

Tomasz Kawka*

Wynagrodzenia kadry menedżerskiej w firmach międzynarodowych w Polsce

Niniejszy artykuł opisuje nowe trendy i uwarunkowania dotyczące wynagrodzeń kadry menedżerskiej w warunkach globalizacji. Są w nim przedstawione wyniki badań projektu pt. „Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce” przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu. W tekście podjęto próby odpowiedzi na następujące problemy badawcze: Jakie są relacje poziomu wynagrodzeń menedżerów zachodzące między filią danej firmy a centralą? Jakie są uprawnienia decyzyjne podmiotów na poziomie centrali, a jakie na poziomie badanej firmy w zakresie kształtowania strategii wynagrodzeń? Jaka jest dominująca struktura wewnętrzna wynagrodzeń kadr kierowniczych? Czy wymiar kultury organizacyjnej, jakim jest indywidualizm/kolektywizm, wpływa na dobór kryteriów podziału środków na wynagrodzenia menedżerskie?

Wstęp

Globalizacja zmienia rolę kierownika we współczesnych przedsiębiorstwach, wzrasta złożoność procesów motywowania kadr menedżerskich. Powyższe tendencje zauważalne są zwłaszcza w skomplikowanych strukturach organizacji ponadnarodowych. Kluczowe decyzje kierownicze mają dziś wspomagać osiągnięcie spójnych celów strategicznych rozproszonych terytorialnie firm. W konsekwencji nieodzowne jest harmonizowanie działań w strategiach ogólnych, funkcjonalnych, ze zmianami w systemach wynagrodzeń zarówno na poziomie decyzyjnego ośrodka centralnego, jak i zależnych oddziałów krajowych. [Borkowska, 2001]. Do zasadniczych kierunków wpływu globalizacji, umiędzynarodo-

* dr Tomasz Kawka jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej, a także kierownikiem Studium Podyplomowego „Nowoczesne zarządzanie kadrami”

wienia zarządzania na system wynagrodzeń kadr menedżerskich możemy zaliczyć [Borkowska, 2001]:

- przyspieszenie wzrostu wynagrodzeń menedżerów w odniesieniu do ogółu pracowników
- stopniowe zbliżanie się poziomów wynagrodzeń menedżerów dużych firm w układzie geograficznym
- wyższe wynagrodzenia ekspatów na zasadzie efektu demonstracji rzutujących na podwyżki dla menedżerów lokalnych
- spadek dynamiki wzrostu wynagrodzeń menedżerów w stosunku do stanowisk specjalistycznych w danej organizacji
- dynamiczny wzrost wynagrodzeń menedżerów w sektorach nowej gospodarki: *high-tech*, informatyka, przetwarzanie danych, służba zdrowia, zarządzanie i *public relations*.

Dodatkowo należy stwierdzić, iż specyfika pracy menedżera wymaga uwzględniania przy wynagradzaniu tej grupy pracowniczej następujących uwarunkowań [Borkowska, 2001; Kozińska, Chudzińska, 2000]: wyróżnianie kluczowych i zróżnicowanych kompetencji/kwalifikacji, presja na ciągłe doskonalenie, aktywizowanie pod kątem planowania i realizacji celów organizacji, uaktywnianie elastycznych i kreatywnych postaw, przewodzenie i inspirowanie własnych zespołów, wysoka złożoność pracy, działanie w warunkach ryzyka i stresu, wpływ na dochody właścicieli organizacji, mobilność kadry menedżerskiej.

Poprzez stosowanie elastycznego modelu wynagrodzeń ruchomych i odroczonech, czyli inaczej mówiąc, pakietowego systemu wynagrodzeń – można zapewnić niezbędny dynamizm działania menedżerów, wzrost ich kreatywności i motywacji osiągnięć. Szczególnie te walory są podkreślane w organizacjach międzynarodowych, gdzie od menedżera wymaga się specyficznych kompetencji – nie tylko osiągania bieżących wyników, ale także umiejętnego i perspektywicznego współdziałania w interkulturowym środowisku społecznym i organizacyjnym. Zauważalną zaletą wykorzystywania zmiennych i odroczonech składników wynagrodzeń polskich kadr zarządzających w firmach międzynarodowych jest możliwość indywidualnego zwiększenia poziomu płacy, a co za tym idzie, zbliżenie go do poziomu płacy ich partnerów w oddziałach zagranicznych bądź w centrali. Dlatego też służby HR firm międzynarodowych starają się indywidualizować rozwiązania płacowe dla menedżerów w postaci planów kafeteryjnych, które umożliwiają wykorzystanie ekwiwalentu pieniężnego, przysługującego w zależności od wykonywanej pracy, w postaci oferowanych przez firmę form usług i świadczeń [Kozińska, Chudzińska, 2000].

