Зміст

Вступ

1. Англо-американська модель корпоративного управління

2. Особливості планування в компаніях США

3. Специфіка управління персоналом у фірмах США

## Вступ

Менеджмент як діяльність зародився у США в останній чверті 19 ст. На той час це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Мільйони емігрантів з Європи створили величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна людина могла досягти значного успіху. Уряд США матеріально підтримував здобуття освіти, що сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально здатних працювати на різних ділянках бізнесу, зокрема в управлінні. Виявилося, що кращих результатів досягали ті, хто генерував нові ідеї, в тому числі у сфері управління організаціями. Вони і сформували практичні засади менеджменту. Дещо пізніше аналогічні процеси почалися в країнах Європи.

Формування світової практики менеджменту відбувалося передусім під впливом практики управління корпораціями США. Це було наслідком того, що менеджмент зародився саме тут, не менш відчутно позначилося і провідне економічне становище США в сучасному світі. Нині у більшості країн відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей, на цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту.

Будь-яка американська компанія протягом 20 ст. змінювала власну організацію й управління в певній послідовності. Організаційні структури управління фірмами більш ніж за 100 років існування зазнали відчутних модифікацій. Перша відбулася у 20-х роках 20 ст. внаслідок відокремлення управління від власності на капітал, що знаменувало революційні зміни в практиці управління виробничо-господарською діяльністю. Наступна модифікація була пов’язана з формуванням організацій командно-контрольного типу із сконцентрованим у верхньому ешелоні фірми централізованим штабним управлінським апаратом.

Основою організаційної структури американської корпорації в 50-70-х роках 20 ст. стало децентралізоване управління виробничим процесом, за якого на верхньому рівні керівництва вирішували проблеми загальної політики (маркетингової, фінансової, технічної), вибору стратегії управління, формулювали принципи кадрової політики фірми, на нижньому функціонували відносно самостійні виробничі підрозділи. Їх завданням були реалізація політики, розробленої вищим ешелоном керівництва, підвищення ефективності своєї діяльності, в т. ч. шляхом власних науково - дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР).

У 80-х роках 20 ст. виявилися недоліки традиційних лінійно-функціональних організаційних структур. Найгострішими були проблеми розподілу повноважень і відповідальності і науково-технічній і дослідницькій роботі. Використання розробок центральних науково-дослідних служб не - рідко спричиняло значну перебудову виробництва у структурних підрозділах, тоді як розробки децентралізованих підрозділів НДДКР впроваджу - вали без суттєвої шкоди для реалізації поточних виробничо-збутових програм. Крім того, інтенсивна інноваційна діяльність суперечила орієнтації на оперативні економічні показники, що зумовило негативну реакцію багатьох менеджерів, які відповідали за поточне виробництво. Це спонукало корпорації до пошуку ефективніших організаційних структур - гнучких, цілеспрямованих, різноманітних. Тому корпорації США наприкінці 80-х років 20 ст. з метою вдосконалення організаційних структур управління по чали перехід від командно-контрольної організації до децентралізованого управління шляхом виділення самоврядних управлінських підрозділів на виробництві, що передусім було зумовлено динамічністю американського ринку, який вимагав високої диверсифікації виробництва. Це позначилося на структурі управління компаній: було створено спеціалізовані виробничі підрозділи або їх групи із різних видів продукції та сфер діяльності. Запровадження так званих “плоских структур” зумовлювало скорочення або ліквідацію окремих підрозділів функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій. Відповідні функції передавали низовим ланкам, що сприяло розширенню їх участі у визначенні політики корпорацій. Змінювалися не просто структури управління, а система управління корпораціями. Більшість великих компаній США перейшла до мультидивізіональних структур - складних, горизонтально розгорнутих структур управління, елементами яких є спеціалізовані у межах корпорації за окремими продуктами виробничі структурні під розділи з автономним управлінням.

Ці зміни зумовлені новою роллю людини у виробництві й управлінні. Попередні методи американського менеджменту, сформовані під впливом тейлоризму, ґрунтувалися на поділі виробничого процесу на окремі завдання, виконання яких залежало від уміння працівників. Наприкінці 60х років 20 ст. у США зросла роль інтелектуальної складової робочої сили і, відповідно, знизилося значення фізичної.

