

Ewa Beck-Krala*

Motywowanie finansowe menedżerów pracujących w organizacjach międzynarodowych

1. Wprowadzenie

Motywowanie menedżerów jest trudnym i wymagającym zadaniem dla służb personalnych. Skuteczni menedżerowie to kluczowi pracownicy firmy i na ich utratę żadna firma nie może sobie pozwolić. Tym bardziej menedżerowie pracujący w środowisku globalnym, są szczególnie cennym zasobem firmy, wobec którego należy stosować politykę marketingu personalnego. Powszechna globalizacja i włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej zmieniło zupełnie charakter rodzimego rynku pracy i otwarło nowe możliwości przed polskimi menedżerami. Możliwości dla pracowników oznaczają jednak dużo większe wyzwania dla polskich pracodawców, którzy takich pracowników chcą utrzymać. Zwłaszcza w dobie kryzysu zadanie to nie należy do łatwych. To czas, kiedy szczególnie trudno jest pozyskać i utrzymać kompetentnych pracowników, którzy nawet w takim okresie nie mają większych problemów ze znalezieniem innej pracy. Tacy pracownicy są też bardziej mobilni i elastyczni stąd znacznie częściej skłonni są do zmiany pracy [12]. Dlatego pracodawca musi nie tylko poznać potrzeby konkretnych pracowników, ale też w pełni je zaspokajać. Mówiąc o skutecznym motywowaniu pracowników, należy wziąć pod uwagę nie tylko jego wymiar finansowy i sprawę wynagrodzeń, lecz również wymiar pozafinansowy związany z szeroko rozumianym rozwojem pracowników.

Motywowanie finansowe menedżerów polega na stosowaniu takich strategii wynagradzania pracowników, które będą mobilizować do większego wysiłku

* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Kadrami i Prawa Gospodarczego

i osiągania celów firmy oraz przywiązywać i wzbudzać lojalność pracowników wobec pracodawcy. Istotne jest też indywidualne podejście do każdego pracownika i dokładne zbadanie jego potrzeb, co pozwoli na budowę i dopasowanie indywidualnego pakietu wynagrodzeń. Pakiet wynagrodzeń takich pracowników jest wzbogacony o wiele świadczeń dodatkowych, których celem jest pomoc w adaptacji w nowym otoczeniu kulturowym i umiejętne godzenie życia zawodowego z osobistym. Dodatkowo w pakiecie kluczowych pracowników nie może zabraknąć elementów mających zatrzymać go w firmie na dłużej. Pracownicy pracujący dla organizacji za granicą kraju macierzystego nabywają bardzo wysokich kompetencji i należy zrobić wszystko, aby tak cenny zasób w firmie zatrzymać. Ważne są oferowane bodźce długoterminowe i odpowiednie motywowanie pracowników po ich powrocie do kraju. Stąd stosowanie bodźców z drugiej grupy – pozafinansowej – związanej z rozwojem pracowników i możliwością awansowania.

Motywowanie pozafinansowe powinno stwarzać szerokie możliwości rozwoju pracownikom. Mowa tu nie tylko o atrakcyjnych szkoleniach i możliwościach awansu, lecz także o różnych formach pomocy w łączeniu życia zawodowego i osobistego. Zwykle kluczowi pracownicy są bardzo zaangażowani w pracę zawodową i często odbywa się to kosztem ich życia osobistego. Aby temu zapobiec, oferowane są różne formy pomocy i edukacji mające na celu umiejętne godzenie jednego z drugim. Dodatkowo z pewnym wyprzedzeniem należy zaplanować ścieżkę kariery takim pracownikom i zadbać o nich zwłaszcza po powrocie do kraju. Wtedy bowiem najczęściej dochodzi do zniechęcenia i odejść menedżerów globalnych z dotychczasowej firmy. Warto też wziąć pod uwagę takie elementy jak warunki środowiska pracy, styl zarządzania i sposób komunikacji, które również mają istotny wpływ na utrzymanie pracownika w firmie.

2. Charakterystyka menedżerów globalnych

Menedżerowie pracujący w organizacjach międzynarodowych to pracownicy szczególnie, charakteryzujący się bardzo wysokimi kompetencjami. Właściwe ich wykorzystanie sprawia, że pracownicy ci są tak cenni dla firmy.