W wyniku tego kładzie się nacisk na zwiększoną i precyzyjną koordynację procesów operujących na rozrzuconych geograficznie zasobach. Stąd też wymaga się od zarządzających takimi podmiotami (*Top Management Team*) nieprzeciętnych umiejętności oraz wysokiej motywacji do osiągnięcia założonych standardów pracy oraz umiejętności analizy du-

zych ilości różnorodnych, sprzecznych czasami ze sobą informacji. Sprostanie tym wymaganiom wpływa na potrzebę sprawnego zarządzania tymi firmami za pomocą menedżerów wiedzy, otwartych na wyzwania czasów nowej gospodarki. W związku z tym niebagatelną rolę w zarządzaniu firmami globalnymi musi odgrywać z jednej strony rentowny i motywacyjny system wynagrodzeń [Gruszczyńska-Malec, 2004], z drugiej zaś system uwzględniający przede wszystkim wyjątkowe wymagania stawiane przed menedżerami, którzy zarządzają złożonymi międzynarodowymi podmiotami gospodarczymi.

Należy więc dziś mówić o wynagrodzeniach opartych na kompetencjach „menedżera globalnego” [Gruszczyńska-Malec, 2004]. Podstawą wartości wynagrodzenia w tym wypadku jest: wiedza o otoczeniu międzynarodowym, znajomość zagadnień ekonomicznych, polityczno-prawnych, socjalno-kulturowych oraz technicznych, umiejętności analizowania danych i strategicznego myślenia, koordynowanie działalności globalnej przy uwzględnieniu 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 żonglerskimi” [Masłyk-Musiał, 2000]. Menedżer, który musi działać w tak rozproszonych strukturach, aby móc odnieść sukces, powinien spełniać oczekiwania wielu podmiotów zaangażowanych w życie organizacji (np. szefowie różnych szczebli w różnych krajach, różne kategorie klientów). Takie podejście wiąże się w sposób bezpośredni z poziomem autonomii decyzji płacowych w stosunku do menedżerów danych oddziałów rozproszonych na całym świecie. Pojawia się problem kontroli, a tym samym ujednoczenia bądź zdywersyfikowania rozwiązań płacowych w firmach globalnych, ustalania relacji poziomów stawek dla podobnych stanowisk w centrali i oddziale.

Niniejsza prezentacja wyników badań dotyczy specyficznego otoczenia pracy menedżera, czyli firmy międzynarodowej, w której zauważa się wpływ ośrodka centralnego bądź zagranicznych filii na podejmowane decyzje na poziomie polskiego oddziału przedsiębiorstwa. Dlatego w firmie międzynarodowej zasadniczą kwestią przy konstrukcji pakietu wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej będą następujące zagadnienia związane z:

- centralistycznym bądź autonomicznym projektowaniem strategii wynagrodzeń na poziomie centrali i oddziału
- ustaleniem relacji wartości wynagrodzenia dla podobnych stanowisk na poziomie centrali i oddziału lokalnego
- przyznaniem kompetencji decyzyjnych podmiotom lokalnym, bądź na poziomie centrali, związanych z projektowaniem i zarządzaniem wynagrodzeniami menedżerskimi
- doborem mierników oceny efektów i warunków wypłaty wynagrodzeń w odniesieniu do celów indywidualnych i grupowych (takie same w całej korporacji czy inne na poziomie oddziału lokalnego?)

- wyborem poszczególnych składników struktury wewnętrznej danego pakietu
- projektowaniem pakietów dla powracających z zagranicy menedżerów.

Bogata ilustracją powyższych rozważań dotyczących wynagrodzeń kadry menedżerskiej w firmach globalnych są wyniki badań pt. „Zarządzanie kadrami menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce”, przeprowadzonych przez zespół Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu pod kierownictwem prof. Tadeusza Listwana. Prezentowane wyniki badań obejmują analizę przypadków 35 firm zagranicznych inwestujących w Polsce. Materiał empiryczny był zbierany w latach 2005-2006. Głównym narzędziem badawczym były ankiety i wywiady, które przeprowadzono z menedżerami personalnymi, kierownikami liniowymi oraz członkami zarządów tych przedsiębiorstw. Dodatkowo posiłkowano się analizą dostępnej dokumentacji organizacyjnej w rozpatrywanych przedsiębiorstwach. W badaniach uwzględniono firmy reprezentujące różne branże, takie jak: motoryzacyjna, elektrotechniczna, usługowa, finanse i bankowość, AGD, media czy sektor pracy czasowej. Wśród analizowanych podmiotów były firmy małe (zatrudniające do 50 osób), średnie (zatrudniające do 100 osób), jak i duże, zatrudniające nawet ponad 2000 osób. Badane firmy pochodzą z trzech kontynentów (Europa, Azja, Ameryka Płn.), co pozwoliło dokonać szeregu analiz w kontekście tzw. złotej triady. Zakwalifikowanie danej firmy do danego kontynentu wynikało z lokalizacji głównej siedziby firmy (źródła pochodzenia kapitału). Analiza zebranego materiału empirycznego – a na tej podstawie końcowe wnioski i hipotezy badawcze zostały ze względu na dostępność danych źródłowych podzielone na poniższe cztery problemy badawcze:

- Problem badawczy nr 1. Jakie są relacje poziomu wynagrodzeń menedżerskich zachodzące między praktyką kadrową danej firmy a centralą? W możliwych odpowiedziach znalazły się propozycje:
 - wysokie wynagrodzenia w centrali korporacji, niskie w filiach
 - niezależna od centrali korporacji, uwzględnia cele przedsiębiorstwa
 - niezależna od centrali, uwzględnia cele wszystkich przedsiębiorstw tworzących korporację
 - niezależna od centrali, uwzględnia cele regionu, do którego przynależą różne przedsiębiorstwa korporacji;
- Problem badawczy nr 2. Jakie są uprawnienia decyzyjne podmiotów HR na poziomie centrali, a jakie na poziomie badanej firmy w zakresie kształtowania strategii wynagrodzeń? W możliwych odpowiedziach znalazły się propozycje:
 - decyzje płacowe są podejmowane zawsze w badanej firmie
 - decyzje płacowe są podejmowane często w badanej firmie
 - decyzje płacowe są podejmowane rzadko w badanej firmie
 - decyzje płacowe są podejmowane rzadko w centrali
 - decyzje płacowe są podejmowane często w centrali

- decyzje płacowe są podejmowane zawsze w centrali;
- Problem badawczy nr 3. Czy wymiar kultury organizacyjnej, jakim jest indywidualizm/kolektywizm, wpływa na dobór kryteriów podziału środków na wynagrodzenia menedżerskie. W możliwych odpowiedziach znalazły się propozycje:
 - wynagradza się pracowników przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia, w skali natężenia od zawsze (3), często (2), rzadko (1)
 - wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia w skali natężenia od zawsze (3), często (2), rzadko (1);
- Problem badawczy nr 4. Jaka jest dominująca struktura wewnętrzna wynagrodzeń kadr kierowniczych? W tym wypadku zadawano otwarte pytania dotyczące poszczególnych elementów składających się na całkowity dochód menedżera. Dodatkowo zadawano pytania nt. czynników wpływających na wyliczanie szczegółowych składników dochodu całkowitego menedżera.

Poniższe wyniki badań pochodzą z ponad 70 źródeł informacji (pula ankiet i wywiadów przeprowadzonych w firmach). Wszystkie dane to udział procentowy odpowiedzi w puli 100% badanych firm. Wszystkie dane w tabelach są podane w wartościach względnych – w udziale procentowym odpowiedzi z populacji wszystkich badanych firm (%)

Relacje poziomu wynagrodzeń na poziomie centrali i oddziału danej firmy

Tabela 1. Relacje poziomu wynagrodzeń menedżerów zachodzące między oddziałem a centralą – wszystkie badane firmy ogółem

Problem badawczy	Firmy ogółem
a) wysokie wynagrodzenia w centrali korporacji, niskie w filiach	25
b) niezależna od centrali korporacji, uwzględnia cele przedsiębiorstwa	68
c) niezależna od centrali, uwzględnia cele wszystkich przedsiębiorstw tworzących korporację	0
d) niezależna od centrali, uwzględnia cele regionu, do którego przynależą różne przedsiębiorstwa korporacji	7

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Relacje poziomu wynagrodzeń menedżerów zachodzące między oddziałem a centralą – badane firmy w podziale na „triadę”

Problem badawczy	Ameryka	Europa	Azja
a) wysokie wynagrodzenia w centrali korporacji, niskie w filiach	22	17	50
b) niezależna od centrali korporacji, uwzględnia cele przedsiębiorstwa	72	83	50

Problem badawczy	Ameryka	Europa	Azja
c) niezależna od centrali, uwzględnia cele wszystkich przedsiębiorstw tworzących korporację	0	0	0
d) niezależna od centrali, uwzględnia cele regionu, do którego przynależą różne przedsiębiorstwa korporacji	0	6	0

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Relacje poziomu wynagrodzeń menedżerów zachodzące między oddziałem a centralą – badane firmy w podziale ze względu na wielkość organizacji

Problem badawczy	Duże	Średnie	Małe
a) wysokie wynagrodzenia w centrali korporacji, niskie w filiach	29	13	25
b) niezależna od centrali korporacji, uwzględnia cele przedsiębiorstwa	65	75	75
c) niezależna od centrali, uwzględnia cele wszystkich przedsiębiorstw tworzących korporację	0	0	0
d) niezależna od centrali, uwzględnia cele regionu, do którego przynależą różne przedsiębiorstwa korporacji	6	13	0

