

STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

CZĘŚĆ 1

Misja

MONDRAGON to społeczno-gospodarcza inicjatywa utworzona przez niezależne spółdzielnie o zakorzenionej tradycji w Kraju Basków. Została ona zainicjowana dla ludzi i przez ludzi, a inspiracją do jej powołania były oparcie się w tej aktywności o zasady nawiązujące do partycypacji społecznej i kooperacji. Mondragon jest to firma (w formie spółdzielni), która oprócz celu stricte biznesowego, realizuje wiele działań społecznych, w tym m.in. jest mocno zaangażowana w ochronę środowiska, dba o poziom zadowolenia swoich klientów dążąc przy tym do zapewniania komfortu życia społeczności lokalnej, stawia na rozwój biznesowy z poszanowaniem praw pracowniczych. W polityce firmy ważne jest także podejście jej menedżerów do kwestii zatrudnienia – zależy im bowiem na tworzeniu miejsc pracy dla mieszkańców regionów, w których zlokalizowane są jej oddziały. Jest to aktywność gospodarcza, która polega na organizowaniu pracy pracowników w oparciu o demokratyczne, partycypacyjne metody organizacji i zarządzania. W przedsiębiorstwie tym zachęca się pracowników do aktywnego i kreatywnego uczestnictwa w procesie zarządzania. Pracownicy ponadto mają zagwarantowany udział w zyskach i we własności firmy, przez co ich wzajemne relacje są silne. Każdemu bowiem zależy na utrzymaniu miejsca pracy, na rozwoju osobistym, na wypracowaniu silnej marki społecznej. W Mondragon stawia się także na stałe wsparcie pracowników, zarówno w kwestiach podnoszenia ich kompetencji, jak i w rozwoju potencjałów technologicznych. Mondragon stosuje autorski model zarządzania oparty na współpracy.

Wizja

Firma dąży do tego, aby stać się rentowną i konkurencyjną grupą biznesową na rynku globalnym, angażującą potencjał ludzki, stosującą skuteczny model społeczno-biznesowy i jednocześnie oferującą na rynku zintegrowane rozwiązania oparte na doświadczeniu, wiedzy, innowacji, współpracy, partnerstwie. W Mondragon stawia się na promowanie talentów i zapewnienie stabilnego zatrudnienia. Zakłada się też kierowanie w jej działalności ideą zrównoważonego rozwoju.



STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

Wartości, jakie wyznawane są w Montragon

Współpraca

Właściciele i pracownicy mają swój wkład w proces zarządzania firmą
Odpowiedzialność społeczna i sprawiedliwy podział zysków
Innowacyjność – przejawiająca się w ciągłym doskonaleniu

Źródło: www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/mission-vision-and-values/,

data dostępu: 8.12.2016.

C Z Ę Ś Ć 2

10 zasad działalności Montragon:

1. Otwarta i równościowa polityka zatrudnienia

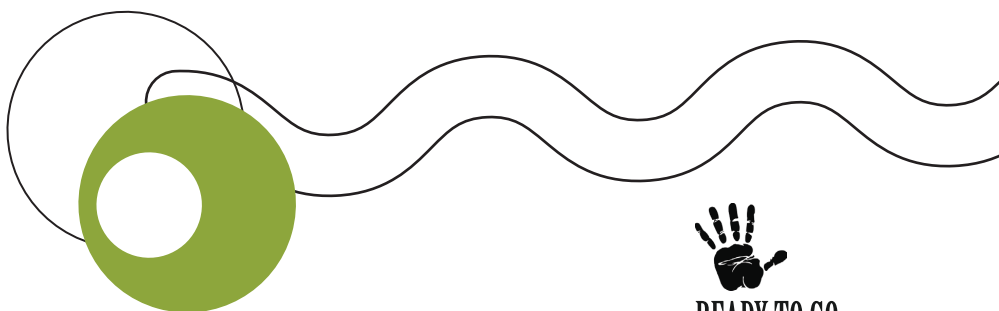
Montragon jest firmą otwartą dla wszystkich – zarówno mężczyzn, jak i kobiet, bez dyskryminacji.

2. Organizacja demokratyczna

W Montragon przestrzegana jest zasada równości pracowników-członków w zakresie zatrudnienia i dostępu do wiedzy. Oznacza to akceptację jej członków dla demokratycznie zorganizowanej spółki, w której struktura organizacyjna oparta jest na suwerenności Walnego Zgromadzenia oraz szerokiej współpracy interesariuszy.