## 1. Англо-американська модель корпоративного управління

Ця модель застосовується в корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади та деяких інших країн. Характеризується наявністю індивідуальних акціонерів і постійно зростаючою кількістю незалежних, тобто не пов’язаних з корпорацією акціонерів (“аутсайдери”), а також чітко розробленими законодавчими засадами, які визначають права і обов’язки трьох ключових учасників (менеджерів, директорів, акціонерів) та порівняно простим механізмом взаємодії між корпорацією та акціонерами і між акціонерами як на щорічних загальних зборах, так і в проміжних між ними.

Акціонування - це звичайний спосіб нагромадження капіталу корпораціями Великобританії та США. Тому не дивно, що і США утворився най більший в світі ринок капіталу, а Лондонська біржа - третя у світі з капіталізації ринку після Нью-Йорка й Токіо. Більше того, існує причинно-наслідковий зв’язок між прерогативою акціонерного фінансування, розмірами ринку капіталу та розвиненістю системи корпоративного управління. США є найбільшим ринком капіталу й одночасно місцем найрозвиненішої системи голосування за дорученням з небувалою активністю незалежних (інституційних) інвесторів. Останні також відіграють важливу роль на ринку капі талу й у корпоративному управлінні Великобританії.

Ключові учасники англо-американської моделі. Учасниками цієї моделі є менеджери, директори, акціонери, урядові структури, біржі, саморегульовані організації, консалтингові фірми, що надають консультаційні послуги корпораціям або акціонерам з питань корпоративного управління й голосування за дорученням.

Англо-американська модель, що розвивалася в умовах вільного ринку, передбачає розподіл процесів володіння та контролю в найбільших корпораціях. Цей юридичний поділ є дуже важливим з ділового й соціального поглядів, оскільки інвестори, вкладаючи свої кошти й володіючи підприємством, не несуть юридичної відповідальності за дії корпорації. Вони передають функції з управління менеджерам і платять їм за виконання цих функцій як своїм агентам з ведення справ.

Інтереси акціонерів і менеджерів не завжди збігаються. Корпоративне законодавство, що діє в країнах, які застосовують англо-американську модель, вирішує це протиріччя різними способами. Найважливіший з них - це обрання акціонерами ради директорів, що стає їхньою довіреною осо - бою й починає виконувати функціональні обов’язки, тобто діяти на користь акціонерів при здійсненні функцій контролю над управлінням.

За повоєнний період у Великобританії та США намітилося зрушення у бік збільшення кількості інституційних акціонерів порівняно з індивідуальними. В 1990р. у Великобританії інституційні інвестори володіли приблизно 61% акцій британських корпорацій, а індивідуальні - лише 21%. У США в 1990р. інституційні інвестори мали 53,3% акцій американських корпорацій.

Зростання кількості інституційних інвесторів сприяло посиленню їхнього впливу. У свою чергу, це спричинило законодавчі зміни, що зумовили їхню активізацію як учасників корпоративних відносин.

Склад ради директорів в англо-американській моделі. У ради директорів більшості корпорацій Великобританії та США входять як “внутрішні" (інсайдери), так і аутсайдери. Інсайдер - особа, яка працює в корпорації (менеджер, виконавець, працівник) або тісно пов’язана з управлінням корпорацією. Аутсайдер - особа, прямо не пов’язана з корпорацією або з її управлінням. Синонімом терміна “інсайдер" є “виконавчий директор", а терміна “аутсайдер” - незалежний директор.

Традиційно головою ради директорів і генеральним виконавчим директором була одна й та сама особа. Часто це призводило до різних зловживань, зокрема: концентрування влади в руках однієї людини; концентрування влади в руках групи осіб; намагання правління втримувати владу протягом тривалого часу, ігноруючи інтереси інших акціонерів, а також до грубого порушення інтересів акціонерів.

У 1990 році одна особа була одночасно головою ради директорів і головним виконавчим директором в 75% з 500 найбільших корпорацій США. У Великобританії, навпаки, більшість корпорацій мали незалежного директора. Проте багато рад директорів британських корпорацій очолювалися “внутрішніми” директорами: в 1992році 42% всіх директорів були незалежними, а 9% найбільших британських корпорацій взагалі не мали незалежного директора. Нині й американські, й англійські корпорації тяжіють до залучення в раду директорів все більшої кількості незалежних директорів.

