

**Tomasz Kawka**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **TENDENCJE ROZWOJOWE W SYSTEMACH WYNAGRODZEŃ FIRM GLOBALNYCH**

### **1. Firma globalna**

Nowe kierunki rozwoju funkcji personalnej, a w związku z tym trendy rozwojowe systemów wynagrodzeń są wynikiem zmiany perspektywy postrzegania roli ludzi w organizacjach gospodarczych z lokalnej, teraźniejszej na perspektywę **globalną, transkulturową**. Jest to pochodna globalizacji gospodarki i powstawania międzynarodowych przedsiębiorstw. Wskutek tego zauważa się mieszanie i przenikanie metod, technik, wzorców i standardów pracy oraz odmienne zastosowania praktyk personalnych różnych krajów. Globalizacja jest czynnikiem dynamizującym i nieodwracalnie zmieniającym dotychczasowe pojęcia organizacji i zarządzania. *Działać globalnie, myśleć lokalnie* – to hasło staje się swoistą „pochodnią”, za pomocą której międzynarodowe koncerny próbują rozświetlać zawiłą i turbulentną drogę zarządzania kadrami w całkowicie nowych, multikulturowych warunkach. Na naszych oczach powstaje nowa era, era **nowej gospodarki**, w której kapitał ludzki, człowiek wiedzy stają się zasobem osiągania globalnej przewagi konkurencyjnej. Cechy globalnej nowej gospodarki opartej na wiedzy to [Zarządzanie zasobami... 2003, s. 9; Borkowska 2001, s. 9; Masłyk-Musiał 2000, s. 173]:

- malejące znaczenie granic między poszczególnymi państwami w odniesieniu do obszaru działania organizacji,
- rewolucja technologiczna procesów informacyjnych,
- zmiany na rynku pracy w kierunku wzrostu popytu na „pracowników wiedzy”,
- doskonalenie jakości procesów biznesowych, wysoka jakość produktów,
- koncentrowanie się korporacji na kluczowych kompetencjach,
- outsourcing różnych funkcji wewnętrznych,
- zmiana proporcji między zatrudnieniem stałym a czasowym,
- konkurencyjne ceny, orientacja na klienta, elastyczne formy organizacji, aktywne poszukiwanie nisz rynkowych.

Globalizacja to wielość powiązań i wzajemności oddziaływań państw oraz społeczeństw tworzących obecny, światowy system. Jest to naturalny kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 123; Sikorski 1999, s. 32]. Uwzględniając dodatkowo takie zjawiska, jak dynamiczne poszukiwanie nowych rynków oraz chęć ucieczki lub ataku konkurencyjnego na nowych obszarach geograficznych, można sformułować tezę, iż **naturalną tendencją rozwoju i ekspansji biznesowej oraz przestrzennej firm operujących w skali międzynarodowej będzie transformacja w firmę globalną**. Globalizacja to, inaczej mówiąc, wyższy etap umiędzynarodowienia działalności gospodarczej [Oziewicz 2003, s. 6]. Firma globalna charakteryzuje się tym, że jej działalność wykracza poza granice państwowe i nie jest związana z jednym krajem macierzystym, większość swoich zasobów i dochodów uzyskuje poza krajem macierzystym, a także integruje swoją działalność tak, aby wychwycić powiązania między poszczególnymi krajami [Oziewicz 2003, s. 125]. Firma globalna poprzez swoje umiędzynarodowienie maksymalizuje skalę produkcji, zwiększa siłę rynkową i geograficznie rozkłada ryzyko biznesowe [Sikorski 1999, s. 33]. Jednocześnie charakter firmy ponadnarodowej zwiększa złożoność, nieprzewidywalność i turbulencje wewnętrznych procesów zarządzania. Co więcej, organizacje te są w ciągłym ruchu i tym samym destabilizują także swoje otoczenie [Mastyk-Musiał 2000, s. 174]. Dlatego kładzie się nacisk na zwiększoną i precyzyjną koordynację procesów zachodzących w rozrzuconych geograficznie zasobach. Dlatego też wymaga się od zarządzających takimi podmiotami (*top management team*) nieprzeciętnych umiejętności, wysokiej motywacji do osiągania założonych standardów pracy oraz umiejętności analizy dużych ilości różnorodnych, sprzecznych czasami ze sobą informacji. Sprostanie tym wymaganiom wpływa na potrzebę sprawnego zarządzania takimi firmami przy pomocy menedżerów wiedzy, otwartych na wyzwania czasów nowej, globalnej gospodarki. **W związku z tym niebagatelną rolę w zarządzaniu firmami globalnymi musi odgrywać dochodowy i motywacyjny, a jednocześnie optymalnie zaprojektowany kosztowo system wynagrodzeń** [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 132].