Źródło: opracowanie własne

Ponad 2/3 badanych firm deklaruje, iż poziom wynagrodzeń kadr menedżerskich jest ustalany niezależnie od poziomów stawek w centrali, a wynika z celów strategicznych danego przedsiębiorstwa (tab. 1). Jest to wynik najprawdopodobniej tego, iż cele danego badanego przedsiębiorstwa muszą uwzględniać lokalne realia kosztowe prowadzonej działalności biznesowej. Wskazywałoby to z jednej strony na „względną” autonomię danych podmiotów w Polsce w tym zakresie, z drugiej zaś można tu mówić o naturalnej tendencji wpływu lokalnego rynku płac. Jednakże trzeba wspomnieć, iż owa deklarowana niezależność w odpowiedziach badanych menedżerów zazwyczaj znaczyła, iż poziom wynagrodzeń „lokalnych” kierowników jest znacznie niższy niż stawki otrzymywane przez menedżerów w centrali. Zdecydowaną różnicę w poziomach płac menedżerów wskazywali ankietowani w 25% badanych firm. W największym stopniu dotyczy to firm azjatyckich (tab. 2). Najwyższy wskaźnik odpowiedzi – 83% związany z niezależnością (czyli silnym wpływem lokalnego rynku wynagrodzeń) ustalania stawek menedżerskich występuje w firmach europejskich. Wynikać może to z niewielkiego rozprzestrzenienia terytorialnego między oddziałami a centralą, czyli wspólnego udziału biznesowego danych podmiotów w rynku Unii Europejskiej. Bardziej zauważalne postrzeganie wysokich wynagrodzeń w centrali korporacji, a niskich w filiach jest w dużych firmach. Reasumując powyższe dane, należy stwierdzić, iż większość z badanych organizacji międzynarodowych w Polsce zdecydowanie uwzględnia lokalne uwarunkowania poziomów wynagrodzeń

menedżerskich. Tendencję tę zauważa się zwłaszcza w firmach małych i średnich pochodzących z obszaru UE.

Płacowe uprawnienia decyzyjne na poziomie centrali i oddziału danej firmy

Tabela 4. Uprawnienia decyzyjne podmiotów – centrala/badana firma – w zakresie kształtowania wynagrodzeń menedżerskich – wszystkie badane firmy ogółem

Problem badawczy	Firmy ogółem
a) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w badanej firmie	22
b) decyzje płacowe są podejmowane często w badanej firmie	26
c) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w badanej firmie	22
Decyzje na poziomie badanej firmy	70
d) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w centrali	4
e) decyzje płacowe są podejmowane często w centrali	15
f) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w centrali	22
Decyzje na poziomie centrali	30

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Uprawnienia decyzyjne podmiotów – centrala/badana firma – w zakresie kształtowania wynagrodzeń menedżerskich – badane firmy w podziale na „triadę”

Problem badawczy	Ameryka	Europa	Azja
a) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w badanej firmie	33	18	25
b) decyzje płacowe są podejmowane często w badanej firmie	17	29	25
c) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w badanej firmie	17	29	0
Decyzje na poziomie badanej firmy	67	76	50
d) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w centrali	17	12	0
e) decyzje płacowe są podejmowane często w centrali	0	6	0
f) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w centrali	17	6	50
Decyzje na poziomie centrali	33	24	50

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Uprawnienia decyzyjne podmiotów – centrala/badana firma – w zakresie kształtowania wynagrodzeń menedżerskich – badane firmy w podziale ze względu na wielkość organizacji

Problem badawczy	Duże	Małe	Średnie
a) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w badanej firmie	12	50	25
b) decyzje płacowe są podejmowane często w badanej firmie	24	25	38
c) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w badanej firmie	24	25	13
Decyzje na poziomie badanej firmy	59	100	75
d) decyzje płacowe są podejmowane rzadko w centrali	18	0	0
e) decyzje płacowe są podejmowane często w centrali	6	0	0
f) decyzje płacowe są podejmowane zawsze w centrali	18	0	25
Decyzje na poziomie centrali	41	0	25

Źródło: opracowanie własne

Trzy czwarte badanych firm deklaruje, że większość decyzji płacowych w stosunku do kadry menedżerskiej jest podejmowana na poziomie danego oddziału lokalnego (tab. 4). Firmy z kapitałem europejskim są zorientowane na największy poziom „autonomii” decyzyjnej w kształtowaniu wynagrodzeń menedżerskich (tab. 5). Najwięcej uprawnień decyzyjnych przy kształtowaniu i zarządzaniu płacami kadr kierowniczych na poziomie centrali zachowały firmy azjatyckie, aczkolwiek jest to połowa badanych firm z tego kręgu kulturowego. Bardzo ciekawym wynikiem badań w tym zakresie jest 100% deklaracji menedżerów z małych firm, iż decyzje płacowe odnośnie do ich wynagrodzeń zapadają na poziomie danego przedsiębiorstwa. Może to wynikać z tego, iż ankietowanymi w tych podmiotach byli prezesi tych firm. Im większe przedsiębiorstwo, tym większy udział struktur decyzyjnych centrali w podejmowaniu decyzji w obszarze płac menedżerskich.