3. Stawianie na sprawiedliwość pracowników i ich samodzielność

Praca, według filozofii Montagon, stanowi miarę wysiłku włożonego przez człowieka w wytworzenie danego dobra. Jest też głównym czynnikiem przekształcającym przyrodę, społeczeństwo i ludzi. W pracy w Montragon obowiązuje pełna suwerenność i wolność a zyski rozdzielane są sprawiedliwie.



STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

4. Instrumentalne podejście do generowania zysków (wypracowywania kapitału)

Kapitał jest uważany za instrument podporządkowany pracy, który jest niezbędny dla rozwoju biznesu. Dlatego w Montragon uważa się za ważne godziwe i odpowiednie wynagradzanie pracowników. Nadwyżki środki finansowych uzyskiwane przez poszczególne jednostki są inwestowane w rozwój spółdzielni i zapewnienie jej ciągłości.

5. Zarządzanie partycypacyjne, oparte na zaangażowaniu pracownika

W Montragon stawia się na stały rozwój samorządności, a co za tym idzie, dąży do uczestnictwa członków spółdzielni w obszarze zarządzania. W firmie zostały opracowane przejrzyste zasady partycypacji społecznej, przepływu informacji, organizowania procesu konsultacji i prowadzenia negocjacji. Dąży się tu do stosowania realnych i sprawiedliwych planów szkoleniowych oraz stawia się na marketing wewnętrzny (tj. m.in. dba się o pracowników).

6. Sprawiedliwe podejście do wynagradzania pracowników

Zasada ta dotyczy godziwego i uczciwego wynagradzania za pracę jako podstawowej funkcji zarządzania.

7. Współpraca

Współpraca, w filozofii Montragon, stanowi podstawową zasadę biznesową. Dotyczy to podejmowania działań kooperacyjnych na wszystkich szczeblach i poziomach zarządzania firmą – poprzez stawianie na współpracę między poszczególnymi jednostkami spółdzielni, podgrupami pracowniczymi, a także ruchami spółdzielczymi w Hiszpanii, Europie i na świecie.

8. Transformacja społeczna

Firma wyraża gotowość do prowadzenia transformacji społecznej solidarnej z innymi interesariuszami, dążąc do odbudowy gospodarczej i społecznej oraz budowania wolnego, sprawiedliwego społeczeństwa.



STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

9. Solidarność społeczna

Wszechstronna solidarność ze wszystkimi, którzy pracują na rzecz demokracji w dziedzinie ekonomii społecznej. Solidarność ta prowadzi do rozwoju, zgodnego z ideą zrównoważoną.

10. Edukacja

Edukacja, według Montragon, jest silnie związana z wychowaniem i kształceniem człowieka. W ramach działalności biznesowej należy bezwzględnie dbać o tę wartość, jaką wnosi edukacja i zabezpieczyć środki finansowe na ten cel.

Źródło: www.mondragon-corporation.com/eng/co-operative-experience/our-principles/

data dostępu: 8.12.2016.

C Z Ę Ś Ć 3

Firma jest zaangażowana w tworzenie dobrych warunków do życia i pracy. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i społeczności lokalnych, w których funkcjonują poszczególne jednostki spółdzielni. To co wyróżnia firmę to odpowiedzialność za tworzenie miejsc pracy w środowisku lokalnym, troska o rozwój osobisty i zawodowy pracowników oraz zaangażowanie w rozwój społeczności.

Zobowiązania Montragon

Wobec PRACOWNIKÓW

1. Rozwój ludzi

Zagwarantowanie szerokiego rozwoju pracowników jest nadrzędnym celem firmy. Montragon opowiada się za szkoleniem, przejrzystością i zachęcaniem ludzi do uczestnictwa. Szkolenie jest jednym z narzędzi osiągnięcia sukcesu. Stworzony w firmie Fundusz Współpracy na rzecz Edukacji i Promocji ma na celu wsparcie edukacyjne jej członków oraz wspieranie badań i rozwoju technologii.

STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

2. Bezpieczne, dobre środowisko pracy

Montragon podejmuje działania w celu stworzenia bezpiecznego i atrakcyjnego środowiska pracy. Sfinansowanie pracownikom badań profilaktycznych, dbałość o bezpieczeństwo w miejscu pracy to główne działania, dzięki którym firma dąży do zrealizowania tego zobowiązania. Fakt ten potwierdzają nieliczne, incydentalne wskaźniki wypadków przy pracy w spółdzielniach MONDRAGON.

3. Integracja pracowników

Montragon aktywnie angażuje pracowników w działalność firmy; promuje zaangażowanie, działając zgodnie z modelem samozarządzania. Model ten zakłada niezależność pracowników, motywację i zdolność do podejmowania decyzji. Spółdzielnia rozwija również odpowiednie mechanizmy zachęcające do większego zaangażowania pracowników i wprowadza metody konsultacyjne w procesach decyzyjnych.

