

**Monika Szudy**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **MODEL ZATRUDNIENIA W KORPORACJI SPÓŁDZIELCZEJ MONDRAGON**

### **Wprowadzenie**

Hiszpańska gospodarka, a także i tamtejszy rynek pracy, przeżywa bardzo trudny okres w związku z kryzysem gospodarczym 2008+. W II kwartale 2012 roku stopa bezrobocia wyniosła 24,6% i wykazuje tendencję wzrostową, zwłaszcza w grupie osób trwale bezrobotnych, podczas gdy jeszcze w 2008 roku kształtowała się na poziomie 9%. Zmniejsza się ponadto liczba osób aktywnych zawodowo<sup>1</sup>. Działania hiszpańskiego rządu są ukierunkowane na zwiększenie elastyczności rynku pracy oraz wspieranie stałego zatrudnienia. Jednak w Hiszpanii nadal występują jedne z najbardziej restrykcyjnych spośród krajów rozwiniętych regulacje dotyczące zwalniania pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony oraz ograniczający powstawanie nowych miejsc pracy sektorowy system negocjacji płacowych. W efekcie ponad 30% pracowników zatrudnionych jest na czas określony<sup>2</sup>, w przypadku których pracodawcy niechętnie inwestują w podnoszenie ich kwalifikacji. Na tym tle szczególnie interesujący wydaje się przypadek założonej i funkcjonującej głównie w Kraju Basków korporacji spółdzielczej Mondragón, w której działaniom na rzecz wzrostu bezpieczeństwa zatrudnienia towarzyszą zakrojone na szeroką skalę inwestycje w kapitał ludzki.

W pracy podjęto próbę zidentyfikowania modelu zatrudnienia w korporacji spółdzielczej Mondragón. Na podstawie analizy literatury sformułowano hi-

---

<sup>1</sup> Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Madrycie. [www.madrid.polemb.net](http://www.madrid.polemb.net) (15.09.2012).

<sup>2</sup> Udział pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę na czas określony w krajach OECD w 2008 roku kształtował się na poziomie 12 %. OECD. [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (14.09.2012).

potezę, iż rozwiązania w zakresie zatrudnienia przyjęte w baskijskiej korporacji spółdzielczej sprzyjają wysokiemu poziomowi bezpieczeństwa zatrudnienia nawet w okresie kryzysu gospodarczego.

## 1. Modele zatrudnienia – aspekty teoretyczne

Biorąc pod uwagę kryterium historyczne można wyróżnić tradycyjny i współczesny (przyszłościowy, strukturalny, elastyczny) model zatrudnienia. Najważniejszą cechą modelu tradycyjnego jest podporządkowanie pracowników pracodawcy. Jest ono możliwe do wprowadzenia w przedsiębiorstwach o sztywnej strukturze organizacyjnej, działających we względnie stabilnych warunkach, których odbiorcy akceptują dobra o przeciętnej jakości<sup>3</sup>. W związku ze wzrostem niestabilności otoczenia, w którym gospodarują przedsiębiorcy, wzrostem poziomu konkurencji, a także rosnących wymagań konsumentów następuje odchodzenie od tradycyjnego modelu zatrudnienia, od sztywnego zatrudnienia i struktury organizacyjnej w kierunku rozwiązań opartych na większej autonomii i odpowiedzialności za pracę samodzielnych wykonawców<sup>4</sup>.

W modelu przyszłościowym rdzeń stanowią pracownicy o bardzo wysokich kwalifikacjach, przedsiębiorczy, innowacyjni, nieustannie poddawani szkoleniom w celu podnoszenia umiejętności, aby sprostać rosnącym wymaganiom konsumentów, a w związku z tym także najlepiej wynagradzani. Pracownicy zasobowi pochodzą z zewnętrznego rynku pracy i dzięki wykorzystaniu przy ich pozyskiwaniu elastycznych form zatrudnienia (przede wszystkim umów na czas określony, na czas wykonania zadania, zatrudnienia sezonowego, w okresach szczytu, w niepełnym wymiarze czasu pracy) umożliwiają przedsiębiorstwu racjonalizację zatrudnienia. Jest to grupa pracowników, którzy samodzielnie decydują o podnoszeniu swoich kwalifikacji i rozwoju zawodowym. Natomiast pracownicy peryferyjni zatrudniani są do realizowania działalności pozapodstawowej przedsiębiorstwa. Charakterystyczną tendencją we współczesnych przedsiębiorstwach jest zmniejszanie rdzenia i wzrost znaczenia pracowników zasobowych.