Починаючи із середини 80-х років, у Великобританії і США інтерес до корпоративного управління став зростати. Цьому сприяли різні фактори:

збільшення інституційних інвестицій і обох країнах;

посилення державного контролю в США з наданням права голосу на щорічних загальних зборах акціонерів деяким інституційним інвесторам;

діяльність з поглинання корпорацій у другій половині 80-х років;

надмірно високі оклади виконавчих директорів у багатьох американських корпораціях і зростаюче почуття втрати конкурентоспроможності стосовно німецьких і японських корпорацій.

Внаслідок цього індивідуальні та інституційні інвестори почали інформувати один одного про існуючі тенденції, здійснювати різні дослідження й організовано виступати на захист своїх інтересів як акціонерів. Зібрані ними дані були досить цікавими. Наприклад, дослідження, здійснені різними організаціями, показали, що в багатьох випадках простежується зв’язок між відсутністю пильності з боку ради директорів і низькою діяльністю корпорації. Крім того, аналітиками з корпоративного управління було виявлено, що незалежні директори часто не мають повного обсягу інформації на відміну від “внутрішніх" директорів, і тому їхня здатність здійснювати ефективний контроль обмежена.

Існує низка факторів, які сприяли збільшенню кількості незалежних директорів у раді директорів корпорацій Великобританії та США. Серед них: зміна структури власників, тобто зростання кількості та впливу інституційних інвесторів і їхня участь у голосуванні на щорічних загальних зборах акціонерів, а також рекомендації таких незалежних саморегульованих організацій, як Комітет з фінансових питань корпоративного управління у Великобританії й різних акціонерних організаціях у США.

Склад ради директорів і представництво в раді залишаються важливими питаннями, які турбують акціонерів у Великобританії та США. Можливо, це відбувається тому, що інші питання корпоративного управління, такі, як розкриття інформації і механізми взаємодії між корпораціями та акціонерами, переважно вже вирішені.

Законодавча база англо-американської моделі. У Великобританії і США взаємини між менеджерами, директорами та акціонерами визначаються переліком законів і правил. У США Федеральне агентство, Комісія з цін них паперів, встановлюють вимоги до розкриття інформації, а також регулюють відносини “корпорація - акціонери", “акціонери - акціонери”.

Закони, що регулюють діяльність пенсійних фондів, також впливають на корпоративне управління. В 1988 році Міністерство праці США, відповідальне за діяльність приватних пенсійних фондів, ухвалило, що вони виступають “довіреними особами" своїх акціонерів у справах корпорації. Ця постанова вплинула на діяльність приватних пенсійних фондів та інших інституційних інвесторів: вони стали цікавитися всіма питаннями корпоративного управління, правами акціонерів і голосуванням на щорічних загальних зборах акціонерів. Варто зазначити, що в США корпорації реєструються й засновуються в певному штаті, і закони цього штату становлять основу законодавчої бази щодо прав і обов’язків корпорації.

Порівняно з іншими ринками капі ладу в США існують найбільш жорсткі правила щодо розкриття інформації і діє чітка система взаємин між акціонерами. Це має пряме відношення до розміру й значення ринку цінних паперів в економіці США і на міжнародній арені. У річний звіт або до порядку денного щорічних загальних зборів акціонерів повинні бути внесені такі відомості:

фінансова інформація (у США ці дані публікуються щокварталу);

дані про структуру капіталу;

довідка про колишню діяльність призначуваних директорів (у тому числі імена, обіймані посади, відносини з корпорацією, володіння акціями в корпорації);

розміри зарплати (винагороди), виплачуваної виконавчим директор-рам, а також відомості про виплату винагороди кожному з п’яти найбільш високооплачуваних керівників (їхні імена повинні бути зазначені);

дані про всіх акціонерів, що володіють понад 5% акціонерного капітал у;

відомості про можливе злиття або реорганізацію;

передбачувані виправлення до уставу, а також імена осіб або корпорацій, запрошуваних для аудиторської перевірки.

