

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА ( БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )

на тему Совершенствование системы оплаты труда персонала на предприятии (на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»)

Обучающийся

М. И. Сазонова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доцент Е. М. Шевлякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: студент группы УПбп-1800в Сазонова Мария Ильинична.

Тема бакалаврской работы «Совершенствование системы оплаты труда персонала на предприятии (на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент Шевлякова Елена Михайловна.

От правильного выбора системы оплаты труда на предприятии зависит производительность труда. В связи с постоянным ростом спроса на эффективный труд руководители предприятий разрабатывают новые подходы к формированию систем оплаты труда.

Цель выпускной квалификационной работы - исследование теоретических аспектов системы оплаты труда на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» и разработка мероприятий по совершенствованию на предприятии.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы поставлены такие задачи, как:

- рассмотреть теоретические аспекты систем оплаты труда на предприятиях;

провести анализ системы оплаты труда на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»;

- разработать направления совершенствования систем оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Предмет исследования - система оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Объектом исследования выступает изучаемое предприятие ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений. Общий объём работы 54 страницы машинописного текста без приложений.

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретические аспекты систем оплаты труда на предприятиях .....	6
1.1 Сущность и функции оплаты труда на предприятии .....	6
1.2 Формы и системы оплаты труда.....	11
2 Анализ системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».....	21
2.2 Анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии .....	28
3 Направления совершенствования систем оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда.....	42
3.2 Экономическая эффективность от предложенных мероприятий .....	46
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников .....	51
Приложение А Действующие системы оплаты труда на предприятии .....	56
Приложение Б Выписка ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».....	57
Приложение В Бухгалтерский баланс ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг.....	59
Приложение Г Отчет о финансовых результатах ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» ...	61

## Введение

На современном этапе процесс производства на предприятиях тесно связан с сотрудниками. От того, что постоянно растет спрос на трудовые ресурсы, на предприятиях уделяется особое внимание к формированию подходов системы оплаты труда. Для сотрудников оплата труда – это основная материальная составляющая. Правильная организованная система оплаты способствует эффективной работы на предприятии. Каждый сотрудник предприятия испытывает интерес к раскрытию своего творческого потенциала на трудовом участке и помогает ему в этом гибкая система оплаты труда, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Актуальность данной проблемы характеризуется степенью научной разработанности по вопросам совершенствования систем оплаты труда и доказываемая вниманием ученых и практиков: Бычкова С.М., Гончарова Н. М., Зонова А. В., Лабынцева Н. Т., Мельника М. В., Петрова А. М., Щербакова В. И. и т.д.

Цель выпускной квалификационной работы - исследование теоретических аспектов системы оплаты труда на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» и разработка мероприятий по совершенствованию системы.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы поставлены такие задачи, как:

- рассмотреть теоретические аспекты систем оплаты труда;
- провести анализ системы оплаты труда на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».
- разработать направления совершенствования систем оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Предмет исследования - система оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ». Объектом исследования выступает изучаемое предприятие ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Теоретическую базу исследования составили труды ученых, отечественных, зарубежных авторов по вопросам оплаты труда и разработки совершенствования системы.

Практическая значимость заключается в том, что совершенствование системы оплаты труда считается основным показателем качества системы управления персоналом, а также в использовании полученных рекомендаций на предприятиях с целью выбора наиболее эффективных систем.

Методологической основой выступают различные методы, применяемые в исследовании, такие как: анализ, синтез, сравнение, графическое и табличное представление информации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

Во введение обоснована актуальность исследования, раскрыта цель и задачи исследования, сформулирован объект, предмет, а также методы исследования.

В первом разделе выпускной квалификационной работы исследован теоретический материал на тему сущности, функций оплаты труда, рассмотрены основные формы, системы оплаты труда, используемые на предприятии.

Во втором разделе данной работы представлено исследование ООО «БЕККЕР ДЖОЙ». Были проведены такие анализы, результатами которых стали: организационно-экономическая характеристика организации, анализ системы оплаты труда.

В третьем разделе предложены мероприятия, которые направлены на совершенствование системы в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

В заключение данной работы были представлены выводы по всем главам. В список используемой литературы и используемых источников указаны основные источники, которые были использованы при написании работы.

# 1 Теоретические аспекты систем оплаты труда на предприятиях

## 1.1 Сущность и функции оплаты труда на предприятии

Нельзя представить ни одно предприятие без трудовых ресурсов. В целях мотивирования сотрудников на достижение запланированного результата необходимо разрабатывать подходы к системе оплаты труда.