W przypadku globalizacji firm, powstawania międzynarodowych korporacji – realizacja jej funkcji personalnej jawi się jako „**okiełznanie wieży Babel**”, które **wymaga rozwiązywania wielu problemów w obszarze właśnie wynagrodzeń** [Janowska 2002, s. 17]. W kontekście globalizacji gospodarki jest to palące wyzwanie dla teoretyków i ludzi praktyki, aby konstruować takie rozwiązania płacowe, za pomocą których można byłoby zarządzać kadrami wspólną, jednolitą koncepcją strategiczną, ale z uwzględnieniem wszystkich różnic oraz odmienności kulturowych i społecznych dla krajów, w których firma ma działać. Należy mieć świadomość, że jednak **prosta suma tych różnic nie może się sprowadzać do powielania cząstkowych praktyk działań dla danego kraju**. Firma globalna przede wszystkim jest określana przez swój ponadnarodowy zakres działalności biznesowej. Aby taka firma mogła osiągać swoje cele, musi działać na wielu rynkach, by za-

pewnić odpowiedni wskaźnik rentowności przedsięwzięć [Armstrong 2005, s. 105]. Są to działania wielonakładowe o wielowymiarowym profilu działalności (np. Unilever, General Electric) i ten fakt w oczywisty sposób przekłada się na wymóg konstrukcji złożonych i przemyślanych systemów wynagradzania. Mimo tego, że częściej jest stosowana zasada **zbieżności** zasad strategii personalnej, polegająca na uniwersalizacji praktyk personalnych w różnych krajach, Armstrong zauważa, iż w przypadku wynagrodzeń ten trend powinien być **rozbieżny** [Armstrong 2005, s. 106].

W obliczu globalizacji zarządzania zmienia się rola wynagrodzenia jako narzędzia zarządzania **strategicznego**, dostrzega się sprzężenia zwrotne z **kulturą organizacyjną**, rośnie waga prokonkurencyjnej orientacji wynagrodzeń, dąży się do ich **uelastycznienia** i powiązania z **kompetencjami**. Wynagrodzenia stają się kluczowym elementem całościowych, spójnych i elastycznych systemów motywowania wzmacniającym **konkurencyjność** firmy globalnej. Jednocześnie zauważa się problemy, np. pojawiające się **nierówności** w poziomach wynagrodzeń czy kwestie **repatriacji** [Borkowska 2001, s. 48].

## 2. Dostosowanie do złożoności kulturowej

Złożoność międzynarodowego zarządzania kadrami, w tym kształtowania systemów wynagrodzeń, w firmach globalnych jest pochodną specyficznego konglomeratu kulturowego wynikającego z [Armstrong 2005, s. 103; *Międzynarodowe zarządzanie...* 2002, s. 115):

- zatrudniania w jednym systemie społeczno-organizacyjnym różnych grup narodowościowych: pracowników lokalnych, pracowników kraju pochodzenia firmy oraz pracowników z krajów trzecich (nie będących ani narodowości lokalnej, ani z kraju centrali),
- zarządzania różnorodnością w aspektach kulturowych (odmienne oczekiwania pracowników w stosunku do wynagrodzenia),
- uwarunkowań społecznych (odmienne mechanizmy na lokalnych rynkach pracy),
- różnych przepisów ubezpieczeń społecznych, prawa pracy, zobowiązań podatkowych,
- złożonych uwarunkowań ekonomicznych (inflacja, kursy walut, koszty utrzymania, polityka rządu państwa),
- wielowymiarowych problemów komunikacyjnych: od barier językowych po bariery mentalne i technologiczne,
- wymogu doboru kadry menedżerskiej i specjalistycznej mającej unikatowe umiejętności dostosowania się do nowych kultur, otwartych na doświadczenia i potrafiących rozwiązywać złożone problemy.

Uwzględnienie tych czynników w konstrukcji systemu wynagrodzeń firmy globalnej powoduje **wzrost złożoności** zarządzania takim systemem. O ile literatura wskazuje, iż indywidualne motywy działań pracowników nie różnią się znacznie,

o tyle w zależności od kraju różne są narzędzia i mechanizmy, które oddziałują na motywację różnych grup zatrudnionych. Amerykańskie oczekiwania dowartościowania indywidualnego wkładu w sukces firmy mogą się nie sprawdzić przy kolektywistycznych oczekiwaniach japońskich pracowników [*Międzynarodowe zarządzanie...* 2002, s. 115].

