obserwowane od momentu urynkowienia gospodarki, łączy się z efektem tzw. potrójnego kryzysu tej grupowej formy gospodarowania, tj. kryzysu tożsamości, efektywności i kryzysu środowiskowego⁷.

Tabela 1. Spółdzielnie według podstawowych branż i uczestnictwo członków w wyborach władz spółdzielni

Branża spółdzielcza	Liczba spółdzielni		Średnia liczba członków spółdzielni	Średnia liczba członków uczestniczących w ostatnich wyborach władz	Udział procentowy (2005)
	2008 r.	2005 r.			
Spółdzielnie w Polsce ogółem	11 802	12 523	1065	38	3,5
Spółdzielnie mleczarskie	218	257	2904	166	5,7
Gminne Spółdzielnie „SCH”	1617	1716	185	49	26,4
Spółdzielnie kółek rolniczych	1070	1202	50	28	55,2
Spółdzielnie ogrodniczo-pszczelarskie	131	157	49	26	53,4
Rolnicze spółdzielnie produkcyjne	1175	1370	31	21	67,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Sprawozdanie z działalności Krajowej Rady Spółdzielczej za lata 2005-2008*, Wydawnictwo KRS Warszawa, listopad 2008, s. 62-63; *Badanie spółdzielczości polskiej 2006*, Wydawnictwo ISP PAN, Warszawa 2007.

Polityka państwa ukierunkowana na faktyczne zrównanie spółdzielni ze spółkami prawa handlowego nie sprzyja utrzymaniu spółdzielczej odrębności. Ta unifikacja prowadzi do sytuacji, w której coraz częściej pojawiają się wątpliwości, na ile mamy dziś do czynienia ze spółdzielniami, a nie tylko spółkami spółdzielczymi. Bez wsparcia m.in. w systemie podatkowym trudno oczekiwać realizacji społecznej funkcji spółdzielni. O kryzysie tożsamości świadczą również przykłady

⁷ Zob. M.G. Brodziński, *Spółdzielczość obsługująca wieś i rolnictwo w okresie przekształceń ustrojowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004, s. 6.

świadomego dążenia właścicieli do likwidacji działalności, co nie zawsze znajduje uzasadnienie w określonych przesłankach natury ekonomicznej czy też podyktowane jest chęcią integracji organizacyjnej w ramach struktur spółdzielczych.

Wspomniany kryzys ekonomiczny w spółdzielczości wiejskiej jest natomiast konsekwencją faktu, iż jednostki spółdzielcze ustępują zwykle pod względem efektywności ekonomiczno-finansowej innym formom organizacyjno-prawnym przedsiębiorstw działających w tej samej branży. Nawet w sektorze mleczarskim, traktowanym jako wiodący w spółdzielczości agrobiznesu, większość istotnych parametrów ekonomicznych przedstawia się mniej korzystnie od firm konkurencyjnych⁸.

Źródło kryzysu środowiskowego należy doszukiwać się zarówno w braku klarownego sformułowania stosunku polityki ekonomicznej państwa wobec spółdzielczości, wykazywanej w tym względzie obojętności środowisk gospodarczych i społecznych, jak i w niekorzystnych zjawiskach na polskiej wsi. W środowisku społecznym wsi obserwuje się kryzys więzi społecznych, alienowanie się mieszkańców, niechęć do zrzeszania się⁹, co nie sprzyja rozwojowi spółdzielczości na terenach wiejskich.

Podstawy prawne i przejawy partycypacji pracowniczej w jednostkach spółdzielczych agrobiznesu

Na zakres praw pracowników–spółdzielców do partycypacji w sferze zarządzania wskazuje Prawo spółdzielcze (pr.sp.). W art. 18 § 1, 2 pr.sp. ustawodawca stwierdza, iż prawa wynikające z członkostwa w spółdzielni są dla wszystkich członków równe i dotyczą m.in.: uczestniczenia w walnym zgromadzeniu lub zebraniu grupy członkowskiej, wybierania i bycia wybranym do organów spółdzielni, żądania rozpatrzenia przez właściwe organy spółdzielni wniosków dotyczących jej działalności oraz udziału w nadwyżce bilansowej i świadczeń spółdzielni w zakresie jej statutowej działalności.

W opartej na zasadzie trójpodziału strukturze organów spółdzielni kluczowe znaczenie, właściwości „władcze”, przypisuje się tradycyjnie instytucji walnego zgromadzenia¹⁰. Kompetencje tego organu wskazują w istocie na najszerszy, for-

⁸ M. Pietrzak, *Porównanie zmian w ekonomice spółdzielni i pozostałych form prawnych działających w przemyśle mleczarskim w latach 1997-2002*, Roczniki Naukowe SERIA 2005, t. 7, z. 2, s. 164-171.