2.1. Kompetencje menedżerów globalnych

Na kompetencje menedżera globalnego składają się: fachowa i rozległa wiedza, doświadczenie zawodowe, umiejętności, predyspozycje, zachowania i postawy poszczególnych pracowników. Zanim jednak zostaną one omówione należy wspomnieć, że już na etapie doboru pracowników do firmy badany jest bardzo szczegółowo ich potencjał. Przy zatrudnianiu takiego pracownika zwraca

się uwagę na jego kwalifikacje, predyspozycje i możliwości zajmowania kluczowych stanowisk w przyszłości. Wysokie kwalifikacje, czyli edukacja i wiedza oraz adekwatne doświadczenie zawodowe, są przeważnie jednymi z najważniejszych kryteriów branych pod uwagę przy doborze. Często pracownicy przechodzą przez sito selekcyjne, w czasie którego wykorzystuje się najnowsze techniki selekcyjne – zwykle ocenę zintegrowaną, czyli tzw. *Assessment Centre* [13]. Stosowane zestawy testów psychologicznych w trakcie sesji pozwolą określić potencjał kandydata, czyli jego predyspozycje i poziom inteligencji lub możliwości rozwojowe w pracy. Ćwiczenia i symulacje wskażą na konkretne umiejętności i wykorzystanie posiadanego potencjału w praktyce.

Według Katza i Kahna zwraca się uwagę na trzy rodzaje umiejętności menedżerskich: fachowe, społeczne i twórcze [por. 6 i 10]. Umiejętności fachowe to tzw. umiejętności twarde lub techniczne, dotyczące znajomości danego zagadnienia. Umiejętności społeczne inaczej nazywane interpersonalnymi dotyczą miękkiego wymiaru i związane są np. z komunikatywnością, umiejętnością pracy w zespole czy przewodzeniem. Ostatnia grupa to umiejętności twórcze, które są powiązane z ilorazem inteligencji i dotyczą kreatywności, pomysłowości czy umiejętności rozwiązywania problemów.

Oprócz badanych umiejętności warto jeszcze zwrócić uwagę na pewne cechy osobowościowe, które rzutują na sposób pracy pracownika. Jak pisze Jacek Szostak „menedżer musi działać w sposób systemowy, elastyczny a zarazem otwarty na zmieniające się otoczenie” [11]. Dlatego wśród ważnych cech menedżera globalnego szczególnie często wymienia się tolerancję, elastyczność zachowania – łatwość adaptacji do różnych warunków, upór a także pasję i entuzjazm. Tolerancja jest szczególnie ważna w zróżnicowanym środowisku pracy. Elastyczność pomoże pracownikowi znaleźć najbardziej skuteczne metody pracy i sposoby zachowania w obliczu różnych sytuacji zawodowych. Natomiast upór w dążeniu do celu, pasja i entuzjazm będą zapobiegać zniechęceniu, sprawią, że wykonywane zadania będą sprawiały dużo satysfakcji nawet wobec nieprzewidywanych trudności. Ważna jest też duża odporność na stres, gdyż głównie tacy pracownicy, którzy współpracują bardzo ściśle z innymi osobami, w tym z innych kultur, i poddani są wielu zmianom w życiu, narażeni są szczególnie na długotrwałe działanie czynników stresogennych, a co za tym idzie na depresję i wypalenie zawodowe. Zestawienie cech osobowościowych i umiejętności menedżera można pokazać w poniższej tabeli (tab.1).

Przy wyłonieniu kandydatów do pracy w środowisku międzynarodowym należy bardzo dokładnie zbadać ich potencjał i umiejętności praktyczne, tak aby w przyszłości mogli efektywnie wykonywać swoją pracę. Dlatego mimo praconchłonności i kosztowności nowoczesnych technik, warto je zastosować w takich przypadkach.

Tabela 1

Najważniejsze cechy osobowościowe i umiejętności menedżera globalnego

Cechy osobowościowe	Umiejętności
Pewność siebie, ambicje, inteligencja, odporność na stres, upór i stanowczość, odwaga, tolerancja i otwartość na innych i nowe doświadczenia, dojrzałość społeczna	Fachowe (m.in. umiejętność stawiania zadań i dobrej organizacji pracy) Społeczne (takt i talenty dyplomatyczne, komunikowanie, sprawność perswazyjna mówienia i umiejętność słuchania, umiejętność przewodzenia i delegowania uprawnień) Twórcze (umiejętność tworzenia wizji, kreatywność innowacyjność)