Trompenaars i Hampden wskazują na tendencję uwzględniania w praktyce **zależności między znaczeniem wynagrodzeń a rodzajem (archetypem) danej kultury organizacyjnej związanej z krajem pochodzenia firmy** [Trompenaars, Hampden 2005, s. 38]. W swojej propozycji podziału kultur organizacyjnych przyjmują 2 wymiary określające rodzaj kultury organizacyjnej. Pierwszy wymiar to orientacja **osoba – zadanie**, czyli nacisk na nieformalność procesów. Drugi wymiar opisuje orientację **równość – hierarchia**, co sprowadza się do oceny poziomu egalitaryzmu relacji pracowniczych. W wyniku złożenia się tych dwóch wymiarów powstały 4 typy kultur organizacyjnych.

W kulturach typu „eiffła” (kultura ról, hierarchia i zadania) – np. firmy polskie, holenderskie, francuskie – istotne znaczenie ma adekwatność zwrotu (płacy) za poniesioną pracę. W firmach przyjmujących kulturę typu „rodzina” (kultura władzy, hierarchia i osoba) – np. firmy chińskie, japońskie, hiszpańskie – wynagrodzenia mają charakter symboliczny, są oznaką szacunku, sposobem okazywania troski. W kulturze „inkubatora” (kultura osoby, równość i wysoki egalitaryzm) – np. firmy australijskie, meksykańskie – wynagrodzenia są pochodną innowacyjności. Z kolei w organizacjach typu „pocisk sterowany” (kultura zadania, egalitarna, skierowana na osiągnięcia zespołu) – np. firmy niemieckie, amerykańskie, szwedzkie – wynagrodzenia będą odpowiadać sukcesom grupowym, będą oparte na wynikach. Problem dostosowania pojawia się w przypadku prób implementacji rodzimych rozwiązań na gruncie krajów inwestycji zagranicznych, czyli w przypadku firmy globalnej. Czy kultura „inkubatora” będzie możliwa do pogodzenia z wymogami kultury „rodziny”? Jak piszą autorzy, poważnym błędem byłoby założenie, iż kultura preferowana przez krajową centralę międzynarodowej firmy sprawdzi się na całym świecie, co wyklucza stosowanie tych samych rozwiązań i narzędzi do konstrukcji jednego globalnego systemu wynagrodzeń dla danej korporacji. Przykładem podawanym przez autorów jest brak sprawdzania się w praktyce dość jednolitej koncepcji płacy za wyniki.

Uwzględniając opisane rozważania, można stwierdzić, że jedną z tendencji rozwojowych systemów wynagrodzeń firm globalnych będzie **dostosowywanie wzorcowych rozwiązań pochodzących z kraju pochodzenia do uwarunkowań lokalnych**. Trudno więc wdrażać „amerykańskie” systemy wynagrodzeń za indywidualne zadania w „rodzinie zespołowej” w koreańskiej filii AT&T, oczekując podobnych zachowań i motywacji. Zarządzający takimi systemami powinni w sposób negocjacyjny, ewolucyjny dostosowywać przez integrację elementów kulturowych poszczególne rozwiązania systemowe w zakresie wynagrodzeń.

W podobnym duchu daną kwestię przedstawia Bjerke [2004, s. 248], porównując 5 różnych kultur narodowych (amerykańską, arabską, chińską, japońską i skandynawską). Autor podkreśla, że w kontekście przyjętych przez niego 14 czynników, za pomocą których dokonał analizy i porównań danych kultur, zauważa się znaczne różnice w postrzeganiu wynagrodzeń w takich obszarach, jak **cele biznesowe, skłonność do unikania niepewności, miara sukcesu, orientacja społeczna czy posiadane umiejętności**. Można podkreślić, że globalizacja w dużym stopniu ujednocila warunki pracy, ale nie zacierza różnic kulturowych, lecz jeszcze bardziej je **uwytadnia** [Oziewicz 2003, s. 12]. Należy o tym pamiętać przy kształtowaniu wynagrodzeń.

