

תוכן עניינים:

מבוא.....	3
רקע והגדרות.....	6
תגמולים בעידן הגלובאלי.....	8
קבלת החלטות לגבי תגמולים בחברות בינלאומיות	
מרכיב התרבות והעדפות של תגמולים	
תגמולים לעובדים מוצבים.....	12
משתנים המשפיעים על האסטרטגיה של תגמולים לעובדים מוצבים	
מרכיב המיסוי בבניית חבילת תגמולים והטבות של עובדים מוצבים	
תגמולים לכוח עבודה גלובאלי	
בניית אסטרטגיה לתגמולים של עובדים מוצבים	
דיון וסיכום.....	26
ביבליוגרפיה.....	22

מבוא:

עבודה זו עוסקת בסוגיית התגמולים לעובדים בחברות גלובאליות במסגרת משאבי אנוש בינלאומיים. תפקידם של משאבי האנוש עברו בעשורים האחרונים שינוי והרחבה של הפונקציות שהם ממלאים והאתגרים שעומדים בפניהם. זאת בעיקר במקרה של חברות אשר הפכו לעל לאומיות ומעסיקים עובדים מרחבים העולם בכל מיני סניפים לצד חברת האם והמשרדים הראשיים.

עבודה זו מתמקדת בשתי סוגיות מרכזיות הקשורות להעסקה גלובאלית של חברות על לאומיות והאתגרים עימם נאלצים משאבי האנוש הבינלאומיים להתמודד.. סוגיה הראשונה היא שאלת התגמולים של עובדי החברה, אשר ממלאים תפקידים זהים או דומים אך פועלים באתרים שונים שלה, דהיינו במדינות ובאזורים שונים. הסוגיה השנייה היא שאלת התגמולים וההטבות לעובדים, שעובדים בדרך כלל במשרדים הראשיים בחברת האם, אולם הם נשלחים לארצות זרות מטעם חברת האם לתקופות של כמה חודשים עד כמה שנים, על מנת לקדם את האינטרסים הכלכליים והאחרים של חברת האם במדינה המארחת.

עובדים שממלאים תפקידים דומים במדינות שונות כמו גם הצבה של עובדים מחברת האם בארצות אחרות בה החברה פותחת או מפתחת סניפים נוספים, אינה חדשה לעידן הגלובאליזציה. עוד בתקופת האימפריאליזם, נשלחו פקידים ועובדים מהמטרופולין למדינות הכבושות. וזאת על מנת לייצג את האינטרסים הכלכליים והפוליטיים של החברות השונות ממדינת האם ולנצל את הקולוניות החדשות מבחינת פעילות כלכלית, כוח עבודה זול ומשאבי טבע.

לאחר מלחמת העולם השנייה וביתר שאת בשנות הששים והשבעים, חברות אשר פתחו סניפים במדינות מתפתחות, שלחו גם הם עובדים בדרגות בכירות למספר שנים. זאת על מנת להקים את הסניפים במדינות החדשות ולוודא שהאסטרטגיות של חברת הבת מיוצגות ומוגנות באופן הראוי ביום. כיום כבר מדובר לא רק על עובדים במשרות בכירות אלא גם עובדים מדרגים אחרים. כמו כן, מדובר בעובדים שנשלחים לארצות מארחות לא רק מהמשרדים הראשיים, אלא מכל העולם ולעתים אף מסניפים במדינות עולם שני ושלישי למשרדים הראשיים. עובדים אלה מגיעים מרקעים שונים והם מאיישים תפקידים בכל הרמות (Bonache, Sanchez, Zárraga-Oberty, 2009).

בשני העשורים האחרונים, אם כן, חלו שינויים בניעות של עובדים גלובאליים הן בהיקף, הן במניעים והן בפרופיל של העובד המוצב. שינויים אלה התרחשו בעקבות מספר התפתחויות. ראשית, מדובר בתוצאה של גלובאליזציה מואצת. שנית, מדובר בהפיכה של חברות מקומיות לחברות גלובאליות על-לאומיות כתוצאה מאינטרסים של התפשטות כלכלית, אך כתוצאה מהצורך להיות ברי תחרות עם חברות אחרות בתעשייה שלהן. ההתפתחות השלישית הקשורה לשינויים בניעות של

עובדים גלובאליים הם שינויים מצטברים בתפיסות של כוח עבודה, בסוגיות של רמות שכר ושינויים במערכות של אספקת שירותים.