⁹ Zob. G. Krzyminiewska, *Współpraca a tworzenie kapitału społecznego. Przypadek wsi wielkopolskiej*. w: *Kapitał społeczny we wspólnotach*, red. H Januszek, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 158.

¹⁰ Zwraca uwagę, iż nowelizacja Prawa spółdzielczego z 25 lipca 2008 r. (Dz. U. Nr 163, poz. 1014) znosi obowiązek powoływania rady nadzorczej w stosunku do spółdzielni, których liczba członków

malny zakres partycypacji członków spółdzielni. Z racji bezpośredniego uczestnictwa w walnym zgromadzeniu (zebraniu przedstawicieli lub zebraniu grupy członkowskiej) członkowie spółdzielni mają możliwość wpływu w szczególności na:

- uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej,
- rozpatrywanie sprawozdań rady nadzorczej, zatwierdzanie sprawozdań rocznych i sprawozdań finansowych, udzielanie absolutorium członkom zarządu,
- podejmowanie uchwał w sprawie podziału nadwyżki bilansowej (dochodu ogólnego) lub sposobu pokrycia strat, zbycia nieruchomości, zbycia zakładu lub innej wyodrębnionej jednostki organizacyjnej, przystępowania do innych organizacji gospodarczych oraz występowania z nich, połączenia się spółdzielni, podziału spółdzielni oraz jej likwidacji,
- oznaczanie najwyższej sumy zobowiązań, jakie spółdzielnia może zaciągnąć,
- podejmowanie uchwał w sprawie uchwalania zmian statutu.

Przepisy polskiego prawa spółdzielczego, stwarzając formalne podstawy do partycypacji biernej i czynnej w sferze zarządzania pracownikom–spółdzielcom, zasadniczo nie wskazują na możliwości, jakie w tym względzie mogą przysługiwać innym osobom świadczącym pracę w przedsiębiorstwie spółdzielczym. O zakresie ewentualnych uprawnień partycypacyjnych tej grupy zatrudnionych powinny zatem stanowić inne regulacje ustawowe, w tym – ze zrozumiałych względów – „konstytucja” pracownicza, jaką jest *Kodeks pracy*¹¹. Podstawowe zasady prawa pracy zawarte w art. 10-18^{3e} k.p. nakazują równe traktowanie w zatrudnieniu i status pracownika–spółdzielcy nie tworzy w tym względzie sytuacji uprzywilejowania. Zgodnie z art. 18¹⁻³ k.p. „pracownicy uczestniczą w zarządzaniu [...] w celu reprezentacji i obrony swoich praw i interesów, mają prawo tworzyć organizacje i przystępować do nich [...]. Zasady tworzenia i działania tych organizacji określa ustawa o związkach zawodowych [...] oraz inne przepisy prawa”.

Uwzględniając, iż wymiana informacji jest warunkiem występowania procesu partycypacji w jakiegokolwiek formie¹², aktem prawnym o szczególnym znaczeniu w analizowanym obszarze jest Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji¹³ (i.k.p.), której przepisy dotyczące m.in. zasad wyboru tzw. rady pracowników i ochrony jej członków obejmują również spółdzielnie, co jest o tyle znamienne, iż obligatoryjne kompetencje

nie przekracza dziesięciu. Dotyczy to spółdzielni produkcji rolnej i działających m.in. w formie spółdzielni grup producentów rolnych oraz grup producentów owoców i warzyw. W tym przypadku kompetencje rady wykonuje walne zgromadzenie (art. 46a pr. sp.).

¹¹ Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Dz. U. nr 24, poz. 141, tekst jednolity z dnia 23 grudnia 1997 Dz. U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 ze zm.).

¹² Por. T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 10.

¹³ Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz. U. z 2007 r. nr 79, poz. 550).

„władcze” organów kolegialnych (zgromadzenia przedstawicieli, rady nadzorczej, zarządu) sięgają znacznie dalej niż uprawnienia do informacji i konsultacji. Zgodnie z art. 13 ustawy i.k.p. pracodawca ma obowiązek przekazania radzie pracowników, w szczególności na jej pisemny wniosek, informacji dotyczących zarówno działalności i sytuacji ekonomicznej oraz przewidywanych w tym zakresie zmian, jak i stanu, struktury i antycypowanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie jego poziomu czy też działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia. Powinno to stworzyć podstawy do podjęcia konsultacji prowadzonych w dobrej wierze i przy poszanowaniu interesów obu stron.