Źródło: opracowanie własne, na podstawie [6, 7 i 11]

Każdy menedżer, a zwłaszcza menedżer globalny, powinien charakteryzować się też dojrzałością społeczną. To wymiar, o którym często się zapomina, patrząc na bardzo wysokie kwalifikacje niektórych kandydatów. O takiej dojrzałości niewiele się mówi, choć już Maslow prowadził wiele badań, charakteryzując osobowość dojrzałą społecznie. Bazując na jego spostrzeżeniach, można wymienić najważniejsze z cech takiej osobowości. Według Maslowa są to: wysoka spontaniczność, realizm, wysoki poziom akceptacji siebie i innych, wysoka autonomia i odporność na wpływy z zewnątrz, szerokie zainteresowania, w tym również społeczne, demokratyczny charakter czy zdrowy dystans do siebie. Oczywiście rzadko który menedżer globalny posiada wszystkie te cechy i na próżno byłoby szukać takiego kandydata. O dojrzałości społecznej, według Maslowa, świadczy posiadanie kilku z wymienionych cech.

2.2. Rodzaje pracowników globalnych

Strategia i cele przedsiębiorstwa determinują rodzaj pracowników, których firma posiada bądź poszukuje, co znowu ma duży wpływ na politykę personalną i stosowane instrumenty motywowania pracowników. Najczęściej rozróżnia się trzy grupy pracowników: pracowników wyjeżdżających na kontrakt – tzw. ekspatriantów, pracowników będących obywatelami kraju goszczącego oraz pracowników będących obywatelami jeszcze innego kraju [8]. Każda z tych grup pracowników wymaga indywidualnego podejścia i stawia inne wyzwania przed dyrektorami personalnymi. Pracownicy pierwszej z wspomnianych grup są niezwykle ważni w przypadku ekspansji firmy. Ich zadanie może polegać na rozpoczęciu

działalności firmy w różnych krajach lub przygotowaniu i przeszkoleniu ludzi, którzy obejmą stanowiska w oddziale danej firmy za granicą. W takim przypadku mamy również styczność z drugą grupą pracowników. To właśnie ci specjaliści są nieocenieni w rozwijaniu działalności oddziału, jako że to oni najlepiej znają uwarunkowania kulturowe, polityczne i ekonomiczne we własnym kraju. Dodatkowo posiadają już nieformalną „sieć” własnych kontaktów biznesowych tak potrzebnych w dzisiejszej rzeczywistości. Dlatego na tym etapie rozwoju firmy to oni będą o wiele bardziej skuteczni w rozwijaniu działalności firmy. Zarządzanie trzecią grupą pracowników odbywa się zwykle w wielonarodowych korporacjach, gdzie pracownicy mogą być odpowiedzialni za dany region czy nawet kontynent, a zespoły robocze często składają się z osób różnych narodowości i kultur. Ze wspomnianych wcześniej grup ta jest najmniej liczna. O ile w pierwszej i drugiej grupie pracowników znajdziemy głównie menedżerów oraz wysokiej klasy specjalistów, o tyle w trzeciej spotkamy głównie menedżerów o bardzo wysokich kompetencjach [4].

3. Motywowanie menedżerów globalnych

3.1. Założenia dotyczące budowy systemu motywacyjnego menedżerów

Motywowanie menedżerów pracujących w środowisku międzynarodowym jest zadaniem trudnym i z pewnością kosztownym. Przyjmując założenie, że są to kluczowi pracownicy, którzy osiągają wysokie wyniki pracy, należy dbać o ich rozwój i zatrzymać na dłużej. Utrata choćby jednego pracownika z tej grupy to ogromne koszty dla pracodawcy, których nie widać bezpośrednio; koszty związane choćby ze znalezieniem nowego pracownika, przygotowaniem i szkoleniem nowego pracownika czy niskimi wynikami pracy przez pierwsze miesiące osoby jeszcze niewdrożonej [5]. Dlatego warto pamiętać, że wynagrodzenie takich osób musi być atrakcyjne nie tylko na krajowym rynku wynagrodzeń, ale w również konkurencyjne na rynku międzynarodowym, w którym funkcjonuje dana osoba. Dopiero odpowiedni poziom wynagrodzenia całkowitego oraz atrakcyjność stosowanych składników będą stymulowały pracownika do dalszego rozwoju własnych kompetencji i skutecznego wykorzystania ich do osiągania celów pracodawcy. Kolejną cechą charakterystyczną tej grupy pracowników jest jej duże zróżnicowanie, co wymusza indywidualne podejście do każdego z nich. Dlatego projektując pakiet wynagrodzeń dla menedżerów, warto dokładnie zbadać ich potrzeby względem systemu motywacyjnego, gdyż każdy z nich może posiadać zupełnie inne oczekiwania.

