



#### Стр-ра компенсаційного пакету

Стр-ра компенсаційного пакету має наст. вигляд:

- 1) посадовий оклад – встановлюється, виходячи з ф-ціональних обов'язків посадової особи;
- 2) преміальні в готівковій формі.

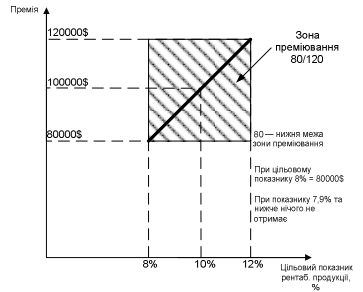
У рамках плану преміювання ключовими є 3 базових питання:

- 1) питання цільового базового показника для розрахунку премії;
- 2) питання стандарту преміювання;
- 3) питання стр-ри стандарту преміювання.

Існує 4 стандарти преміювання:

- 1) бюджетний (визначає відношення фактичних показників до планових);
- 2) динамічний (визначає відношення фактичних показників поточного року до фактичних показників минулого року);
- 3) середньогалузевий (фактичні показники діяльності компанії до фактичних показників діяльності галузі);
- 4) дискримінаційний (характеризується як такий, що не дає змоги отримати менеджеру премію взагалі у випадку недосягнення хоча б одного з цільових показників).

Стр-ра стандарту преміювання:



Від ступеня конкурентоздатності компанії в галузі, конкуренції в галузі:

- 1) нижня межа → тах, верхня межа → тах (підпр-во – високококонк., галузь – низькококонк.);
- 2) нижня межа → тіп, верхня межа → тах (підпр-во – високококонк., галузь – високококонк.);
- 3) нижня межа → тіп, верхня межа → тіп (підпр-во – низькококонк., галузь – високококонк.);
- 4) нижня межа → тах, верхня межа → тіп (низькококонк. галузь, низькококонк. підпр-во).

У англо-саксонській моделі управління ТНК базова частина премії формується не в готівковій формі, а у формі ЦП. Як правило, у рамках використання ЦП у якості інструмента стимулювання праці реалізується 2 програми:

- 1) програма опціонів на акції;
- 2) програма гарантованих акцій.

Програма гарантованих акцій, як правило, дає змогу керівнику підпр-ва отримати у власність ЦП підпр-ва по закінченню дії контракту з ним та за умови реалізації ним (підпр-вом) великої к-ті показників виробничо-фін. діяльності. На відміну від програми опціонів керівник не повинен нести витрати (робити внески) в частині взяття участі в даній програмі, тобто акції підпр-ва переходять у власність керівника безкоштовно.

#### Міжн. досвід формування та реалізації компенсац. пакетів

Існує 2 підходи в частині формування компенсаційних пакетів виконавчих директорів:

- 1) американський, де пакети великі (в середньому \$5,5 млн), паперові (60%) і змінні (65-70%);
  - 2) Японія – пакети малі (\$450-500 тис.), готівкові (90-95% пакетів) та фіксовані (90-95% в пакеті).
- Франція – розмір пакету \$850 тис., частка паперових ел-тів – 15-20%, частка змінних – 25-30%.
- Німеччина – розмір пакету \$950 тис., частка паперових ел-тів – 10-15%, частка змінних – 20-25%.
- Італія – розмір пакету \$950 тис., частка паперових – 15%, частка змінних – 25%.
- Бразилія – розмір пакету \$2,7 млн, частка паперових – 40%, частка змінних – 55%.
- Гонконг – розмір пакету \$3,2 млн, частка паперових – 45%, частка змінних – 60%.
- Великобританія – розмір пакету \$2,1 млн, частка паперових – 35%, частка змінних – 45%.

Протягом останніх 25 рр. показник відношення з/п керівників корпорацій у рамках англо-саксонської моделі зріс з 12:1 до 85:1. У континентальній моделі за цей час зазначений показник знаходиться на рівні 9:1.

#### Стр-а з/п невиконавчих директорів

З/п невиконавчих директорів корпорацій (членів спостережних рад) складається з наст. ел-тів:

- 1) фіксована з/п (посадовий оклад). Займає бл. 60% у стр-рі з/п;
- 2) виплати за присутність на засіданнях ради. Займає бл. 20% у стр-рі з/п;
- 3) виплати за роботу в комітетах ради. Займає 15% у стр-рі з/п;
- 4) преміальні за рез-т діяльності корпорації. 5-10% у стр-рі з/п.

#### Залежн. з/п від внеску невикон. дир. в рез-т діял-ті компанії

Існують розбіжності між нац. школами з/п виключно в частині часу, який витрачено зовнішнім директором на виконання роботи в рамках ради.

У США невиконавчий директор витрачає на виконання власних обов'язків у рамках рад бл. 200 год. на рік, у Японії – бл. 60 год., а в Німеччині – бл. 40 год. на рік.

У німецьких компаніях з/п складає \$70 тис., у японських – \$40 тис., у американських – \$100 тис.

Американська практика з/п:

- 1) погодинна оплата праці виконавчого директора: \$5 млн / 2000 = \$2500;
- 2) погодинна оплата праці зовнішнього директора: \$100 тис. / 200 = \$500.