Na kolejne możliwe formy zaangażowania pracowników w sprawy spółdzielni (w tym osób niebędących jej członkami) wskazuje także Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej (SCE)¹⁴. Ustawa zapewnia prawa pracowników do informacji, konsultacji i uczestnictwa, umożliwiające im wywieranie wpływu na decyzje podejmowane w SCE. Termin uczestnictwo oznacza w tym przypadku wpływ organu przedstawicielskiego lub ustanowionych w inny sposób przedstawicieli pracowników na sprawy SCE przez prawo wyboru lub wyznaczenia określonej liczby członków do rady nadzorczej albo rady administrującej SCE, albo prawo ich rekomendowania lub prawo sprzeciwiania się wyznaczeniu niektórych albo wszystkich członków tych organów.

O ile wprowadzenie przepisów regulujących działalność spółdzielni funkcjonujących w wymiarze transgranicznym jest zrozumiałe, zważywszy na procesy integracyjne, fuzje dokonujące się w rozwiniętych gospodarkach UE, to w polskim agrobiznesie jej znaczenie wydaje się mieć jak dotychczas charakter symboliczny, z uwagi na brak przykładów takich działań. Implementacja była konsekwencją konieczności harmonizacji naszego prawa z legislacją wspólnotową.

Regulacje ustawowe i obowiązujące przepisy wewnątrzorganizacyjne nie rozstrzygają kwestii faktycznego korzystania przez zatrudnionych z przysługujących im uprawnień. W praktyce o realizacji funkcji demokratycznego zarządzania świadczy m.in. skala uczestnictwa członków w wyborach władz macierzystych spółdzielni (zob. tab. 1). Wskaźnik uspołecznienia procesów decyzyjnych jest najwyższy w spółdzielniach o relatywnie małej liczbie członków¹⁵. Korzystnie na tym tle prezentuje się zatem większość spółdzielni agrobiznesu.

Określone zachowania w sferze partycypacji zwykle ukierunkowane są oczekiwaną skalą korzyści z tytułu przynależności do spółdzielni. Z prezentowanych w literaturze¹⁶ badań wynika, iż np. rolnicy-członkowie spółdzielni do korzyści

¹⁴ Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej (Dz. U. z 2006 r., nr 149, poz. 1077).

¹⁵ Zob. S. Nałęcz, J. Konieczna-Sałamatin, *Polska spółdzielczość na progu XXI wieku. Zasoby oraz wybrane funkcje społeczno-ekonomiczne*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy” 2008 nr 1, s. 11, 39.

¹⁶ B. Brzozowski, *Możliwości rozwoju polskiej spółdzielczości rolniczej w zintegrowanej Europie*, Roczniki Naukowe SERIA 2004, t. 6, z. 3, s. 43-46.

o szczególnym znaczeniu zaliczają zgodnie z hierarchią ważności: pewność miejsca pracy, możliwość korzystania ze sprzętu i usług po niższych cenach, pewność sprzedaży swoich produktów i uzyskiwanie wyższych cen, otrzymywanie dywidendy, pomoc w zaopatrzeniu w środki produkcji po niższych cenach, współdecydowanie o sprawach spółdzielni.

Zaskakująco niska ranga kwestii kolejalnego decydowania w sprawach spółdzielni ujawnia, że członkowie, wzorem doświadczeń ukształtowanych jeszcze w poprzednim ustroju społeczno-gospodarczym, nadal nie czują się jej współgospodarzami. Szukając uzasadnienia można odwołać się do stwierdzenia, iż własność w znaczącej większości spółdzielni jest bezpodmiotowa, pozorna, co wynika ze zwykle znikomego funduszu udziałowego spółdzielcy w całym jej majątku¹⁷. Taka sytuacja nie sprzyja aktywnemu zaangażowaniu się w sprawy spółdzielni.

Uprawnienia własnościowe w obowiązującym stanie prawnym funkcjonowania spółdzielni nie służą przyciąganiu nowych członków, sprawiają trudności z pozyskaniem środków na rozwój z zewnętrznych źródeł finansowania. Utrzymanie obowiązującej zasady równości w sensie ekonomicznym i prawnym, zgodnie z którą każdemu członkowi przysługuje jeden głos na walnym zgromadzeniu, bez względu na posiadaną część udziałów, skutkuje nie tylko naturalną skłonnością do wnoszenia podobnych udziałów, ale w oczywisty sposób świadczy o oderwaniu wpływu na zarządzanie od wielkości wkładu kapitałowego. Spółdzielcy na terenach wiejskich zdają sobie z tego sprawę w coraz większym stopniu i są za wprowadzeniem głosowania mnogiego¹⁸. Zainteresowani wskazują również na tak istotne wady własności spółdzielczej jak brak możliwości sprzedaży udziałów (spółdzielcy przysługują jedynie zwrot w wartości nominalnej), a także ich dziedziczenia.