W podsumowaniu można stwierdzić, że przy budowie systemu motywacyjnego dla menedżerów globalnych należy przyjąć następujące założenia:

- menedżerowie globalni to kluczowi pracownicy firmy;
- menedżerowie globalni to pracownicy bardzo mobilni i elastyczni;
- w praktyce występuje duże zróżnicowanie tej grupy zawodowej;
- należy dokładnie poznać potrzeby i oczekiwania tych pracowników firmy;
- wynagradzanie ma stymulować rozwój kompetencji menedżerów;
- zastosowanie poszczególnych składników pakietu musi być celowe, zintegrowane z pozostałymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Obok powyższych założeń należy bardzo dokładnie przeanalizować główne determinanty wynagrodzeń menedżerów globalnych. Wysokość i struktura całkowitego pakietu wynagrodzeń takich pracowników zależy bowiem od wielu czynników. Najważniejsze z nich to: czynniki organizacyjne, związane z otoczeniem wewnętrznym oraz czynniki otoczenia zewnętrznego.

Mówiąc o czynnikach organizacyjnych, zwraca się uwagę na całą specyfikę firmy. Wśród czynników organizacyjnych to głównie wielkość firmy, branża, w której operuje, forma własności oraz sytuacja finansowa firmy decydują o atrakcyjności pakietu wynagrodzeń menedżerów. Oczywiście ważnymi elementami są jeszcze kultura organizacyjna firmy czy ogólna polityka zarządzania zasobami ludzkimi, która przekłada się na politykę motywowania i wynagradzania. Według badań prowadzonych w roku 2008 i 2009 [1 i 14] wśród najlepiej opłacanych menedżerów są ci, którzy pracują w branży związanej z wykorzystaniem technologii informatycznych (tu mediana wynagrodzeń wynosiła 9200 złotych) i bankowości (gdzie średnie wynagrodzenie było niewiele niższe – 9100 złotych), najniżej opłacani są menedżerowie w rolnictwie. Jeżeli weźmie się pod uwagę wielkości firmy, wiadomo jest, że w małych i średnich firmach wynagrodzenia będą niższe aniżeli w firmach dużych. Zgodnie z badaniami, najlepiej opłacani są menedżerowie w firmach zatrudniających powyżej 500 pracowników (tu średnia wynagrodzeń wyniosła 8660 złotych), nieco gorzej menedżerowie pracujący w firmach średnich – 8094 złotych, a najniżej w firmach małych – nieco powyżej 7000 złotych, i mikro, czyli zatrudniających poniżej 25 pracowników (tu średnia wyniosła 5850 złotych). Jeżeli uwzględni się formę własności, najwyższe wynagrodzenia występują w firmach z przewagą kapitału zagranicznego – są one o 62% wyższe (28 000 złotych) niż w firmach z przewagą kapitału polskiego (15 000 złotych). Najniższe wynagrodzenia są w przedsiębiorstwach państwowych i sferze budżetowej. W tych ostatnich nie tylko wysokość wynagrodzeń pozostawia wiele do życzenia, ale również ich budowa, a właściwie atrakcyjność składników wynagradzania. Niestety w dalszym ciągu stosowane są przestarzałe narzędzia motywowania.

Kolejną grupą czynników, które znacząco determinują system motywacyjny menedżerów globalnych, są cechy charakterystyczne otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje dana firma. Do takich czynników zalicza się: sytuację ekonomiczną danego państwa, prawne uregulowania dotyczące wynagradzania, sytuację na konkretnym rynku pracy, wzorce kulturowe i społeczne, nowe trendy w motywowaniu pracowników i zarządzaniu personelem czy rynkowy poziom wynagrodzeń na podobnych stanowiskach. Oczywiście w zależności od polityki firmy, miejsca pracy danego menedżera oraz sposobu naliczania wynagrodzenia (czy jest to według zasad ojczystego kraju, czy kraju, w którym pracownik pracuje) analizowane są przepisy i sytuacja konkretnego państwa. Wiąże się to ze znajomością i przestrzeganiem odpowiednich przepisów (w tym również podatkowych), obliczeniem kosztów utrzymania na pewnym poziomie w danym kraju czy choćby z problemem przeliczania kwot wynagrodzeń w różnych walutach. Natomiast porównując poziom wysokości wynagrodzenia i atrakcyjność całego pakietu, nie można się oprzeć tylko na danych jednego państwa, lecz należy wziąć pod uwagę dane z kilku państw, jako że menedżerowie globalni operują na rynku międzynarodowym.