### 3. Zgodność ze strategią

Kluczową tendencją rozwojową systemów wynagrodzeń firm globalnych jest dopasowanie strategii motywacyjnej do strategii biznesowej. Niezależnie od przyjętej formuły kształtowania strategii wynagrodzeń: lokalnej, korporacyjnej, elastycznej, wspomagającej czy sterującej [*Międzynarodowe zarządzanie...* 2002, s. 139; Gruszczyńska-Malec 2004, s. 146] powinno się ze względu na złożoność uwarunkowań inwestycyjnych poszczególnych firm globalnych dokonać „**segmentacji strategicznej**” **celów systemu wynagrodzeń**. Najbardziej charakterystyczną cechą systemów wynagrodzeń firm globalnych jest ich duże skomplikowanie wewnętrzne i trudności z administracją tych systemów. Bardzo ciężko jest zachować jednolitość rozwiązań w obszarze jednej korporacji rozproszonej terytorialnie na całym świecie. Aby więc utrzymać wspólny kierunek strategii wynagrodzeń (zwłaszcza w stosunku do kadry zarządzającej) w danej firmie globalnej, składniki i zasady systemu wynagrodzeń powinny zależeć od **dominującego celu powstania i pierwotnej funkcji inwestycyjnej** poszczególnych jednostek koncernu. Określone założenia, realizowane funkcje bądź też dobór poszczególnych elementów struktury wewnętrznej wynagrodzeń dla kadry (menedżerskiej) mogą być pochodną następujących celów ekspansji przedsiębiorstw globalnych:

1) **obniżki bezpośrednich kosztów pracy** (np. GM w Gliwicach, inwestycje firm IT w Chinach) – ten cel powinien wpływać na strategię utrzymywania płac minimalnych,

2) **dostępu do surowców** (np. Shell i BP na Bliskim Wschodzie, KGHM w Kongo) – ten cel powinien kształtować płace oparte na wynikach, na innowacyjności,

3) **włączenia się w ogólnoswiatową walkę konkurencyjną** (Unilever, Coca Cola, P&G na całym świecie) – w tym przypadku system wynagrodzeń powinien aktywizować do działań prorozwojowych, płace oparte na wynikach, kompetencjach,

4) **optymalizacji obciążeń podatkowych** (firmy zajmujące się morską spedycją ropy naftowej inwestujące np. w „rajach podatkowych”, SSE w Polsce) – zaleca się strategię wynagrodzeń typu „low cost”, systemy kafeteryjne,

5) **decyzji politycznych** (np. rurociąg „podbałtycki” Rosja-Niemcy) – strategia oparta na umowach indywidualnych, niejawnych, partycypacja finansowa,

6) **ogólnoświatowych fuzji i przejęć** (np. ABB i Daimler, UniCredito i HVB Bank) – w tak złożonych systemach organizacyjnych preferuje się strategię opartą np. na pakietowych systemach wynagrodzeń, system odpraw i porozumienia partnerów społecznych,

7) **inwestycji w lokalny kapitał ludzki** (Microsoft w Irlandii, City Bank w Indiach) – w tym przypadku powinno się opierać systemy wynagrodzeń na kompetencjach i wynikach,

8) **wewnętrznego outsourcingu funkcjonalnego** (np. centra księgowe HP w Polsce, Ikea w Chinach) – tradycyjne systemy wynagrodzeń oparte na wartościowaniu pracy lub kompetencjach.

Oparcie w najbliższych latach strategii wynagrodzeń firm globalnych na kierunkowej zgodności z podstawowymi koncepcjami biznesowymi pozwoli przede wszystkim na większą **elastyczność** tych rozwiązań. Poza tym takie podejście odpowiada istocie **struktur sieciowych, które często przyjmują właśnie firmy globalne.**

#### 4. Problem repatriacji

Kolejnym zauważalnym trendem praktyki konstrukcji systemów wynagrodzeń w firmach globalnych jest podnoszenie kwestii **repatriacji** pracowników. O ile firmy globalne mają dobrze opracowane programy kształtowania „nowych systemów wynagrodzeń” dla pracowników obejmujących pracę w obcym kraju, o tyle zauważa się **brak usystematyzowanych rozwiązań w zakresie powrotu tych pracowników do ojczyzny** [Armstrong 2005, s. 643; *Międzynarodowe zarządzanie...* 2002, s. 115]. Postulowana strategia miejscowego dostosowania, czyli rozbieżności systemów wynagrodzeń w firmach globalnych, niesie ze sobą duże ryzyko niekorzystnej zmiany „powrotnej” warunków motywowania materialnego powracających z zagranicy pracowników. Aktualnym trendem rozwojowym prac nad systemami wynagrodzeń powinno być opracowanie zabezpieczeń repatriacyjnych pracowników powracających z zagranicznych kontraktów. Jest to złożony problem w realizacji funkcji motywacyjnej wynagrodzeń dla pracownika oraz w obszarze funkcji kosztowej dla organizacji. Strategia wynagrodzeń powinna zachęcać pracowników do dużej mobilności w strukturze firmy globalnej. Często jednak dochodzi do tego, że pracownicy niechętnie podejmują takie wyzwania właśnie z obawy przed czasowym „przerwaniem” kariery zawodowej w kraju macierzystym, co może się wiązać z obniżką dochodów. Poza tym dostrzega się u tych pracowników lęk przed potencjalnymi problemami życia w kraju goszczącym (niski standard życia, brak stabilności politycznej). Warto przypomnieć stosunek Europejczyków do pracy w Europie Środkowo-Wschodniej i związany z tym mit z początku lat 90. o „białych niedźwiedziach” w Polsce. Innym problemem podjęcia takiej de-