У Великобританії та інших країнах, що використовують англо-американську модель, вимоги до розкриття інформації аналогічні. Проте звітність надається кожні півроку, і, як правило, обсяг даних менший за всіма категоріями, у тому числі фінансова інформація та відомості про призначуваних директорів. У Великобританії законодавчі межі корпоративного управління встановлюються парламентом і можуть регулюватися правилами таких незалежних організацій, як, наприклад, Колегія з цінних паперів та інвестицій, відповідальна за контроль функціонування ринку цінних паперів. Варто звернути увагу на те, що ця колегія не є такою ж державною структурою, як Комісія з цінних паперів та і бірж США. Незважаючи на те, що законодавча база для розкриття інформації та регулювання відносин між акціонерами у Великобританії добре розроблена, деякі спостерігачі вважають, що англійській системі не вистачає саморегуляції й необхідна державна служба, аналогічна американській Комісії.

Дії корпорації, що вимагають схвалення акціонерів, в англо-американській моделі - це обрання директорів і призначення аудиторів. Існують також інші, позачергові питання, що вимагають схвалення акціонерів. Серед них: внесення або виправлення планів випуску акціонерних опціонів (що безпосередньо впливає на виплати менеджерам і директорам); злиття й поглинання; реорганізація, поправки до уставу корпорації.

Існує одна важлива відмінність між Великобританією та США: у США акціонери не мають права голосувати з питань щодо розмірів дивідендів, пропонованих радою директорів, а у Великобританії, навпаки, це питання якраз і виноситься на голосування.

В англо-американській моделі акціонери мають право вносити пропозиції до порядку денного щорічних загальних зборів акціонерів. Ці пропозиції акціонерів повинні стосуватися безпосередньо діяльності корпорації. Акціонери, що володіють понад 10% капіталу корпорації, мають також право скликати позачергові (надзвичайні) збори акціонерів.

У США Комісія з цінних паперів і бірж випустила безліч різних за формою й змістом правил, пропозицій акціонерів про строки й публікацію цих пропозицій. Комісія також регулює взаємодію акціонерів.

Взаємини між учасниками в англо-американській моделі. Як зазначалося вище, в англо-американській моделі чітко визначено питання відносин акціонерів між собою та акціонерів з корпорацією. Важливу роль в управлінні акціонерним товариством (корпорацією) відіграють незалежні й саморегульовані організації.

Акціонери можуть здійснювати своє право голосу, не будучи присутнім на щорічних загальних зборах. Всі зареєстровані акціонери одержують поштою такі документи: порядок денний зборів з усією необхідною інформацією, всі пропозиції та бюлетень для голосування.

Акціонери мають можливість голосувати “за дорученням", тобто заповнюють бюлетень і надсилають його корпорації поштою. Таким чином акціонер уповноважує голову ради директорів діяти від його імені, тобто виступати його довіреною особою, і голосувати так, як зазначено в бюлетені.

В англо-американській моделі інституційні інвестори й різні фінансові фахівці стежать за діяльністю корпорації та корпоративним управлінням. Серед них інвестиційні фонди (індексні фонди і фонди, що орієнтуються на конкретну галузь промисловості); фонди ризикового капіталу, або фонди, що інвестують у нові корпорації; агентства, які оцінюють кредитоспроможність позичальників або якість цінних паперів; аудитори й фонди, що орієнтуються на підприємства-банкрути або збиткові корпорації.

## 2. Особливості планування в компаніях США

Американські фірми зазвичай використовують два види планування: довгострокове (стратегічне) і річне фінансове планування. Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою фахівців при вищому керівництві фірми й концентрує увагу на розробленні довгострокових рішень, прийнятих фірмою на підставі економічного аналізу ринкової ситуації. Через складність цього процесу в ньому використовують такі інструменти планування, як економетричні прогнози або моделі, розроблені відповідними фахівцями. Первинним об’єктом аналізу для стратегічного планування є стратегічний господарський центр, що поєднує кілька виробничих відділень фірми.

Поточне (річне) планування ґрунтується в американських фірмах на показниках стратегічного плану. Річний план (бюджет) - це оперативний документ, відповідно до якого стратегічний господарський центр визначає плановий на поточний рік обсяг виробництва, встановлює плани з використання робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції. У річному плані деталізуються плани виробництва й збуту поквартально й щомісячно, а також визначаються завдання для низових рівнів фірми. Процес розроблення річного плану починається із прогнозування обсягу продаж у товарів та послуг. Потім розраховують витрати виробництва й річний прибуток. У межах стратегічного господарського центру складають плани по кожному з його підрозділів (заводу, відділу), що виступає центром витрат виробництва. Управління ними здійснюється на основі показників відхилення видатків від бюджету. Великі американські фірми використовують безліч деталізованих варіантів контролю за видатками, які є управлінськими інструментами у всіх фірмах і дають можливість визначити показник вартості продажу продукції як основу для розроблення річних планів підрозділів вищих рівнів.