3.2. Wynagrodzenie menedżerów międzynarodowych

Budując całkowity pakiet wynagrodzeń menedżera globalnego, należy ustalić składniki wynagradzania, tak aby opłacać zarówno wkład pracy danego pracownika, sposób jego pracy, jak i wyniki jego pracy.

Wkład pracy oznacza kompetencje wnoszone przez menedżera do firmy oraz wysiłek, który musi menedżer włożyć, aby tę pracę dobrze zrealizować. Wkład pracy zwykle opłaca płaca zasadnicza, która może być wynikiem przeprowadzonego wartościowania pracy.

Sposób pracy, to inaczej proces pracy, czyli to w jaki sposób menedżer wykonuje swoje obowiązki i pełni powierzone funkcje; pokazuje on też umiejętność wykorzystania kompetencji menedżera w praktyce. Proces pracy często jest opłacany przez krótkoterminowe ruchome składniki wynagrodzenia. Pomocą przy lepszym sprawowaniu funkcji menedżerskich mogą też być świadczenia dodatkowe.

Efekty pracy to skuteczność pracy danego menedżera lub jego udział w wypracowanych wynikach firmy. Efekty często opłacane są przez składniki zmienne wynagrodzenia i to zarówno te krótko-, jak i długoterminowe.

Skuteczne wynagradzanie menedżera globalnego powinno opłacać kompetencje menedżerów; stymulować ich do efektywnego ich wykorzystania w pełnieniu funkcji menedżerskich i do osiągania celów firmy, a także sprzyjać dalszemu rozwijaniu posiadanych kompetencji. A. Poczrowski dodaje jeszcze, że pakiet wynagrodzeń takich pracowników musi być elastyczny, czyli łatwo modyfikowalny i dostosowany do potrzeb indywidualnego menedżera.

4. Pakiet wynagrodzeń

Kiedy firma deleguje pracowników na placówki zagraniczne na dłuższy czas (kilka lat), wówczas wypracowuje dla nich specjalne pakiety wynagrodzeń. Pakiety te muszą być atrakcyjne dla pracowników i dopasowane do ich indywidualnych potrzeb. Powinny też integrować cele firmy z celami pracowników, a równocześnie odpowiadać możliwościom finansowym firmy. Budując całkowite wynagrodzenie menedżera globalnego, mówi się o pakietowym wynagradzaniu, które spełnia wymienione wcześniej założenia i jest z pewnością elastyczną formą wynagradzania. W zależności od polityki firmy i potrzeb pracownika dobiera się odpowiednie składniki pakietu. Tak ustalony pakiet ma nie tylko spełniać założenia firmy i wpasować się w jej politykę i ogólną politykę zarządzania zasobami ludzkimi, ale też odpowiadać indywidualnym potrzebom menedżera. Wśród całkowitego pakietu wynagrodzeń zawsze znajdują się następujące składniki [3]:

- wynagrodzenie stałe – płaca zasadnicza,
- wynagrodzenia zmienne krótkoterminowe,
- wynagrodzenia zmienne długoterminowe,
- świadczenia dodatkowe inaczej nazywane benefitami.

Wynagrodzenie stałe to najważniejszy składnik każdego pakietu wynagrodzeń, gdyż daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i jest ono gwarantowane. Rozróżniane są dwa główne podejścia do ustalania wysokości wynagrodzenia pracowników pracujących za granicą [2]. Pierwsze podejście polega na naliczeniu płacy dla oddelegowanych do pracy za granicą pracowników według stawek obowiązujących w kraju macierzystym. Drugie natomiast polega na obliczeniu płac na podstawie stawek występujących w kraju, gdzie pracownik będzie przebywał na kontrakcie. Wówczas wynagrodzenie pracowników będzie porównywalne z poziomem rynkowym wynagrodzeń na podobnych stanowiskach.