Німецька практика з/п:

- 1) погодинна оплата праці виконавчого директора: \$900 тис. / 2000 = \$450;
- 2) погодинна оплата праці невиконавчого директора: \$70 тис. / 40 = \$1750.

Японська практика з/п:

- 1) погодинна оплата праці виконавчого директора: \$400 тис. / 2000 = \$200;
- 2) погодинна оплата праці невиконавчого директора: \$40 тис. / 60 = \$666.

Порівняльно вища погодинна з/п виконавчих директорів у англо-саксонській моделі пояснюється бажанням власників корпорації за умови слабкого корпоративного контролю з їх боку мотивувати виконавчих директорів працювати виключно в інтересах власників.

Порівняльно вища погодинна з/п в корпораціях Японії в невиконавчих директорів пояснюється надзвичайною важливістю та впливом їх пропозицій у рамках ради директорів на корпоративні стратегії.

Ф-р моделі корпоративного управління відіграє визначальну роль у формуванні погодинної оплати праці невиконавчих директорів у Німеччині.

Ф-р стереотипу відіграє визначальну роль у формуванні погодинної оплати праці в корпораціях США та Японії.

#### Підходи до формув. корпор. культури й кадрової політики в міжн. фірмі

Існує 5 підходів до формування корпоративної культури й кадрової політики в міжн. фірмі:

- 1) стиль управління штаб-квартири. У філіях за кордоном використовуються базові принципи управління, які властиві для штаб-квартири;
- 2) «домашній» стиль управління. У філіях за кордоном використовуються принципи управління, властиві саме для цієї країни;
- 3) «сплав». Окреслюються окремі принципи управління, які б можна було ефективно використовувати у філіях за кордоном, тобто персонал підбирається виключно під визначене коло принципів;
- 4) універсалізм. Згідно до цього підходу, принципи управління адаптуються відповідно до існуючих нац. стереотипів, тобто до робітників усіх націй, які працюють у компанії;
- 5) комбінований підхід. Використовуються управлінські принципи з переліку наведених вище виключно до вимог кожної зарубіжної країни, де знаходиться закордонна філія фірми.

#### Підходи до відбору персоналу

У зарубіжних фірмах використовують 4 підходи до відбору персоналу:

- 1) етноцентризм (*деяке розповсюдження*). Персонал у філіях за кордоном підбирається виключно з числа працівників штаб-квартири (японські компанії);
- 2) поліцентризм. На ключові посади у філії за кордоном призначаються громадяни тієї країни, де знаходиться філія;
- 3) регіоцентризм (*найбільше розповсюдження*). На ключові посади в закордонних філіях фірми призначаються керівники з огляду на їх здатність управляти регіоном в цілому, приймаючи до уваги особливості бізнесу, властиві саме для цього регіону;
- 4) геоцентризм. Призначення на ключові посади за кордоном відбувається виключно з урахуванням кваліфікації працівника.

#### Категорії робітників для закордонних відраджень

Виділяють 2 категорії робітників у міжн. фірмах для закордонних відраджень:

- 1) «домашні» менеджери – громадяни або вихідці з країни, де знаходиться закордонна фірма;
- 2) експатріанти – робітники фірми, які є громадянами країни штаб-квартири або будь-якої ін. країни, що відрізняється від країни закордонної фірми. При цьому вони не повинні бути вихідцями з країни, де розташована філія.

#### Навчання персоналу в міжн. фірмі

Існують чіткі хар-ки, які відрізняють підходи до навчання персоналу в міжн. фірмах залежно від нац. школи управління (японської, європейської та американської).

*Американський підхід:*

- 1) оплата навчання здійснюється за кошти робітників;
- 2) навчання здійснюється в індивідуальному порядку;
- 3) навчання проводиться в спеціалізованих центрах в університетах;
- 4) неформалізована оцінка знань;
- 5) навчання спеціальним навичкам.

*Європейська школа навчання персоналу характеризується:*

- 1) навчання колективне;
- 2) навчання спеціалізованим навичкам;
- 3) навчання за кошти компанії;
- 4) навчання в університетах або в офісах консультаційних фірм;
- 5) формалізована оцінка знань.

*Японська школа навчання персоналу:*

- 1) навчання універсальним навичкам;
- 2) колективний підхід до навчання;
- 3) навчання в офісі фірми;
- 4) навчання за кошти компанії;
- 5) формалізована оцінка знань.

*Українська школа:*

- 1) навчання спеціалізованим навичкам ⇒ вертикальний ріст.

#### Сис-ма мотивації та оплати праці в міжн. фірмах

У рамках сис-ми мотивації праці виділяють 4 форми винагородження праці:

- 1) основна мат. винагорода:
  - посадовий оклад;
  - премія;
  - надбавка (проф. майстерність);
  - доплати (понаднормовий час роботи);
- 2) компенсації:
  - витрати на транспорт;
  - витрати на харчування;
  - витрати на проживання;
  - витрати на навчання;
  - витрати на навчання дітей;
- 3) немат-альна винагорода /Японія/:
  - подяки;
  - корпоративні подарунки;
  - корпоративні вечірки;
  - нагороди та грамоти від корпорації;
- 4) змішане стимулювання:
  - мед. страхування;
  - пенсійна винагорода (корпоративна пенсія);
  - дострокове просування по кар'єрним сходам;
  - відпочинок за рахунок фірми.