В американських фірмах системи планування побудовані таким чином, щоб була можливість швидко реагувати на зміну споживацького попиту й ринкової конкуренції. Свою гнучкість вони підвищують двома шляхами. Перший шлях передбачає: скорочення планового періоду (від п’яти до двох років стратегічного планування); прогнозування й планування завдань щомісяця, замість визначення твердих показників на рік.

Другий шлях передбачає: скорочення часу виконання замовлення і його поставки; встановлення тісніших контактів із замовником шляхом запрошення його представників на засідання керівного складу фірми з обговоренням питань планування, об’єднання інформаційних систем із замовником для забезпечення необхідної послідовності поставок продукції, надання замовникові послуг типу перевірки якості, умов постачання. Такі ділові контакти сприяють розміщенню замовником нових замовлень.

Як правило, менеджер заводу мало займається контролем за виробничим процесом. Значно більше часу він витрачає на роботу зі зниження витрат виробництва й переговори із замовником. Менеджери заводів зазвичай витрачають мінімум часу й зусиль на пошук необхідного постачальника й максимум на те, щоб він постачав якісну продукцію. Для американських компаній вихідним пунктом планування є прогнозування ринку, стану й розвитку ринкової ситуації. Такий прогноз готується службою маркетингу й доводиться до вищого керівництва фірми та керівництва відділень і заводів. На його основі заводи складають свої плани, які спрямовуються для затвердження нагору, а потім повертаються вниз для виконання. Звіти про виконання плану знову йдуть знизу нагору. Виконання планових показників для заводів (собівартість, якість, своєчасність поставок) становить основу управлінської діяльності керівника заводу. Керуючий службою контролю головну увагу приділяє виконанню показників якості, головний економіст - зниженню витрат, інженери - створенню нового продукту.

## 3. Специфіка управління персоналом у фірмах США

Добір кадрів. Американські фірми, які використовують традиційні принципи добору кадрів при прийнятті на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Загальними критеріями з добору кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються. В американських фірмах орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, так само, як інженерів і вчених. Американські фахівці професійні у вузькій сфері знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі. Це обмежує можливості просування рівнями управління, що зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу. Особливі труднощі виникають із забезпеченням кваліфікованими робочими кадрами з таких професій, як наладчики, інструментальники, ремонтний персонал. Існує брак кваліфікованих молодших управлінських - майстрів і начальників дільниць. Це зумовлено високими вимога - ми та відповідальністю; недостатнім моральним і матеріальним стимулюванням; небажанням кваліфікованих робітників обіймати посади майстра; підвищенням вимог до цієї роботи в галузі техніки та людського фактора. В американських фірмах при прийнятті на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожна фірма розробляє свої критерії відбору й порядок наймання працівників. Після прийняття на роботу відбувається процедура призначення на посаду, коли працівника ознайомлюють з його обов’язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, і не розповідають про діяльність фірми в цілому та її організаційну культуру.

У більшості американських фірм прийняття на роботу передбачає проходження таких етапів: ознайомлення працівника з описом пропонованих робочих функцій, прав і відповідальності. Якщо конкретна робота, на яку приймається працівник, не входить у річний план, то необхідне її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її внесення до існуючої системи оплати праці. Добір кадрів починається після того, як пропозиції щодо нової посад и затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівникові підрозділу, де оголошено вакансію, підібрати кандидатури працівників. Як правило, він складає короткий список кандидатів, які за своєю кваліфікацією відповідають цій посаді. У деяких фірмах обов’язковими вважається внесення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Набір кандидатів зі сторони здійснюється через рекламу, особисті зв’язки, професійні фірми з найму, що мають електронні бази даних. Кандидати, внесені до списку, зазвичай проходять через серію інтерв’ю зі свої ми майбутніми керівниками (на два-три рівні вище), колегами й за необхідності з підлеглими. Результати інтерв’ю узагальнюються й доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

В американських фірмах звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується тривалою серією оцінних і виховних прийомів, за винятком екстремальних ситуацій (злодійство, шахрайство, очевидне порушення порядку). Роботу кожного працівника оцінюють один або два рази на рік. Результати оцінювання обговорюються з працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі та шляхи їх ліквідації, а за потреби - попередження по звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від поліпшення роботи.