---

<sup>3</sup> Z. Sekuła: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 64.

<sup>4</sup> Ibid.

Uszczegółowiając i sprowadzając kryteria podziału modeli zatrudnienia do rodzaju i formy umowy na wykonywanie pracy<sup>5</sup>, można dokonać rozróżnienia na stały<sup>6</sup>, zmienny i mieszany model zatrudnienia<sup>7</sup>. Pierwszy z wymienionych modeli jest dla pracodawcy najbardziej kosztowną formą zatrudnienia pracowników, gdyż opiera się przede wszystkim na umowach na czas nieokreślony<sup>8</sup>. Jedynie wąski zakres prac wykraczających poza zakres specjalizacji zawodowej pracowników przedsiębiorstwa jest realizowany przez osoby zatrudniane na podstawie umów cywilnoprawnych i innych niepracowniczych stosunków pracy, takich jak spółdzielcza umowa o pracę, umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna, umowa o pracę nakładczą oraz umowa o zarządzanie<sup>9</sup>.

Zmienny model zatrudnienia umożliwia zmniejszenie kosztów działalności przedsiębiorstwa poprzez dostosowanie wielkości i struktury zatrudnienia do zmieniających się celów i potrzeb firmy. Model ten oznacza minimalizowanie zatrudnienia przy rozszerzeniu wykorzystania elastycznych jego form.

<sup>5</sup> Typową formą zatrudnienia jest zatrudnienie na podstawie stosunku pracy, który powstaje na podstawie umowy o pracę (na czas nieokreślony, na czas określony, na czas próbny bądź na czas wykonania pracy), aktu powołania, mianowania, wyboru lub spółdzielczej umowy o pracę. Natomiast do elastycznych form zatrudnienia zalicza się umowy cywilno-prawne, umowy o zarządzanie i pozostałe formy zatrudnienia. *Ibid.*, s. 71.

<sup>6</sup> Najbardziej charakterystycznym przykładem stałego modelu zatrudnienia był model zatrudnienia występujący w Japonii od końca lat 50. do początku 70. Jego istotą było: dożywotnie zatrudnienie (a właściwie do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego), seniorat pracowniczy i płacowy (który oznaczał, iż wynagrodzenie i możliwości awansu są uzależnione od wieku i stażu pracy, a nie od osiągnięć zawodowych) oraz funkcjonowanie jednozakładowych związków zawodowych. Dożywotnie zatrudnienie dotyczyło wyłącznie mężczyzn z wyższym wykształceniem zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich. Na początku lat 90. Japońska Federacja Stowarzyszeń Pracodawców rozpoczęła kampanię na rzecz ograniczenia formy dożywotniego zatrudnienia na korzyść form elastycznych. A. Jerzewska: *Perspektywy japońskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Krytyczna ocena Trzech Świętych Skarbów*. Koło Naukowe Kultury Orientu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, s. 1-5. [www.orient.umk.pl/publikacje/3ss.pdf](http://www.orient.umk.pl/publikacje/3ss.pdf) (10.09.2012).

<sup>7</sup> Z. Sekuła: *Op. cit.*, s. 64-70.

<sup>8</sup> Charakterystyczne dla tego modelu są wysokie koszty rekrutacji i selekcji pracowników, szkoleń i rozwoju zawodowego, świadczeń i wynagrodzeń pracowników, zwolnień z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, strat z powodu przestojów w pracy czy niepełnego wykorzystania pracowników w poszczególnych okresach. *Ibid.*, s. 65.

<sup>9</sup> Redukowanie zatrudnienia następuje jedynie w ostateczności, gdy zawodzą inne działania, takie jak zwiększanie liczby pracowników przydzielanych do wykonania określonego zadania, obniżanie wynagrodzenia pracownikom wyższego szczebla, a dopiero później pracownikom niższego szczebla, zaprzestanie rekrutacji, wysyłanie pracowników na wcześniejsze emerytury czy czasowe przesuwanie części stałych pracowników do filii lub innych przedsiębiorstw będących członkami korporacji. Takie działanie wynikało z przekonania, iż korzyści wynikające z posiadania lojalnej i zaangażowanej kadry przewyższają koszty utrzymania nadwyżki pracowników w okresach kryzysu gospodarczego. M.A. Whitehill: *Japanese Management. Tradition and Transition*. Routledge, London 1991, s. 131-133, 171-189 oraz M.E. Porter, H. Takeuchi, M. Sakakibara: *Can Japan Compete?* Basic Books, New York 2000, s. 72.