cyzji może być kwestia pracy dla współmałżonka, problemy z zostawianym majątkiem, mieszkaniami. Dlatego np. General Motors zajmuje się administracją opuszczanych mieszkań pracowników oddelegowanych do pracy za granicą. Mieszkania te są wynajmowane, brane przez firmę w leasing bądź firma pokrywa koszty utrzymania tych nieruchomości [Międzynarodowe zarządzanie... 2002, s. 129]. Rozwiązaniem powyższych problemów jest zagwarantowanie na czas pracy za granicą bogatego pakietu motywacyjnego dla oddelegowanych pracowników na konkurencyjnym poziomie w stosunku do stawek w kraju macierzystym. To jednak rodzi w następstwie poważny problem repatriacji takiego pracownika do kraju macierzystego. Finansowy koszt „przekonania” pracownika do takiej decyzji jest w późniejszym czasie poważną przeszkodą w przyjęciu przez pracownika „starego” poziomu wynagrodzeń. Aby temu zapobiec, próbuje się stosować różne formuły tworzenia pakietów wynagrodzeń: bilansową, lokalną, regionalną, lub globalną [Międzynarodowe zarządzanie... 2002, s. 117].

Formuła bilansowa opiera się na płacy wg stawek w kraju macierzystym (pochodzenia centrali). Ma to zapewnić pracownikowi właśnie redukcję „straty” wynikającej z wyjazdu. Jest to mechanizm zapewniający dany poziom płac na poziomie nie niższym niż dotychczasowy. W praktyce te osoby generują **większy realny dochód**, gdyż dostają różnego rodzaju dodatki: za rozłąkę, premię motywującą do pracy za granicą, dodatki mieszkaniowe, transportowe, komunikacyjne, darmowe „mile” z przelotów samolotowych, pomoc dla współmałżonka, dodatek na edukację dzieci, dodatek za trudne warunki i miejsce pracy, wyrównanie z tytułu kosztów utrzymania<sup>1</sup> [Międzynarodowe zarządzanie... 2002; Armstrong 2005]. Tak więc realny dochód pracowników zatrudnionych poza granicami kraju – na tym samym stanowisku – jest w większości przypadków wyższy niż na tym samym stanowisku w kraju macierzystym. Taka sytuacja, co prawda, zachęca pracownika do dłuższego pozostania, ale rodzi dodatkowe problemy przy repatriacji. Często konieczne będzie jeszcze dodatkowe wyrównanie takiej pensji ze względu na przepisy podatkowe w kraju goszczącym. Badania wskazują, że z jednej strony jest to formuła najczęściej stosowana przez firmy globalne, choć z drugiej strony generuje się przy takim rozwiązaniu wysokie koszty [Międzynarodowe zarządzanie... 2002, s. 118]. Inny bardzo poważny problem przy tej formule to brak równości między pensjami pracowników z kraju macierzystego a wynagrodzeniami pracowników z kraju goszczącego. **Różnice na tym tle nie wspomagają procesów integracji i wzrostu współpracy w danych zespołach międzynarodowych. Taki obraz rzeczywistej sytuacji w 2006 r. kształtuje się w Polsce.**

<sup>1</sup> Według amerykańskiej organizacji doradczej w zakresie IMR (*Employment Conditions Abroad*) kwota zwrotu za koszty utrzymania może wynosić średnio 65% wynagrodzenia. Przy wysokich płacach kadry menedżerskiej rodzi to poważne problemy kosztowe ([www.eca.international.com](http://www.eca.international.com)).