Wynagrodzenia indywidualne/grupowe

Tabela 7. Indywidualne/zespołowe kryteria wynagradzania menedżerów – wszystkie badane firmy ogółem

Problem badawczy	Firmy ogółem
a) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – zawsze	21
b) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – często	25
c) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – rzadko	25

	Firmy ogółem
Indywidualne kryteria wynagrodzeń menedżerów	71
d) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – zawsze	7
e) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – często	14
f) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – rzadko	7
Zespołowe kryteria wynagrodzeń menedżerów	29

Źródło: opracowanie własne

Tabela 8. Indywidualne/zespołowe kryteria wynagradzania menedżerów – badane firmy ze względu na „triadę”

Problem badawczy	Ameryka	Europa	Azja
a) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – zawsze	0	35	0
b) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – często	33	29	0
c) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – rzadko	33	18	25
Indywidualne kryteria wynagrodzeń menedżerów	67	82	25
d) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – zawsze	17	6	0
e) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – często	17	12	25
f) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – rzadko	0	0	50
Zespołowe kryteria wynagrodzeń menedżerów	33	18	75

Źródło: opracowanie własne

Tabela 9. Indywidualne/zespołowe kryteria wynagradzania menedżerów – badane firmy ze względu na wielkość organizacji

Problem badawczy	Duże	Małe	Średnie
a) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – zawsze	12	50	25
b) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – często	24	25	38
c) Wynagradza się menedżerów przede wszystkim za indywidualne osiągnięcia – rzadko	24	25	13
Indywidualne kryteria wynagrodzeń menedżerów	59	100	75
d) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – zawsze	18	0	0
e) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – często	6	0	0
f) Wynagradza się pracowników przede wszystkim za zespołowe osiągnięcia – rzadko	18	0	25
Zespołowe kryteria wynagrodzeń menedżerów	41	0	25

Źródło: opracowanie własne

Ciekawym wnioskiem płynącym z powyższego zestawienia wyników jest konstatacja, iż ponad 70% badanych firm zagranicznych w Polsce opłaca menedżerów za ich indywidualne wyniki pracy (tab. 7). Może się to wiązać ze strukturą wynagrodzeń całkowitych tej grupy zawodowej opartych na partycypacji finansowej czy systemach kafeteryjnych. Firmy zagraniczne z kręgu kultury azjatyckiej w sposób zdecydowany (tab. 8) stawiają na wynagradzanie grupowe kadr menedżerskich, co może świadczyć o dużym wpływie i transferze uwarunkowań specyficznej zespołowej kultury pracy firm japońskich i koreańskich. Jeśli chodzi o małe przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce, zdiagnozowano, iż w 100% badanych firm podstawą wypłaty wynagrodzeń są przede wszystkim cele i wyniki indywidualne (tab. 9). Taki rozkład odpowiedzi najprawdopodobniej wynika stąd, iż w strukturze organizacyjnej tych podmiotów nie powstają grupy i zespoły zadaniowe, tak jak to bywa częściej w firmach średnich i dużych.

Struktura wewnętrzna wynagrodzeń

Tabela 10. Rozkład częstości stosowanych składników wynagrodzeń kadr menedżerskich w firmach zagranicznych w Polsce

Składniki struktury wewnętrznej wynagrodzenia kadry menedżerskiej	Udział badanych firm stosujących dany składnik [%]
1. Część zasadnicza	100
2. Premia roczna za wynik finansowy organizacji bądź danej komórki	61
3. Wynagrodzenie pakietowe (samochód, telefon, ubezpieczenie, opieka lekarska)	56
4. Premia krótkookresowa oparta na ocenie indywidualnej	22
5. Udział w zyskach do podziału po zakończonym roku obrotowym	17
6. Akcje, dywidendy	17
7. Prowizje od bieżącego wyniku finansowego	11
8. Nagrody za bieżącą jakość, wydajność zespołu	11
9. Premia oparta na ZPC	11
10. Dodatek dla ekspatów	6

Źródło: opracowanie własne

Do najistotniejszych wniosków w tym zakresie badań należy zaliczyć wysoki odsetek stosowanych rocznych premii za wynik finansowy organizacji bądź danej komórki. Jest to najczęściej – poza płacą zasadniczą – wypłacany składnik struktury wewnętrznej wynagrodzeń menedżerów firm zagranicznych w Polsce. Widać na tym przykładzie, jak o wiele ważniejsze są kryteria wynikowe, zorientowane na bieżącą działalność lokowanych w Polsce oddziałów, niż kryteria oparte na kompetencjach bądź wymiarach behawioralnych podziału środków na wynagrodzenia. Stosowanie średniookresowych kryteriów może wynikać z dość wczesnego etapu rozwoju badanych lokalnych oddziałów międzynarodowych firm w Polsce bądź dużym poziomie fluktuacji tychże kadr. W ponad połowie badanych firm menedżerowie są opłacani wynagrodzeniem pakietowym (samochód, telefon, ubezpieczenie, opieka lekarska, rekreacja, wycieczki, dopłaty). Stosowanie w takim zakresie (50% badanych menedżerów) kafeterii bądź pakietowych systemów wynagrodzeń w polskich realiach wynika z tego, iż polska rzeczywistość gospodarcza charakteryzuje się dalej względnie niskimi poziomami płac, a także brakiem świadomości stosowania tych narzędzi. Powyższe uwarunkowania nie wpływają na dynamiczne wdrażanie na szeroką skalę w Polsce, a tak powszechnych w krajach wysoko rozwiniętych – narzędzi uelastyczniania wynagrodzeń [Karaszewska, 2005]. W podobnym duchu należy odnieść się do dość niskiego wyniku stosowanych składników partycypacji udziałowej, finansowej czy