Mieszany model jest rozwiązaniem pośrednim pomiędzy stałym i zmiennym modelem zatrudnienia, zakładającym zatrudnianie zarówno stałych, jak i tymczasowych pracowników.

Wybór modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwie w dużej mierze jest uzależniony od zewnętrznych i wewnętrznych warunków gospodarowania podmiotu gospodarczego<sup>10</sup>. We współczesnych przedsiębiorstwach, które dążą do zapewnienia wysokiej konkurencyjności, model zatrudnienia do końca życia jest stosowany coraz rzadziej<sup>11</sup>.

## 2. Korporacja Spółdzielcza Mondragon – realizacja idei korporatywizmu

Korporacja spółdzielcza Mondragón (Mondragón Corporación Cooperativa, MCC), powstała w Kraju Basków w latach 50. XX wieku w okresie załamania gospodarczego regionu i wysokiego bezrobocia, wykazuje wiele cech wspólnych z tradycyjnymi spółdzielniami pracy. Natomiast elementami odróżniającymi MCC od typowych spółdzielni są:

1) wartości, jakie przyświecają strategii działania Mondragonu – przede wszystkim idee samopomocy, współdziałania, kolektywnej solidarności i nieustannego rozwoju, którego podstawą są inwestycje w edukację, uznane przez założyciela Mondragonu księdza J.M. Arizmendiarietę za inwestycje o najwyższej stopie zwrotu,

2) cele wynikające z powyższych wartości,

3) struktura organizacyjna, która łączy w sobie spółdzielnie pierwszego i drugiego stopnia umożliwiając realizację przyjętych celów.

Filozofia MCC jest ujęta w czterech wartościach, które przyświecają działaniom podejmowanym przez ten podmiot: współpracy, uczestnictwie, odpowiedzialności społecznej oraz innowacyjności. Kształcenie w jednostkach korporacji spółdzielczej opiera się na katolickiej doktrynie społecznej i demokracji ekonomicznej<sup>12</sup>. Z powyższych wartości wyłania się cel główny: zobowiązanie spółdzielni do tworzenia nowych i utrzymywania już istniejących miejsc pracy. Natomiast w toku prowadzonej działalności wykształciły się cele cząstkowe, ta-

<sup>10</sup> Szerzej zob. J. Marek: *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*. Difin, Warszawa 2008, s. 11-27.

<sup>11</sup> Niemniej jednak jeszcze w 2004 roku ponad 85% badanych firm japońskich stosowało politykę dożywotniego zatrudnienia. M. Miyamoto: *Comments on Corporate Finance and Human Resource Management and The Challenge Role of Employees in Japanese Corporate Governance: Participation, Adjustment and Distributional Conflict*. Research Institute of Economy, Trade and Industry. [www.reti.go.jp](http://www.reti.go.jp) (08.09.2012).

<sup>12</sup> S.G. Kozłowski: *Systemy ekonomiczne*. UMCS, Lublin 2005, s. 200.

kie jak usatysfakcjonowanie klienta, zaangażowanie spółdzielców w procesach zarządzania kooperatywą, wysoka jakość towarów i usług, demokratyczna i solidarna współpraca wewnątrz kompleksu, ciągłe doskonalenie na każdym poziomie struktury organizacyjnej oraz akceptacja społeczna działalności kompleksu<sup>13</sup>.

Niespotykane w innych spółdzielniach kooperatywy drugiego stopnia są podmiotami, które świadczą usługi na rzecz spółdzielni pierwszego stopnia (produkcyjnych). Należą do nich: bank spółdzielczy (Caja Laboral Popular), spółdzielcza instytucja ubezpieczeniowa (Lagu-Aro), jednostka koordynująca działalność spółdzielni oświatowych i instytutów szkoleniowych (Hezikide Elkarte) oraz spółdzielczy instytut badawczy (Ikerlan)<sup>14</sup>. Własny bank spółdzielczy, który jest podstawowym źródłem kredytów dla podmiotów całego kompleksu, umożliwia finansowanie projektów inwestycyjnych na preferencyjnych warunkach. Dzięki należącej do korporacji spółdzielczej instytucji ubezpieczeniowej (prowadzącej zarówno ubezpieczenia zdrowotne, jak i emerytalne) w MCC rozwinięto własny system emerytalny, który promuje zatrudnienie do osiągnięcia wieku emerytalnego przez pracownika-właściciela<sup>15</sup>. Ścisła współpraca własnych ośrodków szkoleniowych (uniwersytetu, szkół technicznych i centrum kształcenia ustawicznego) ze spółdzielniami należącymi do kompleksu Mondragon umożliwia dopasowanie kwalifikacji pracowników do zmieniających się warunków otoczenia<sup>16</sup>.