Dowodem na to są wstępne wyniki badań przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu „**Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce**”<sup>2</sup>. Zdecydowana większość badanych polskich menedżerów zdecydowanie podkreślała istnienie tej zależności. Poziom płac polskich kierowników w firmach międzynarodowych różni się od poziomu płac menedżerów zagranicznych. Stawki płac ekspatów są w zdecydowanej przewadze ustalane wg formuły bilansowej.

Rozwiązaniem, które próbuje zniwelować opisane problemy, a także ograniczyć koszty pakietów opartych na stawkach macierzystych, jest wynagradzanie pracowników wg stawek w kraju goszczącym (formuła lokalna). Metoda ta daje poczucie pewnej sprawiedliwości w stosunku do pracowników lokalnych zatrudnionych na tych samych stanowiskach, co ekspaci czy pracownicy z krajów trzecich. Oczywiście w tym przypadku też próbuje się stosować dodatki wyrównujące poziomy płac w stosunku do centrali, co w jakiś sposób wypacza sens stosowania poziomów płac lokalnych. Przede wszystkim zauważa się spadek aspektów motywacyjnych oferty takiej pracy dla pracowników z kraju macierzystego, zwłaszcza w krajach o trudnych warunkach bytowych (np. Irak, kraje WNP). Jednocześnie w ten sposób można rozwiązać problem repatriacji pracowników. Dodatkowo należy spodziewać się zróżnicowania zarobków pracowników na tych samych stanowiskach w poszczególnych krajach i niebezpieczne powstawanie „tendencji” wyboru „lepszyc i gorszych płacowo” miejsc pracy w strukturze światowej danej korporacji. **Takie podejście grozi lokowaniem w tych „niedoszacowanych” płacowo regionach kadr ekspatów o niższych kwalifikacjach w stosunku do personelu zatrudnianego w krajach o wysokich stawkach lokalnych.**

Tę tendencję w Polsce potwierdzają wskazane już wyniki badań zespołu Katedry Zarządzania Kadrami przeprowadzone w ostatnich 2 latach. Istnieje niebezpieczeństwo oddelegowywania pracowników „II ligi” do oddziałów w Polsce.

Stosowanie formuły globalnej w czystej postaci, czyli przyjęcie jednej stawki w obrębie danej struktury firmy globalnej, jest przy dłuższych okresach zatrudniania mało efektywne z punktu widzenia pracownika ze względu na różne koszty utrzymania w różnych krajach. To może sprzyjać obniżeniu funkcji motywacyjnej, ponieważ takie wynagrodzenia mogą nie być konkurencyjne na lokalnym rynku pracy. Jest to jednak rozwiązanie, które redukuje problem repatriacji i zapewnia jednolitość strategii firmy globalnej.

Podsumowując powyższe wątki, należy postawić hipotezę, opartą po części na wstępnych wynikach badań empirycznych, że problem repatriacji płacowej pracowników w firmach globalnych może być rozwiązywany **kosztem obniżenia atrak-**

---

<sup>2</sup> Badaniem objęto 30 firm zagranicznych inwestujących w Polsce. Ankiety i wywiady przeprowadzano z menedżerami personalnymi, kierownikami liniowymi i członkami zarządów tych przedsiębiorstw.



cyjności wynagrodzeń dla wyjeżdżających pracowników lub potencjalnych problemów integracyjnych w międzynarodowych zespołach pracowniczych.

## 5. Wynagrodzenia bimodalne

Analizując systemy wynagrodzeń firm globalnych w kontekście sytuacji gospodarczej współczesnego świata, należy stwierdzić, że największym wyzwaniem XXI w. będzie zwięźenie luki **bipolarnej** między krajami biednymi i bogatymi, między lepiej i gorzej opłacanymi pracownikami korporacji globalnych i lokalnych [Oziewicz 2003, s. 7]. Uważa się, że globalizacja przyniesie największe korzyści krajom, firmom i podmiotom najaktywniej inwestującym, a przez to w perspektywie czasowej najbogatszym i najsilniejszym. Może dojść do eliminacji niektórych lokalnych kultur oraz likwidacji niezależności ekonomicznej i politycznej biedniejszych podmiotów [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 137]. Odnosząc te rozważania do kształtowania systemów wynagrodzeń w firmach globalnych, można założyć, że rynek płacy i pracy poza tymi organizacjami będzie dążyć do coraz większego rozwarstwienia i powstawania marginalnych różnic płacowych. Wynagrodzenia globalnych **megaprzedsiębiorstw** mogą wpływać na kształtowanie się stawek lokalnych i relacje makroekonomiczne, a także mogą zachwiać równowagę między państwem a rynkiem [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 136]. Dlatego jednym ze skutków umiędzynarodowienia biznesu może być zjawisko tzw. **bimodalnej siły roboczej**. Jest to trend w wynagrodzeniach polegający na tym, że za prace proste, nie wymagające kwalifikacji płaci się minimalne, podstawowe wynagrodzenie, a stawki za prace wymagające wysokich kwalifikacji są bardzo wysokie. Istnieje uzasadniona obawa (potwierdzona tzw. buntem paryskich przedmieść o podłożu społeczno-materialnym we Francji w 2005 r.), że filozofia wynagrodzeń firm globalnych może doprowadzić do polaryzacji społeczeństwa [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 151].