Kolejnym ważnym składnikiem pakietu wynagrodzeń menedżera globalnego jest wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe, czyli premie i nagrody. Te ruchome składniki zależne są od kompleksowej oceny bieżącej efektów pracy menedżera oraz firmy. Najczęściej też związane są z opłacaniem realizacji wyznaczonych celów menedżerowi. Spotykane są tu najczęściej premie motywacyjne i uznaniowe, otrzymywane w nieco dłuższym okresie czasu aniżeli w przypadku zwykłych pracowników, mianowicie kwartalnie, półrocznie, a nawet rocznie. Mogą się też zdarzać premie i nagrody specjalne za wykonanie określonych zadań. Są to zwykle jednorazowe składniki, które związane są z realizacją specyficznych zadań. Najniżej premiiowani są menedżerowie z firm japońskich i brytyjskich.

Oprócz premii kluczową rolę w przypadku zatrzymania pracownika w firmie na dłużej odgrywają wynagrodzenia zmienne długoterminowe. Dodatkowo są istotnym źródłem dochodu pracownika i często zabezpieczeniem jego przyszłości. Jednak

z uzyskaniem tych składników wiążą się pewne warunki dotyczące przykładowo wysokich wyników pracy czy lojalnością wobec firmy. Dlatego też wypłata takich wynagrodzeń jest odroczone w czasie. Należą do nich akcje, opcje na akcje, obligacje, udział w zysku oraz dodatkowe ubezpieczenie na życie – głównie polisy na życie. Jeszcze do niedawna elementy te były mało popularne w Polsce. Dziś większość pracodawców musi zaoferować swoim menedżerom te elementy, aby ich pakiet wynagrodzeń był porównywalny z konkurencją. Najpopularniejsze bodźce długoterminowe w Polsce stosowane wobec menedżerów to głównie udziały w zysku, ubezpieczenie na życie, a ostatnio również opcje na akcje. Największy udział wynagrodzeń ruchomych, w tym odroczonech, jest w USA, a w Europie w Wielkiej Brytanii i we Francji [14].

Ostatnim elementem wynagrodzeń są świadczenia dodatkowe, potocznie nazywane też benefitami. To elementy, których zadaniem jest pomoc w lepszym wykonywaniu pracy na stanowisku. Jednak oprócz takich dodatków, mogą znaleźć się również te, które pomogą pracownikowi i jego rodzinie na lepszą aklimatyzację w danym kraju. Wśród tych dodatków mogą znaleźć się [4]:

- dodatek mieszkaniowy i na wyposażenie mieszkania za granicą,
- dodatek relokacyjny,
- opłata za chesne w szkole dla dzieci,
- dodatkowa opieka medyczna za granicą,
- samochód z kierowcą.

Firma przewiduje też pewne wydatki, które nie są bezpośrednio związane z wynagrodzeniem, lecz w istotny sposób wspierają całą rodzinę. Należą tu np. szkolenia językowe dla rodziny, szkolenia kulturowe, pomoc w znalezieniu mieszkania i szkoły dla dzieci na czas trwania kontraktu czy pomoc w znalezieniu zatrudnienia dla małżonka.

Najbardziej popularne dodatki stosowane w odniesieniu do menedżerów globalnych przez polskie firmy to: samochód służbowy, dodatkowa opieka medyczna, szkolenia, laptop, komórka oraz fundusz reprezentacyjny. Ogółem świadczenia dodatkowe stanowią największy procent pakietu w krajach azjatyckich (Japonia, Hongkong), natomiast bardzo wysoki udział funduszu reprezentacyjnego jest w Brazylii i Francji (o połowę mniejszy jest w Japonii i Niemczech) [14].

5. Pozafinansowe elementy motywowania

Motywowanie finansowe jest niezwykle ważne jednak niewystarczające dla pracowników o tak wysokim potencjale. Menedżerowie globalni to grupa, dla której ciągły rozwój odgrywa rolę kluczową, stąd budując system motywacyjny należy takie aspekty uwzględnić. W przypadku takich pracowników już na etapie

przyjmowania do pracy buduje się ścieżkę sukcesji oraz dobrze dobrany program rozwoju zawodowego. Pracodawcy stwarzają duże szanse rozwoju i wspierają wysiłki pracownika w tym względzie. Wiele organizacji posiada specjalne programy rozwoju kompetencji menedżerów globalnych, które mają przygotować ich do pełnienia obecnie lub w przyszłości odpowiednich funkcji. Wśród takich programów znajdują się przykładowo:

- programy rozwoju kompetencji, które mają pomóc w rozwoju umiejętności zawodowych – głównie tych twardych;
- programy zarządzania talentem, które przeznaczone są dla pracowników wykazujących cechy przywódcze – tzw. *Talent management*;
- indywidualne programy rozwoju – *coaching* menedżerski, który skupia się na indywidualnym „trenowaniu” wybranego menedżera;
- programy nazywane Akademią Biznesu, które mają przygotować menedżerów do realizacji celów i strategii firmy;
- szkolenia językowe, które oferowane są w większym wymiarze dla menedżerów i w dużo lepszych warunkach dla pracowników, którzy będą wyjeżdżali za granicę.

Szeroki wachlarz możliwości rozwojowych wraz z zaplanowaną i realizowaną ścieżką kariery jest dużą zachętą do pracy dla pracowników o dużym potencjale. Równocześnie monitoruje się dokładnie wyniki pracy takich pracowników, stąd często objęci są systemem oceny wieloaspektowej – 360 stopni, która dodatkowo stanowi mocny bodziec motywacyjny. Wśród firm, które w tak szerokim stopniu inwestują w kluczowych pracowników znajduje się np. PKN Orlen, Deutsche Bank czy Motorola. Dodatkowo dużą wartość mają różne programy służące łączeniu życia zawodowego z osobistym wynikające z ogólnej polityki zarządzania ludźmi w firmie. To dzięki takim programom menedżerowie mają możliwość elastycznego czasu pracy, uczą się zarządzania stresem czy lepszego godzenia życia zawodowego z osobistym. Oczywiście nie sposób zapomnieć tu o aspekcie organizacyjnym związanym z wykonywaniem swojej pracy i możliwościami decyzyjnymi czy ogólną polityką zarządzania w firmie, bo te elementy również bardzo mocno oddziałują na motywację pracowników międzynarodowych.

6. Podsumowanie

Menedżerowie pracujący w środowisku międzynarodowym i często wielokulturowym nazywani są menedżerami globalnymi, a postrzegani są jako kluczowi pracownicy firmy. Przedsiębiorcy powinni doceniać wkład tych pracowników w rozwój firmy i dostosowywanie jej do koniecznych zmian. Dlatego niezbędne

jest odpowiednie ich motywowanie i poszukiwanie w tym celu nowych rozwiązań. Rozwiązań ujmujących zarówno finansowe bodźce motywowania, jak i te pozafinansowe. Zlekceważenie czy pominięcie tych pracowników skutkuje ich odejściem, gdyż wysoka mobilność to wspólna cecha tej grupy zawodowej [9]. Ta mobilność wraz z wysokimi kompetencjami menedżerów globalnych stanowi dla pracodawcy wielką szansę, ale też zagrożenie utraty tych pracowników.

Literatura

- [1] Adamczyk B., *Kierownik kierownikowi nierówny*, „Personel i Zarządzanie”, 2010, vol.1.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] Beck E., *Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej*, w: *Ekonomia menedżerska* 2007, nr 1, s. 43.
- [4] Beck E., *Wybrane aspekty międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, red. L. Zbiegień-Maciąg i D. Lewicka, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2004.
- [5] Cisco W.F., *Costing Human Resources*, South-Western College Publishing, Canada, 2000.
- [6] Katz D., Kahn R., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [7] Listwan T., Stępczak S., *Profil kwalifikacyjny euromenedżera*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- [8] Mathis R., Jackson J., *Human Resource Management*, West Publishing Company, San Francisco 1997.
- [9] Makowiec M., Potocki A., *Menedżerowie XXI wieku a idee humanizacji zarządzania*, „Humanizacja Pracy” 2009, vol. 2 (248).
- [10] Niedzielski E., Walkowiak R., *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
- [11] Szostak J., *Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym*, Difin, 2009.
- [12] Wiernek B., Beck E., *Mobilność pracowników*, „Humanizacja Pracy” 2007, vol. nr 3-4.
- [13] Zbiegień-Maciąg L., *Techniki analizy strategicznej personelu*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. Lidii Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer – Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [14] Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń „Sedlak & Sedlak” przeprowadzone w 2008 r. za: <http://otoprac.gazetaprawna.pl>.