### 3. Formy i warunki zatrudnienia w Mondragonie

Obecnie korporacja spółdzielcza MCC zatrudnia ponad 83 tys. pracowników, z czego 85% to spółdzielcy<sup>17</sup>. W 2010 roku pracownicy MCC stanowili 3,4% ogółu zatrudnionych w Kraju Basków i 8,3% zatrudnionych w prze-

<sup>13</sup> M. Kozłowski: Polityka edukacyjna a strategia rozwoju spółdzielni Mondragon. W: Marketing sektorowy w teorii i praktyce współczesnej organizacji. Red. A. Piotrkowska-Piątek. WSEiP, Kielce 2009, s. 197-214.

<sup>14</sup> Corporación Mondragón – Grupo Empresarial Internacional. [www.mcc.es](http://www.mcc.es) (20.12.2011).

<sup>15</sup> Wewnętrzny system emerytalny jest oparty na specjalnych indywidualnych rachunkach kapitałowych, które przynoszą stałą dywidendę – a środki pieniężne mogą być podjęte tylko wówczas, gdy ktoś odchodzi ze spółdzielni lub przechodzi na emeryturę; takie rozwiązanie zapewnia stabilność i płynność finansową całej grupie MCC, gdyż kapitał jest lokowany we własne projekty inwestycyjne. Ibid.

<sup>16</sup> Około 50 % absolwentów Uniwersytetu w Mondragonie uzyskuje status spółdzielców w MCC. Ibid.

<sup>17</sup> Spółdzielcza umowa o pracę, tak jak umowy cywilnoprawne, należy do grupy niepracowniczych stosunków pracy, które charakteryzują się wysoką elastycznością m.in. w związku z bardzo ograniczonym zakresem świadczeń pracowniczych. W wyniku jej zawarcia członek (współwłaściciel) jest równocześnie pracownikiem spółdzielni. Z. Sekuła: op. cit., s. 78.

myśle<sup>18</sup>. Członkiem spółdzielni może zostać osoba w niej pracująca, która ukończy okres próbny trwający od 6 do 12 miesięcy, wpłaci depozyt do banku spółdzielczego oraz uzyska odpowiednią liczbę punktów w procesie kwalifikacyjnym<sup>19</sup>.

Spółdzielcy w MCC mogą dysponować jedynie 20% wypracowanego przez siebie kapitału. Około 70% środków finansowych staje się wspólną własnością korporacji spółdzielczej administrowaną kolektywnie przez pracowników-spółdzielców (za pośrednictwem banku spółdzielczego). Pozostałe 10% służy finansowaniu projektów skierowanych do społeczności lokalnych<sup>20</sup>.

Jednym z najważniejszych obowiązków spółdzielców właścicieli jest udział w zarządzaniu spółdzielnią poprzez obowiązkowe uczestnictwo w Walnym Zgromadzeniu pod rygorem utraty prawa do głosowania na kolejnym posiedzeniu tego organu. Spółdzielcy w sposób demokratyczny wybierani są do organów kierowniczych poszczególnych spółdzielni, jak również odpowiednich organów na poziomie całej korporacji. Jednak z pełnieniem dodatkowych funkcji nie wiąże się wyższe wynagrodzenie.

Filozofia zarządzania zasobami ludzkimi w MCC opiera się na założeniu, iż pracownicy tej organizacji, wraz z ich wiedzą, zdolnościami, umiejętnościami, stanowią jej zasób oraz mogą przyczynić się do realizacji jej celów, a zatem powinni być traktowani jako element aktywów, w który należy i warto inwestować. Takie podejście sprzyja poprawie zatrudnialności spółdzielców (employability).