Wnioski wynikające z badań własnych¹⁹ prowadzonych w grupie czterech losowo wybranych spółdzielni produkcji rolnej, przetwórstwa i zaopatrzenia rolnictwa, pozwalają na stwierdzenie, iż ich członkowie dość powszechnie korzystają z przysługujących im praw organizacyjnych o charakterze niemajątkowym (uczestnictwa w walnym zgromadzeniu, wyboru władz spółdzielni) oraz praw majątkowych (udział w ewentualnej nadwyżce bilansowej oraz nielicznych świadczeń wynikających z zakresu działalności statutowej). Deklarują przy tym gotowość do współuczestniczenia w procesach podejmowania decyzji o kluczowym dla spółdzielni znaczeniu (program rozwoju działalności gospodarczej, podział dochodu ogólnego, zbycie nieruchomości, połączenie, podział czy likwidacja itp.), zwłaszcza gdy sytuacja znamionuje poważne problemy ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa. Jednocześnie bieżąca stabilizacja, a tym bardziej długookresowe per-

¹⁷ H. Jagoda, *Formy prawno-organizacyjne przedsiębiorstw i ich przekształcenia*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 145.

¹⁸ D. Mierzwa, *Przedsiębiorstwo spółdzielcze w świetle opinii rolników*, Roczniki Naukowe SERIA 2005, t. 7, z. 1, s. 188-191.

¹⁹ Pilotażowe badania ankietowe realizowane w 2008 r. na terenie województwa dolnośląskiego.

spektywy rozwoju spółdzielni prowadzą zazwyczaj oczekiwania szeregowych członków dotyczące uczestnictwa w zarządzaniu do praw, jakie w tym względzie przysługują pracownikom nieposiadającym statusu spółdzielcy. W szczególności chodzi zatem o zaspokojenie potrzeb informacyjnych i konsultowanie kwestii tak istotnych z perspektywy pracowników, jak m.in. przewidywane zmiany warunków pracy i formuły wynagradzania, konieczność uelastyczniania organizacji pracy (w tym czasu pracy) czy podejmowanie działań zmierzających do reorientacji zawodowej zatrudnionych. Podkreślić należy, iż formalne uprawnienia partycypacyjne członków spółdzielni stawiają ich w pozycji znacząco uprzywilejowanej względem pozostałych pracowników, co w praktyce skutkuje m.in. zwiększonym poczuciem stabilności zatrudnienia.

Ponieważ w analizowanej grupie spółdzielni nie stwierdzono istnienia reprezentacji interesów pracowniczych w postaci związków zawodowych czy rad pracowników, ów obowiązek informacyjno-konsultacyjny realizowany jest głównie poprzez „okazjonalne” spotkania zarządu z załogą. Choć umożliwiają one, podobnie jak praktykowane narady produkcyjne, bezpośredni kontakt, wymianę informacji i służą ustaleniom związanym z kształtowaniem szeroko pojętego kontekstu procesów pracy, to jednak wynikają z doraźnych, sytuacyjnych potrzeb i raczej nie należy tego łączyć ze świadomą popularyzacją idei zarządzania partycypacyjnego, bo wywiady świadczą o częstym braku elementarnej znajomości zagadnienia. Jak ujawniają badania, problem nie dotyczy jedynie sfery partycypacji. Kadra kierownicza, w tym i prezesi, spółdzielni legitymuje się bardzo często jedynie wykształceniem średnim, rolniczym i technicznym. Bardzo rzadko wykształceniem wyższym ekonomicznym.

Zakończenie

Niedostatki wiedzy i umiejętności menedżerskich oraz kwalifikacji pracowników wykonawczych to zjawiska, które w samych spółdzielniach agrobiznesu postrzegają się jako znaczącą barierę rozwojową. Jednocześnie pojawia się przekonanie o potrzebie zmian dotychczasowego stylu zarządzania, z charakterystyczną dla wszystkich krajów UE tendencją do zastąpienia tradycyjnej formy kolegialnego zarządzania systemem menedżerskim²⁰. W aktualnym stanie prawnym dopuszcza się możliwość powołania jednoosobowego zarządu, stwarzając możliwość wyboru osób profesjonalnie przygotowanych do pełnienia tej funkcji, nawet spoza grona członków spółdzielni. Odpowiedni rozdział kompetencji nie powinien ograniczać uprawnień stanowiących, oceniających i kontrolnych samorządu spółdzielni.

²⁰ Zob. S. Dyka, P. Grzegorzewski, *Zarządzanie spółdzielnią*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000.