4. Polityka wynagradzania pracowników

W Montragon stosuje się system tzw. sprawiedliwego wynagradzania pracowników, polegający na zastosowaniu sprawiedliwej skali płac. Aby uniknąć różnic między poszczególnymi spółdzielniami Montragon, poziom wynagrodzenia pracowników w nich powinien wynosić od 90% do 110% średniej płac dla spółdzielni. Co istotne, zgodnie z tym zobowiązaniem, pracownicy powinni otrzymać wynagrodzenie w wysokości zbliżonej do wynagrodzenia osób o podobnych kwalifikacjach na rynku lub być adekwatne do poziomu płac oferowanych przez innych pracodawców z regionu.

Wobec CZŁONKÓW SPOŁDZIELNI

5. Współpraca i demokracja

Przedsiębiorstwo promuje kooperacyjną i jednocześnie konkurencyjną organizację. Wszyscy członkowie spółdzielni uczestniczą solidarnie w jej własności, zarządzaniu i podziale zysków. Montragon wykorzystuje własny model zarządzania polegający na tym, że udział w zyskach członków spółdzielni jest adekwatny do wkładu ich pracy, co zachęca do większego zaangażowania ludzi w projekty i skutkuje większą wydajnością.

STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

6. Solidarność między spółdzielniami

Spółdzielnia stosuje sprawdzone mechanizmy współpracy, które zachęcają do jej nawiązywania między spółdzielniami. Zostały opracowane spójne i przejrzyste plany szkoleń społecznych i zawodowych dla członków, co pozytywnie wpływa na system pracy. Prawdziwym wyrazem solidarności między spółdzielniami jest fakt, że wnoszą one część rocznej nadwyżki finansowej do wspólnego funduszu. Fundusz ten służy do finansowania projektów biznesowych, które ze względu na swój zakres lub ryzyko przekraczają możliwości pojedynczej Spółdzielni.

7. Stosowanie spółdzielczej formy działalności

Montragon zachęca do tworzenia miejsc pracy, najlepiej w spółdzielniach nastawionych na rozwój lokalnego środowiska. Firma opowiada się za tworzeniem miejsc pracy w ramach systemu spółdzielczego. Zakłada się, że w obszarze przemysłowym, 84% pracowników spółdzielni, mają stanowić jej członkowie.

Wobec KLIENTÓW i SPOŁECZEŃSTWA

8. Innowacyjne podejście

Cechą modelu zarządzania firmy Montragon jest stawianie na zaangażowanie oraz służbę wobec społeczności lokalnej. W jednym z bardziej rozwojowych lat budżetowych, firma osiągnęła 716 patentów oraz przeznaczyła 144 milionów Euro na inwestycje w innowacje. Firma posiada 14 centrów technologicznych, które wspólnie z poszczególnymi jednostkami spółdzielczymi, uczestniczą w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych i rozwojowych.

9. Zrównoważony rozwój

Montragon przyczynia się do zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Jest przykładem, jak można pracować wydajnie i jednocześnie dbać o środowisko. Zachęca do rozwoju nowych sektorów, przyczyniając się do prośrodowiskowego przekształcania korporacyjnej struktury przemysłowej.

10. Promowanie sprawiedliwego i równego społeczeństwa

Montragon angażuje się w promowanie dbałości o środowisko naturalne i dąży do budowania sprawiedliwego i równego społeczeństwa.

Źródło: www.mondragon-corporation.com/eng/corporate-responsibility/commitments/,

data dostępu: 8.12.2016.

STUDIUM PRZYPADKU MONTRAGON (ZAŁ. 7A)

CZĘŚĆ 4

Model Zarządzania Korporacyjnego (MZK)

Model Zarządzania Korporacyjnego (MZK) można przedstawić za pomocą stale kręcącego się koła (zaprezentowanego poniżej). Widać na nim wzajemne powiązania i niezbędny dynamizm, których wymaga biznes oparty o zasady zrównoważonego rozwoju. Podstawowe przepisy dotyczące zakładania i funk-

cjonowania spółdzielni są punktem środkowym

tego modelu. Są to wytyczne i przepisy pra-

wa, co do sposobu postępowania i działa-

nia osób pracujących w spółdzielniach.