Powszechne jest przekonanie, że spółdzielnie mają trudności z pozyskiwaniem menedżerów o wysokich kwalifikacjach. Jednak system edukacyjny stworzony przez MCC umożliwia przezwyciężenie tych trudności i potwierdza, że polityka kształcenia i szkolenia menedżerów realizowana dzięki własnym centróm szkoleniowym, jest źródłem przewagi konkurencyjnej nad innymi spółdzielniami<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Corporación Mondragón..., op. cit.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> G. MacLeod: *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*. University College of Cape Breton Press, Nova Scotia 1997, s. 12.

<sup>21</sup> I. Basterretxea, E. Albizu: *Management Training as a Source of Perceived Competitive Advantage: The Mondragon Cooperative Group Case*. „Economic and Industrial Democracy” 2011, No. 3, s. 199-222.

#### 4. Bezpieczeństwo zatrudnienia w MCC w okresie kryzysu gospodarczego

Korporację spółdzielczą Mondragón charakteryzuje wewnętrzny model mobilności pracowników. Model ten jest wyrazem elastycznego dopasowania się wewnętrznego rynku pracy Mondragonu do potrzeb pracowników. Zatem w tym kontekście można mówić o koncepcji flexicurity, która łączy bezpieczeństwo zatrudnienia, rozumiane jako stworzenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników i wyposażeniu ich w umiejętności i kompetencje umożliwiające rozwój kariery zawodowej, z elastycznością rynku pracy<sup>22</sup>.

Już w latach 80. aktywna polityka ochrony miejsc pracy, prowadzona przez MCC, polegała na przenoszeniu pracowników pomiędzy różnymi firmami należącymi do kompleksu<sup>23</sup>. W latach 90. zmniejszenie zatrudnienia w niektórych spółdzielniach MCC wynikało nie ze zwolnień pracowników, ale w wyniku braku nowych przyjęć do pracy na miejsca osób, które przeszły na emeryturę. Natomiast w 2008 roku w obliczu kryzysu członkowie spółdzielni, kierując się solidarnością, obniżyli swoje wynagrodzenia o 8% oraz zrezygnowali z wynagrodzenia należnego im w okresie świątecznym<sup>24</sup>.

Powyższe działania przyczyniły się do tego, że w ujęciu ogólnym poziom zatrudnienia w MCC latach 1991-2011 wzrósł z 25,5 tys. do 83,6 tys. osób. Jedynie w 2011 roku liczba miejsc pracy zmniejszyła się o 0,3 % w stosunku do roku poprzedniego<sup>25</sup>.

Badania empiryczne wskazują na to, że przedsiębiorstwa spółdzielcze w znacznie mniejszym stopniu (w porównaniu z podmiotami o innej formie własności) odczuły negatywne skutki ostatniego kryzysu<sup>26</sup>. W Hiszpanii w 2008 roku i pierwszym kwartale 2009 roku odnotowano łącznie 4,5 tys. ban-

<sup>22</sup> Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity. Komisja Wspólnot Europejskich, KOM (2007) 359, s. 4. [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) (10.09.2012).

<sup>23</sup> Jej skuteczności dowodzi fakt, iż w tamtym okresie stopa bezrobocia w Kraju Basków wzrosła do 27%, natomiast korporacja Mondragon straciła zaledwie 0,6% miejsc pracy. W latach 1980-1981 1180 pracowników (ok. 6% zatrudnionych w MCC) zostało przesuniętych do innych spółdzielni. Ch. Clamp: *The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives*. W: *Mapping Co-operative Studies in the New Millennium*. University of Victoria, Victoria 2003, s. 24. [www.community-wealth.org](http://www.community-wealth.org) (15.09.2012).

<sup>24</sup> R. Mathews: *Mondragón i globalny kryzys gospodarczy*. (12.03.2012). [www.dystrybucjonizm.pl](http://www.dystrybucjonizm.pl) (10.09.2012).

<sup>25</sup> [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com) (10.09.2012).

<sup>26</sup> J. Birchall, L.H. Ketilson: *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. International Labour Organization, Genewa 2009.

kructw, ale żadna z przeprowadzonych procedur nie dotyczyła przedsiębiorstwa spółdzielczego<sup>27</sup>.

Pomimo załamania koniunktury gospodarczej na świecie, MCC realizuje: projekty edukacyjne i szkoleniowe (na które przeznaczają ok. 30% środków od wartości dodanej), badania i rozwój (22%)<sup>28</sup>, promocję działalności kulturalnej (5%) i języka baskijskiego (4%) czy wspieranie osób niepełnosprawnych, opiekę nad osobami starszymi, przeciwdziałanie narkomanii, pomoc dla krajów rozwijających się (7%)<sup>29</sup>.