właścicielskiej. Od 11% do 17% badanych firm przyznaje się do opłacania swych kierowników akcjami, udziałami, opcjami czy podziałem wypracowanego zysku.

Końcowe wnioski badawcze

Respondenci nie będący pracownikami służb HR nie potrafili odpowiedzieć na szczegółowe pytania dotyczące systemu wynagrodzeń, co może świadczyć o niskim poziomie komunikacji wewnętrznej nt. zasad i kształtowania strategii wynagrodzeń. Potwierdzeniem tej tezy może być fakt, iż w zdecydowanej większości zauważa się brak odpowiedzi na pytania o szczegółowe uprawnienia podmiotów w zakresie przygotowania i wdrożenia systemu wynagrodzeń.

W ocenie ankietowanych występuje raczej niski poziom autonomii danego przedsiębiorstwa w kształtowaniu systemu wynagrodzeń. W większości przypadków aktualny kształt systemu wynagrodzeń według ankietowanych powstawał w centralach korporacji bądź w centralach regionalnych. Podczas przeprowadzania wywiadów z menedżerami badanych firm zdiagnozowano, iż lokalne oddziały posiadają względną autonomię jedynie w obszarze ustalania elementów systemu wynagrodzeń na poziomie operacyjnym, wykonawczym. Założenia strategiczne i kluczowe wytyczne, jak np.: planowana rozpiętość płac, wielkość budżetu na wynagrodzenia, zasady przeszeregowania, pochodzą zazwyczaj z central danych firm. Dodatkowo ankietowani zwracają uwagę na duże znaczenie sprawozdawczości, tzw. raportowania danych płacowych do ośrodków centralnych. Ten fakt wskazuje na wysoki poziom monitoringu decyzji płacowych w polskich oddziałach.

Zastanawiającym wynikiem jest deklarowany niski udział wartościowania pracy przy kształtowaniu wynagrodzeń menedżerów w tych ośrodkach – ledwie 17% badanych firm przyznaje się do stosowania tej metodyki ustalania poziomu płac. Świadczyć to może o implementacji „gotowych i dostarczonych” rozwiązań dla oddziałów w Polsce. Przy okazji warto zauważyć, iż w 11% badanych firm struktura wewnętrzna wynagrodzeń kadry kierowniczej składa się tylko i wyłącznie z części zasadniczej – i co najciekawsze – jest to wynik implementacji rozwiązań obowiązujących w danych korporacjach na całym świecie.

Można domniemywać, iż firmy zagraniczne w Polsce potrafią w sposób racjonalny kształtować relacje z przedstawicielami załogi, a także przenoszą sprawdzone wzorce z oddziałów w innych krajach; ta uwaga dotyczy zwłaszcza firm pochodzących z Niemiec. W żadnym z analizowanych przypadków ten fakt nie został wyartykułowany jako bariera bądź przeszkoda w kształtowaniu wynagrodzeń. W populacji badanych firm 44% przedsiębiorstw posiada związki zawodowe.

W ponad połowie badanych firm menedżerowie zadeklarowali stosowanie formuły bilansowej w kształtowaniu rozwiązań repatriacyjnych dla menedżerów z zagranicy. W ich opiniach wpływa to na brak równości między pensjami pracowników z kraju macie-