## 6. Globalne trendy kształtowania kompleksowego systemu wynagrodzeń

W podsumowaniu niniejszych rozważań warto podkreślić najistotniejsze tendencje zmian w systemach wynagrodzeń firm międzynarodowych. Nowe wyzwania w stosunku do roli wynagrodzeń przedsiębiorstw globalnych wywołują nie tylko strategiczne, ale także **operacyjne, szczegółowe** trendy rozwojowe w budowie systemów wynagrodzeń. Zestawienie tendencji rozwojowych w systemach wynagrodzeń (tab. 1) jest wynikiem zmian, które zachodzą wskutek procesów globalizacji tych systemów i wzrastającego zapotrzebowania na pracowników wiedzy.

Tabela 1. Szczegółowe trendy rozwojowe systemu wynagrodzeń firmy globalnej

Nazwa tendencji (cecha systemu wynagrodzeń)	Szczegółowe rozwiązanie aplikacyjne w systemie wynagrodzeń
Orientacja strategiczna	harmonizacja strategii wynagrodzeń ze strategią zarządzania firmą, więcej wynagrodzeń odroczonech, wiązanie wynagrodzeń z miernikami efektów organizacji lub jego części w okresie kilkuletnim, harmonizującym interesy kierownictwa i akcjonariuszy
Orientacja prokonkurencyjna	wzrost zasięgu powiązania wynagrodzeń z efektami pracy (Performance Based Pay) lub kompetencjami, wzrost udziału wynagrodzeń ruchomych w wynagrodzeniach całkowitych, indywidualizacja podwyżek wynagrodzeń, benchmarking i wzrastająca rola rynkowych przeglądów wzrost roli rynku jako determinanty wynagrodzeń
Elastyczność systemu wynagrodzeń	kaskadowa budowa systemu wynagrodzeń, wynagrodzenia pakietowe, zróżnicowanie podsystemów wynagrodzeń w obrębie organizacji przy zachowaniu wspólnej logiki, zdecentralizowane stanowienie podsystemów dla wewnętrznych jednostek organizacyjnych, wynagrodzenia grupowe, kafeteryjne, zadaniowe, zmienność systemów wynagrodzeń wraz ze zmianą strategii zarządzania, zmianami w otoczeniu, redukcja liczby kategorii zaszeregowania, wzrost rozpiętości wynagrodzeń pomiędzy kategoriami, szerokie przedziały stawek płac w kategoriach – <i>broadbanding</i> , zmiana roli i charakteru wartościowania pracy, przejście do oceny kompetencji i efektów, wzrost znaczenia wynagrodzenia za kompetencje personalne, miękkie, behawioralne, wzrost roli indywidualnych negocjacji wynagrodzeń przy podejmowaniu pracy, wzrost wagi komplementarnego i spójnego stosowania materialnych i niematerialnych narzędzi motywowania
Silniejszy wpływ kultury organizacyjnej na system wynagrodzeń	wprowadzenie składników wynagrodzeń i innych środków materialnych amortyzujących negatywne skutki stresu i poczucie zagrożenia, wynagrodzenia grupowe, rozwój wynagrodzeń długoterminowych, rozwój partycypacji finansowej
Wynagrodzenia pakietowe	wynagrodzenie stałe (gotówkowe), bodźce krótkookresowe, bodźce długookresowe, świadczenia dodatkowe, wzrost znaczenia doboru składników wynagrodzeń pod kątem większej efektywności podatkowej
Wzrost zróżnicowania wynagrodzeń	jako rezultat ich elastyczności, powiązania z efektami i kompetencjami