Obecnie Korporacja Spółdzielcza Mondragón jest grupą 256 podmiotów, z których 106 to spółdzielnie. Jest największym podmiotem w Kraju Basków i siódmym w Hiszpanii. Ponadto posiada 6 biur przedstawicielskich (w USA, Meksyku, Brazylii, Indiach, Chinach i Rosji) oraz 73 zakłady produkcyjne na pięciu kontynentach<sup>30</sup>.

W grupie spółdzielni przemysłowych i rzemieślniczych korporacja Mondragón jest zdecydowanie największym podmiotem na świecie pod względem wielkości obrotów. Druga w rankingu spółdzielnia francuska Gedex (Gedimat) w 2010 roku osiągnęła obroty ponad 8 razy mniejsze. Natomiast w światowym rankingu wszystkich spółdzielni MCC uplasowała się na 17 miejscu, z obrotami 4 razy mniejszymi w porównaniu do największej na świecie pod względem obrotów francuskiej Crédit Agricole Group<sup>31</sup>.

Członkowie spółdzielni w regionie Mondragon mają zapewniony wysoki standard życia – stałą pracę, opiekę zdrowotną i system emerytalny (pod warunkiem, że pracownik nie został zwolniony dyscyplinarnie). W 2010 roku PKB per capita (w cenach stałych z 2008 roku) w Kraju Basków stanowił 132,2% średniego PKB per capita Hiszpanii<sup>32</sup>.

## Podsumowanie

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, iż w sytuacji, gdy bezpieczeństwo zatrudnienia w tradycyjnym rozumieniu wydaje się tracić na zna-

<sup>27</sup> Boletín oficial del Estado, Instituto de Estadística. [www.ine.es](http://www.ine.es) (1.09.20012).

<sup>28</sup> Corporate profile 2009. Corporate Centre. Mondragón, Gipuzkoa 2009, s. 26. [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com) (18.09.2012).

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Corporación Mondragón – Grupo Empresarial Internacional. [www.mcc.es](http://www.mcc.es) (15.08.2012).

<sup>31</sup> Global300. Raport 2010. International Co-operative Alliance. <http://2012.coop> (15.09.2012).

<sup>32</sup> Boletín oficial del Estado, Instituto de Estadística. [www.ine.es](http://www.ine.es) (1.09.2012).



czeniu – model zatrudnienia w korporacji spółdzielczej Mondragon wykazuje cechy modelu dożywotniego zatrudnienia, przede wszystkim w obszarze działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia podejmowanych przez przedsiębiorstwa w warunkach załamania koniunktury gospodarczej.

Wydaje się, że dzięki kompleksowym działaniom zmierzającym do podnoszenia międzynarodowej konkurencyjności MCC (a dotyczącym tych obszarów, od których ona zależy, tj. poziomu wykształcenia pracowników, poziomu wydatków B+R, współpracy między ośrodkami naukowymi a przedsiębiorstwami, stosowania nowych technologii), a z drugiej strony – pozostawaniu wiernym idei koopepratywizmu sformułowanej przez założyciela Mondragonu, udało się uniknąć wyekspozowania wad modelu dożywotniego zatrudnienia, które wymusiły jego modyfikację w Japonii.

Działania na rzecz podnoszenia poziomu zatrudnialności i bezpieczeństwa zatrudnienia wraz z uelastycznieniem struktur organizacyjnych kooperatywy stanowią swoiste zaadaptowanie elementów idei flexicurity przez podmiot mezoekonomiczny.

Należy zatem podkreślić, iż korporacja spółdzielcza Mondragon, realizując wyznaczone cele, oferuje atrakcyjny model zatrudnienia, także w okresie kryzysu gospodarczego.

## **MODEL OF EMPLOYMENT IN MONDRAGON CORPORATION – A BASIC MEANING AND THE RESISTANCE TO THE CRISIS**

### **Summary**

In conditions of diverging from the model of the permanent employment we can find in the Spanish economy a successfully operating cooperative corporation Mondragón. – even in the period of economic recession. One of the main goals the corporation aspires to achieve, besides the maximization of the profit, is rising the level of the job security and creating new places of employment. The article discusses the most important characteristics of the model of employment in Mondragon Cooperation. In the article a hypothesis was constructed that solutions in the employment accepted in the Basque cooperative corporation support the rise of level of the job security even in the period of an economic crisis. In the result of conducted research the assumption was confirmed.