rzystego a wynagrodzeniami pracowników z kraju goszczącego. W opinii badanych różnice na tym tle nie wspomagają procesów integracji, lecz wpływają dysfunkcjonalnie na współpracę w danych zespołach międzynarodowych. Większość badanych polskich menedżerów zdecydowanie podkreślała istnienie tej zależności. Poziom płac polskich kierowników w firmach międzynarodowych różni się od poziomu płac menedżerów zagranicznych. Dlatego w odbiorze polskich menedżerów stosowanie tej formuły jest niesprawiedliwe i wpływa na ograniczone zaufanie obu stron. W nielicznych wypadkach menedżerowie przyznawali się do stosowania wobec nich formuły lokalnej repatriacji płacowej. Z opinii ankietowanych można wywnioskować, iż takie podejście grozi lokowaniem w tych niedoszacowanych płacowo regionach – kadr menedżerskich – ekspatów o niższych kwalifikacjach w stosunku do personelu zatrudnianego w krajach o wysokich stawkach lokalnych. Istnieje więc niebezpieczeństwo oddelegowywania pracowników tzw. II ligi do oddziałów w Polsce. W żadnej z badanych firm nie zdiagnozowano stosowania formuły globalnej w stosunku do wynagrodzeń menedżerskich. Co ciekawe, także w żadnej z badanych firm nie pojawił się wątek „dodatku dla ekspatów za szkodliwe warunki pracy” w kraju, do którego wyjeżdżają, co może nas cieszyć i być dowodem na postrzeganie Polski jako normalnego, europejskiego kraju, otwartego na inwestycje zagraniczne. Reasumując powyższe wątki badawcze, należy postawić hipotezę, iż problem repatriacji płacowej pracowników w firmach międzynarodowych w Polsce może być rozwiązywany kosztem obniżenia atrakcyjności wynagrodzeń dla wyjeżdżających pracowników bądź potencjalnych problemów integracyjnych w międzynarodowych zespołach.

Warto zauważyć, że powyższe wyniki badań korespondują z wynikami badań dotyczących prognoz systemów wynagrodzeń w roku 2007. Według monitoringu rynku płac dokonanego przez firmy Mercer HR Consulting i AG Test HR można skonstatować, iż poniższe stwierdzenia znalazły także potwierdzenie w badaniach Katedry [„Personel i Zarządzanie”, 11/2006]:

- firmy coraz niechętniej dzielą się informacjami na temat zasad i kształtu swych systemów wynagrodzeń; jest to prawdopodobnie wynik dostrzeżenia „strategicznej” roli wynagrodzeń w zarządzaniu kadrami;
- w 2006 roku 28% badanych firm stosowało rozbudowane systemy pakietowe wynagrodzeń, niemniej zauważa się tu tendencję spadkową, zwłaszcza w firmach z kapitałem polskim; firmy międzynarodowe w zdecydowanej większości (np. Kompania Piwowarska, 3M, BP, Heineken Group) stosują dla kadry menedżerskiej z zagranicy bogate pakietowe systemy wynagrodzeń;
- wyższe podwyżki dla menedżerów w latach 2005-2006 miały miejsce w firmach z kapitałem zagranicznym, niemniej jest to trend malejący mogący świadczyć o dostosowywaniu stawek płac menedżerskich firm zagranicznych do lokalnych uwarunkowań;

■ niższa dynamika podwyżek w latach 2005-2006 w firmach z kapitałem zagranicznym dotyczyła wynagrodzeń na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych.

Cytowane badania kończą się postawieniem ciekawej hipotezy, iż przy wdrażaniu rozbudowanych i nowoczesnych systemów wynagrodzeń pochodzenie kapitału nie będzie wpływać na wysokość wynagrodzeń w firmie.

Na tej podstawie można na koniec prezentowanych badań postawić następujące syntetyczne hipotezy i wnioski badawcze.

Wynagrodzenia kadr kierowniczych w firmach międzynarodowych w obszarze stosowanych rozwiązań strukturalnych, procedur oraz narzędzi różnią się od rozwiązań w firmach z kapitałem polskim. Świadczyć to może o bardziej racjonalnym wykorzystaniu posiadanego budżetu wynagrodzeń, a także o wyższym poziomie *know-how* w zakresie tworzenia strategii wynagrodzeń. Spółki z udziałem kapitału zagranicznego charakteryzuje wyraźna specyfika rozwiązań systemowych w wynagrodzeniach, polegająca na ich uelastycznieniu, stosowaniu dochodów odroczonej i oparciu na kompetencjach [Karaszewska, 2005]. Oryginalne wyniki badań zespołu badawczego prof. T. Listwana potwierdzają powyższą zależność, lecz jest to tendencja dopiero wzrastająca.

Poziom wynagrodzeń polskich kadr kierowniczych w firmach międzynarodowych będzie się raczej dostosowywał do poziomów stawek lokalnych, regionalnych niż do poziomu zarobków w centrali. Wyniki prezentowanych badań wskazują na taką właśnie zależność w Polsce. Hasło „*We think global but we act local*” nabiera specyficznego wymiaru w odniesieniu do kształtowania poziomu wynagrodzeń polskich menedżerów w tych firmach. Dopiero awans do struktur centralnych badanych korporacji może zapewnić badanym pracownikom porównywalne zarobki z zagranicznymi partnerami.