Ponadto warto dziś zwrócić szczególną uwagę na oparcie wynagrodzeń na **kompetencjach „menedżera globalnego”** [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 140]. Podstawą wartości wynagrodzenia w tym przypadku są: wiedza o otoczeniu międzynarodowym, znajomość zagadnień ekonomicznych, polityczno-prawnych, socjalno-kulturowych oraz technicznych, umiejętności analizowania danych i strategicznego myślenia, koordynowanie działalności globalnej z uwzględnieniem jej rozproszenia, sprawne zarządzanie różnorodnością kulturową, umiejętność globalnego planowania strategicznego i opracowywania globalnych budżetów, przedsiębiorczość i kierowanie konfliktami, orientacja na rozwój człowieka, wrażliwość na środowisko naturalne. Ten zestaw cech jest przez niektórych autorów określany **„umiejętnościami zonglerskimi”** [Masłyk-Musiał 2000, s. 171]. Menedżer, który musi działać w tak rozproszonych strukturach, aby odnieść sukces, powinien spełniać oczekiwania wielu podmiotów zaangażowanych w życie organizacji (np. szefowie różnych szczebli w różnych krajach, różne kategorie klientów). Inną ciekawą tendencją operacyjnych rozwiązań płacowych w firmach globalnych jest wykorzystanie **formy gratyfikacji odroczonej jako narzędzia kontroli** [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 150]. Uwzględniając treść procesów biznesowych firm globalnych (wysoka efektywność operacyjna i kosztowa, dynamiczny rozwój i ekspansja terytorialna), trzeba zorientować strategię wynagrodzeń w firmach globalnych na **zmienne, odroczone w czasie składniki wynagrodzeń**. Jest to wynik traktowania tych rozwiązań płacowych przez akcjonariuszy i rady nadzorcze jako mechanizm kontroli bardziej skuteczny niż bieżące raporty czy zarządzanie przez cele. Długoterminowe nagradzanie np. CEO powinno zmniejszyć ryzyko wystąpienia patologicznego zjawiska wykorzystywania naturalnej przy globalnym zarządzaniu asymetrii informacyjnej [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 151].

## 7. Kosztowna konwergencja z uwzględnieniem specyfiki kulturowej?

Globalne firmy nowej gospodarki opierające się na filozofii kapitału ludzkiego, mające dużą rentowność działań operacyjnych, możliwości nowoczesnego inwestowania w technologie (*high-tech*) generują bardzo **wysoką wartość dodaną na pracownika**. Są to firmy, które mogą sobie pozwolić na wyższe od średniej płace dla swoich pracowników i mogą przeznaczyć duże sumy na programy rozwoju pracowniczego, by stymulować efektywność i powodować akceptację wprowadzanych w tych firmach permanentnych zmian.

Wynikiem działania mechanizmów globalizacji jest nieskrępowany przepływ kapitału, zasobów, technologii. Jest to jedna z przyczyn naturalnego wykorzystania do konstrukcji systemów wynagrodzeń światowych przeglądów płacowych. Takie podejście sprzyja **konwergencji** rozwiązań płacowych stosowanych w różnych organizacjach [Borkowska 2001, s. 18]. Niemniej jednak należy pamiętać o silnym

sytuacyjnym i lokalnym wpływie uwarunkowań kulturowych i strategicznych danej jednostki. Dlatego można stwierdzić w zakończeniu, że cytowane na początku referatu hasło *We think global, but we act local* jest jak najbardziej uprawnione w stosunku do rozwoju systemów wynagrodzeń firm globalnych.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Borkowska S., *Wynagrodzenia w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001 nr 6.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, AE, Katowice 2004.
- Janowska Z., *zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Masłyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Oziewicz E., *Globalizacja w gospodarce światowej a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z Unią Europejską*, red. B. Stawicki, WSZ, Gdańsk 2003.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, red. A. Poczowski, AE, Kraków 2003.

## NEW TRENDS OF COMPENSATION SYSTEMS IN GLOBAL FIRMS

### Summary

The paper describes a development tendency related to compensation systems in the specific kind of organizations – global, multinational firms. New trends in personal functions are the result of perception's change from a local view into the global view. This is a result of economy globalization and rapid increase of the number of multinational firms. A new era is arising called new economy era. One of the most difficult questions in contemporary process of management is how to solve problems connected with international and culture conditions. Compensation systems concentrate all these issues, and to create and administrate such a system is, as we can say, to tame “Babel Tower”. In the face of globalization there is a change of role of pay as a tool of strategic management. It is perceived as feedback with organization culture. There is an increase of importance of pro-competitive meaning of compensation system. That system should be aimed at flexibility and connected with competence. In the end, there are problems connected with inequality of levels of pay, and questions with problems of repatriation.