

**Совершенствование гибкой системы заработной платы  
(на примере ОАО «ЭнергоТехМаш»)  
Яковлева Татьяна Александровна**

*студент*

*Тольяттинский государственный университет, Тольятти, Россия*

*E-mail: tany-yakovleva@yandex.ru*

В работе рассмотрена гибкая система оплаты труда руководителей и специалистов в качестве одного из резервов повышения уровня конкурентоспособности ОАО «ЭнергоТехМаш» (ЭТМ). Организация системы заработной платы оказывает прямое влияние на такие факторы конкурентоспособности предприятия как кадровый, научно-технический, экономический, производственный и сбытовой потенциалы, которые определяют эффективность деятельности предприятия, его место на рынке и финансовое положение.

ОАО «ЭнергоТехМаш» является стратегически важным объектом в Поволжском регионе, занимая 15-ти процентную долю на рынке алюминиевого производства. В настоящее время у ЭТМ наблюдалось ухудшение финансового состояния. Так прибыль снизилась с 2005 г. по 2006 г. на 3,966 млн.руб., уровень рентабельности производства уменьшился с 2,96% до 2,18%. Это объясняется: производством нерентабельной продукции; высокой долей постоянных затрат; наличием высокой кредиторской задолженности; относительно невысоким уровнем гибкости предприятия. Для решения острых проблем руководство предприятия приняло решение о переходе к новой системе оплаты труда, которая предполагает стимулирование деятельности персонала предприятия, и как результат приведет к улучшению значений основных экономических показателей. Сущность используемой системы оплаты труда, согласно Положению, заключается в том, что начисляемая заработная плата состоит из трех составляющих: 1) базовая ставка (3,606 млн.руб.) – выплачивается в полном размере, если достигнут нормативный уровень рентабельности (16%), при не достижении она корректируется на коэффициент выполнения; 2) дополнительная заработная плата (3,98 млн.руб.) – предусмотрена в случае, когда фактическая рентабельность равна или больше 16%; 3) выплаты по кварталам в размере 5% от чистой прибыли, если среднеквартальная рентабельность больше или равна нормативной.

Однако, в ходе анализа были выявлены недостатки этой системы и предложены мероприятия по ее совершенствованию. Во-первых, предлагается установить нормативный уровень рентабельности в размере 10% вместо 16%, обоснованный на основе статистических данных. Увеличение значения рентабельности возможно за счет снижения себестоимости и устранения ненужных затрат (принципы «бережливого производства», философия «кайдзен», системы «нуль дефектов», «точно в срок», «точно в последовательности», «5S»), увеличения выручки и ускорения оборачиваемости средств (поиск новых рынков сбыта, использование гибких систем скидок). Во-вторых, необходимо прописать формулу расчета рентабельности производства (отношение прибыли от реализации продукции ко всем затратам на производство), чтобы избежать различных проблем и неурядиц при определении результатов периода. В-третьих, вместо фиксированного дополнительного вознаграждения предлагается установленную базовую ставку корректировать на коэффициент выполнения, и для наибольшего стимулирования выплачивать 5% от чистой прибыли не ежеквартально, а ежемесячно при достижении нормативного уровня рентабельности. В-четвертых, следует перейти на всеобщее функционирование разработанной системы. В-пятых, требуется отработать четкую и прозрачную схему расходования средств, появляющихся в результате экономии на ФЗП при не удовлетворительных результатах. В-шестых, человек - это живое существо, поэтому также необходимо использовать нематериальное мотивирование.

Социально-экономическая эффективность усовершенствованной гибкой и своевременной системы оплаты труда была доказана в разработанной методике по

четырем критериям: уровень рентабельности, размер зарплаты, дополнительные выплаты, нераспределенная прибыль. Предложенная система оплаты труда позволит ОАО «ЭнергоТехМаш» действительно мотивировать работу руководителей и специалистов для повышения конкурентоспособности предприятие на отраслевом рынке.

#### **Литература**

1. О. Алехина. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы// Человек и труд - 1996. - №6.
2. Верховцев А.В. Заработная плата./ М.: ИНФРА - М, 1999.
3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для ВУЗов, 5-ое изд., доп. / М.: Изд-во НОРМА, 2003.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / М.: Инфра-М, 1997.
5. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятие. Анализ и планирование. - М.: Дело, 1998.