W podsumowaniu powyższych rozważań warto podkreślić najważniejsze tendencje w systemach wynagrodzeń firm międzynarodowych zdiagnozowane przez zespół Katedry Zarządzania Kadrami AE we Wrocławiu. Są to nowe wyzwania w stosunku do zmieniającej się roli wynagrodzeń menedżerskich przedsiębiorstw globalnych na poziomie nie tylko strategii, ale i decyzji operacyjnych, na poziomie szczegółowych rozwiązań w budowie tych systemów. W toku podjętych badań zdiagnozowano:

- w strategii wynagrodzeń stosuje się więc podejście zbliżone do zasad strategii geocentrycznej; ramowe rozwiązania systemu są jednakowe dla wszystkich oddziałów danej firmy międzynarodowej, przy czym zakres autonomii decyzji lokalnych ogranicza się do weryfikacji poziomów stawek lokalnych i szczegółowych decyzji odnośnie do kształtowania poszczególnych składników wynagrodzeń;
- w większości badanych firm brak sformalizowania lokalnej strategii wynagrodzeń;

- wysokość wynagrodzenia menedżera w oddziale jest w większości badanych firm niezależna od centrali korporacji, uwzględnia cele danego przedsiębiorstwa, uwarunkowania lokalnego rynku wynagrodzeń;
- niski poziom komunikacji wewnętrznej w stosunku do kadry menedżerskiej pomiędzy centralą a oddziałami na temat strategii wynagrodzeń, zasad kształtowania wynagrodzeń, uprawnień płacowych;
- średni poziom autonomii decyzyjnej podmiotów lokalnych dotyczących kształtowania strategii wynagrodzeń;
- wysoki poziom autonomii lokalnych oddziałów w obszarze decyzji wykonawczych przy wdrażaniu wynagrodzeń menedżerskich;
- wzrost zasięgu powiązania wynagrodzeń z efektami pracy (*Performance Based Pay*) w postaci premii rocznej za wyniki, zwłaszcza w firmach amerykańskich;
- wzrost udziału wynagrodzeń ruchomych w wynagrodzeniach całkowitych;
- wzrost roli regionalnego rynku wynagrodzeń jako determinanty wynagrodzeń;
- zwiększającą się pulą wynagrodzeń odroczonej wypłaty;
- uelastycznienie decyzji płacowych poprzez wprowadzenie wynagrodzenia pakietowego w firmach amerykańskich i europejskich;
- redukcję liczby kategorii zaszeregowania;
- wzrost znaczenia wynagrodzenia za kompetencje personalne, miękkie, behawioralne;
- stosowanie indywidualnych kryteriów wynagradzania, zwłaszcza w firmach europejskich i małych;
- większy odsetek stosowania grupowych form premiowania i nagradzania w organizacjach azjatyckich.

Biorąc pod uwagę zakres i skalę przeprowadzonych badań, nie można powyższych wniosków uogólniać, ale należy je traktować jako istotne, doświadczane przez badanych menedżerów tendencje w systemach wynagrodzeń firm międzynarodowych w Polsce. Dlatego też warto w tym miejscu postawić istotne pytania. Jaka jest rola i jakość międzynarodowego transferu rozwiązań i aplikacji personalnych w obszarze wynagradzania menedżerów? Czy można dostrzec specyficzne lokalne uwarunkowania w tym zakresie? Czy zawód menedżera staje się coraz bardziej zawodem globalnym? Czy polscy menedżerowie mogą poprzez udział w nowoczesnych motywacyjnych systemach wynagrodzeń czuć się częścią światowej elity zarządzania, a tym samym osiągać międzynarodowe standardy i efekty pracy? Są to pytania, czy też pewnego rodzaju obawy, które w większości badani polscy menedżerowie w sposób mniej lub bardziej bezpośredni sygnalizowali w trakcie procesu badawczego. Mam nadzieję, iż prezentacja tych wyników może być ważnym przyczynkiem do takiej dyskusji.

Literatura

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S., red. (2004), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2001), *Wynagrodzenia w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Ciężkowska I. (2006), *Nowy rok, wyższa płaca? Prognozy wynagrodzeń pracowników w 2007 roku na podstawie badań firmy AG TEST Human Resources*, „Personel”, nr 200(11/2006)
- Gruszczyńska-Malec G. (2004), *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, Wyd. AE, Katowice, s. 132, 140.
- Karaszewska H. (2005) [w:] Pochtowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 331, 332.
- Karaszewska H. (2001), *Wynagrodzenia w przedsiębiorstwach o najwyższym poziomie dochodów* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Badanie rynku wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Karaszewska H. (2003), *Wynagrodzenia w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego* [w:] Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, Wyd. AE, Kraków.
- Kinowska H. (2001), *Monitorowanie wynagrodzeń podstawie listy 500* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Badanie rynku wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Kozińska A., Chudzińska K. (2000), *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, [w:] Borkowska S. (red.), *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Listwan T., red. (2007), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 171.
- Oziewicz E. (2003), *Globalizacja w gospodarce światowej a zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie kadrami w dobie integracji z UE*, Wyd. WSZ, Gdańsk.
- Pochtowski A., red. (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pochtowski A. (1997), *Wynagradzanie menedżerów* [w:] Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, WPSB, Kraków.
- Sikorski C. (1997), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.