מצב חדש מעין זה מצריך חשיבה מדש של הפוקוס המסורתי על מיקום ותרבות לאומיים (Watson, Singh, 2005). אולם, במבט קרוב, נראה כי למרות שינויים אלה וההתפתחות של ניעות של עובדים ברמה הגלובאלית, מרבית החברות העל-לאומיות טרם הבינו את משמעות השינויים הללו ועדיין לא ערכו רפורמות משמעותיות בשיטת התגמולים לעובדים הנשלחים למדינות המארחות. נראה כי חלקן עדיין משתמשות באותן שיטות תגמולים שהן השתמשו בהן בתקופות עברו, למרות חוסר התאמתן למציאות הנוכחית ולמרות העלות הגבוהה שהם מסבים לחברה. מטרת עבודה זו היא לנתח את סוגיית התגמולים לעובדים בחברות גלובליות, והיא תתמקד בשני סוגי תגמולים גלובאליים. האחד, הוא תגמולים גלובאליים לעובדים במדינות שונות, הממלאים את אותם תפקידים או לפחות תפקידים דומים או מקבילים. בהקשר זה אנסה לבחון את השאלה: כיצד יכולה חברה לתגמל עובדים הממלאים תפקידים דומים או אפילו זהים במדינות הנבדלות זו מזו מבחינת שכר ורמת החיים מבלי לגרום למתיחויות על בסיס של אי שיוויון ומבלי להיגרר לעלויות גבוהות.

החלק השני של העבודה יתרגז בתגמולים לעובדים שנשלחו מטעם החברה בה הם עובדים לסניפים שלהם בארצות זרות. בעידן הגלובאלי והרב-לאומי, חברות רבות פועלות במדינות שונות בעולם, כאשר מרכז החברה נמצא במדינת האם, במשרדים הראשיים. באופן עקרוני, תנסה החברה להעסיק עובדים מקומיים בארצות בהן היא פועלת. זאת מתוך שיקולים כלכליים, לוגיסטיים ותרבותיים. אולם, לעתים קרובות, עליה לשלוח עובדים מחברת האם לארץ הזרה לתקופה שבין מספר חודשים עד מספר שנים, על מנת לבצע משימות שעובדים מקומיים אינם מסוגלים לבצע או שיבצעו אותה טוב פחות.

מעבר לארץ אחרת על מנת לעבוד עבור חברת האם הוא מהלך הכרוך בשינויים ובאתגרים רבים. על מנת לעודד את העובד שנשלח לארץ זרה יציעו החברות הגלובאליות לעובד תגמול כספי גבוה ותנאים והטבות נוספים. מערכת תגמולים זו נועדה להקל על השהות של העובד במקום החדש – בעיקר כאשר מדובר במדינת עולם ראשונה למדינת עולם שנייה או למדינת עולם שלישית. מהלך זה דורש התחשבות במספר גורמים, כגון: שמירה על מערכת פיצוי מקומית, התומכת במטרות האסטרטגיות של הארגון, הבדלים ברמות השכר בין המדינות, הצרכים של העובד ומשפחתו במדינה הזרה, כמו גם הגדרות התפקיד, הבדלים בין רמת החיים בין המדינות, הבדלים תרבותיים ועוד.

מנהלים של משאבי אנוש של חברות בינלאומיות כמו גם חוקרים, מודעים למתחים שנוצרו בעקבות פעילות של חברות על-לאומיות גם ברמה הלאומית הלוקאלית וגם ברמה הגלובאלית. מתחים אלה משפיעים על ההתנהגות המולטי-לאומית גם ברמת הלוקאלית וגם ברמה הגלובאלית. אחד מהתחומים עליהם יש למצב זה השפעה הוא שאלת התגמולים. כפי שציינתי, מדובר בעיקר בשני סוגי תגמולים: תגמולים לעובדים שונים ברחבי העולם של אותה חברה, המאיישים תפקידים דומים