Następnym pierścieniem, zawartym

w modelu są ludzie, którzy budują

wspólny, oparty na współpracy projekt

biznesowy. Projekt ten jest realizowany

w kontekście produktu – rynku, a jego

kreacja oparta jest o dialog i współpracę

z wieloma interesariuszami, w tym z udziałem

klientów, dostawców, partnerów i opo-

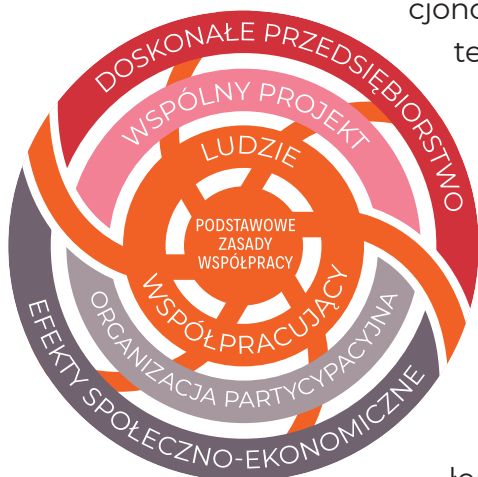
nentów biznesowych itp. Fakt, że firma ma status

spółdzielni jest sprzyjający w stosowaniu zaawansowanych koncepcji zarządzania, które warto wprowadzić życie, aby stać się doskonałą firmą, osiągającą społeczno-ekonomiczne i zarządcze sukcesy (w tym wyniki finansowe).

Osiągnięte wyniki finansowe są ważne w ocenie skuteczności stosowania MZK. Nie ma doskonałych firm o słabych wynikach. Dlatego konieczne jest ustalenie właściwego kierunku rozwoju przez przedsiębiorstwo i wybranie wskaźników, które pomogą sprawdzić, czy osiąga ono dobre wyniki społeczno-biznesowe.

Źródło: www.mondragon-corporation.com/eng/corporate-responsibility/modelo-gestion/,

data dostępu: 8.12.2016.



STUDIUM PRZYPADKU MONDRAGON (ZAŁ. 7A)

Polityka wynagradzania pracowników

W spółdzielni Mondragon istnieje opracowany w drodze partycypacji regulamin wynagrodzeń pracowników, określający warunki płac dla kierownictwa, pracowników etatowych i współpracowników zaangażowanych tymczasowo w pracę na jej rzecz. Ustalona została płaca minimalna. Współczynnik wysokości wynagrodzenia w przedsiębiorstwie wynosi od 3:1 do 9:1 w różnych spółdzielniach. Średnio ma on wartość 5:1. Oznacza to, że dyrektor generalny przeciętnej spółdzielni Mondragon nie zarabia więcej niż pięciokrotność płacy minimalnej wypłacanej w spółdzielni. W rzeczywistości ten stosunek jest mniejszy, ponieważ niewielu pracowników Mondragon uzyskuje wynagrodzenia na poziomie płac minimalnych. Większość miejsc pracy to stanowiska wysokospecjalistyczne, które są sklasyfikowane na wyższych poziomach płac. Stosunek płac w spółdzielni jest uzgadniany corocznie przez jej właścicieli-pracowników w drodze demokratycznego głosowania¹.

W porównaniu do podobnych firm lokalnych, wynagrodzenia menedżerów pracujących w Mondragon są znacznie niższe (ponieważ niektóre firmy płacą najlepiej opłacanym menedżerom setki razy więcej niż pracownikom na najniższym szczeblu firmy). Są one pod względem wysokości porównywalne do płac średniego kierownictwa. Jednocześnie jednak najniższe wynagrodzenia w przedsiębiorstwie są średnio o 13% wyższe niż analogiczne w lokalnych firmach. Rodzi to sytuację, w której nie istnieją tak duże (jak w podobnych przedsiębiorstwach) dysproporcje w wynagradzaniu pracowników na różnych szczeblach zarządczych. Dodatkowo system podatkowy w Hiszpanii oparty na dochodowych podatkach progresywnych powoduje zniwelowanie różnic w wynagrodzeniach najniżej i najwyżej opłacanych pracowników². Warto uzupełnić, że podatek progresywny (dochodowy), który występuje w systemie podatkowym w Hiszpanii uzależnia stawkę podatku od wysokości dochodu. Przychody uzyskiwane do przekroczenia progu podatkowego są oprocentowane stawką 18%, natomiast powyżej tej kwoty: 32%.



¹ Herrera, David (2004). "Mondragon: a for-profit organization that embodies Catholic social thought." (PDF). Review of Business. The Peter J. Tobin College of Business, St. John's University. 25 (1): 56–68. Retrieved August 29, 2014.

² Vincent Navarro, What About Cooperatives as a Solution? The Case of Mondragon, CounterPunch, 2014.04.30.