Умови праці. Впровадження автоматизації у виробництво внесло істотні зміни в умови праці персоналу; заміна встановлених переліків професій і посадових інструкцій ширшими, більш прийнятними й зручними для працівників; зменшення обсягу роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; перехід на гнучкі форми оплати праці; об’єднання інженерів, учених і виробничників у наскрізні (від конструювання до виготовлення виробів) колективи - проектно-цільові групи.

Оплата і стимулювання праці в організаціях США. У США система оплати праці передбачає:

одержання працівниками погодинної оплати, що пов’язане з високим рівнем механізації праці, де виробіток практично не залежить від робітника;

регулювання мінімальної оплати праці (як і погодинних ставок) законом;

при визначенні середнього рівня оплати фірми відстеження того, щоб вона не була нижчою, ніж в інших фірмах у цьому географічному районі;

залежність абсолютних розмірів заробітку від кваліфікації працівника і вартості проживання в певній місцевості;

підвищення заробітку щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно; щорічну атестацію працівників. Роботу оцінює керівник на підставі відомостей, наданих безпосереднім керівництвом;

нерозголошення розмірів заробітків інженерно-технічних працівник-ків і керівництва; вони встановлюються на підставі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником;

виплату премій, як правило, тільки вищому керівництву фірми. Заохочення здійснюється шляхом матеріального стимулювання й просування щаблями ієрархії. Просування по службі безпосередньо пов’язане з підвищенням кваліфікації через систему навчання.

У більшості американських фірм системи оплати праці вирізняються негнучкістю, не мають достатнього мотиваційного ефекту і слабко стимулюють підвищення продуктивності праці. Система оплати праці в США побудована таким чином, що фіксована зарплата може тільки зростати й практично ніколи не зменшується.

Основні види додаткової оплати праці у США:

премії управлінському персоналу;

компенсаційні виплати при виході у відставку;

спеціальні премії менеджерам незалежно від їхніх успіхів;

премії, що залежать від розмірів прибутку за незмінної величини базового окладу;

доплати за підвищення кваліфікації та стаж роботи;

оплата без погодинних ставок;

продаж працівникам акцій компанії.

Премії керівництву фірми залежать від досягнутих нею фінансових результатів діяльності. Здебільшого це досягнення короткострокових результатів, що не враховують всіх факторів, які впливають на ефективність діяльності компанії. Успіх керівника таким чином оцінюється з погляду фінансових результатів, а не результатів виробничої діяльності. За деякими оцінками, в 20% американських корпорацій, що входять до першої тисячі найбільших фірм США, установлено спеціальні привілеї в оплаті праці працівників вищого рівня управління.

У США використовуються різні програми участі працівників у прибутках, зокрема, утворення пенсійних фондів; разові преміальні виплати за підсумками року, величина яких залежить від обсягу отриманого фірмою прибутку. Система розподілу доходів передбачає створення певного механізму розподілу додаткових доходів, одержуваних внаслідок зростання продуктивності праці в тому підрозділі, де працівник працює. За цієї системи преміальні виплати залежать від продуктивності праці, якості продукції, економії матеріалів, задоволення вимог споживачів, надійності робо ти.

Преміальні виплати отримує кожний працівник, але їх рівень залежить від результатів діяльності і конкретного підрозділу, в якому він працює. За такої системи існує тісний взаємозв’язок між результатами роботи й величиною премії працівника. Це не просто нова система оплати праці, а новий підхід до підвищення ефективності роботи кожного працівника, продуктивності його праці, якості продукції й скорочення витрат виробництва.

Великі американські фірми, що перейшли на гнучку систему оплати праці, іноді використовують одночасно обидві системи: на рівні фірми або виробничого відділення - систему участі у прибутках; на рівні заводів, відділів - систему розподілу доходів.

Практика свідчить, що використання гнучких систем дає змогу значно підвищити рівень оплати праці за одночасного збільшення її продуктивності та прибутковості виробництва. Це новий підхід до формування системи оплати праці. Він містить також елементи морального стимулювання працівників, зокрема за раціоналізаторську діяльність, нові положення про поділ відповідальності, стабільності складу працівників фірми й плинності кадрів.