«Обязательства по оплате труда за предоставленный труд сотрудниками возникают на каждом предприятии в процессе осуществления производственной деятельности с учетом законодательства РФ» [17, с. 145].

Необходимо отметить, что оплата за труд имеет различную цель для получателя – работника и для того, кто ее платит – работодателя. Так, работник заинтересован в увеличении своего дохода. Этого можно достичь путем выполнения трудовых обязанностей, иначе говоря – продажи своей трудовой силы и ресурсов. Чем больше усилий прилагает наемный сотрудник к выполнению обязанностей, тем больший доход он может в результате получить путем продвижения по карьерной лестнице.

«С точки зрения работодателей, заработная плата составляет лишь одну часть затрат на наем рабочей силы, которые обычно называются затратами на труд (в соответствии с концепцией MOT), затратами на наем работников или затратами на оплату труда» [10]. Кроме указанных затрат в данную категорию можно включить затраты на развитие персонала, на адаптацию новых сотрудников.

«Безусловно, для сотрудника полученные денежные средства за его труд являются его главной денежной статьей, способом улучшения его материальной составляющей, а для работника предприятия - это стимулирующий характер для улучшения своей деятельности на конкретном участке работы, а заработная плата для работодателя - это возможность минимизировать данный вид расходов» [9, с. 115].

Рассмотрим некоторые подходы к определению сущности оплаты,

представленные на рисунке 1.

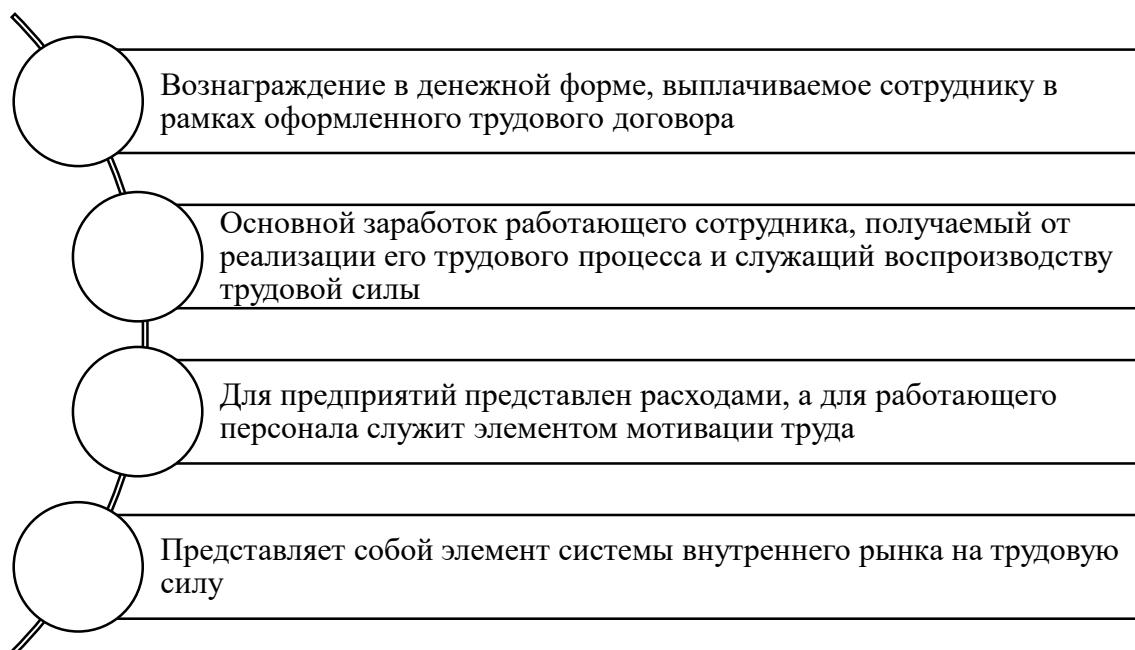


Рисунок 1 – Сущность категории «оплаты труда»

В экономической литературе встречается два термина: «оплата труда» и «заработная плата», однако они не равнозначны. Первое словосочетание применяется для обобщения всей системы вознаграждения за труд и выполнение трудовых обязанностей, а во втором случае используется для единичного сотрудника.

«Существует еще одно смежное понятие как «вознаграждение». В отношении рассматриваемой темы термин применяется к формам выплат за труд. Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов). В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия,

порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий» [2].

Механизм функционирования оплаты труда должен основываться на использовании ряда принципов. Принципы оплаты труда представлены на рисунке 2.

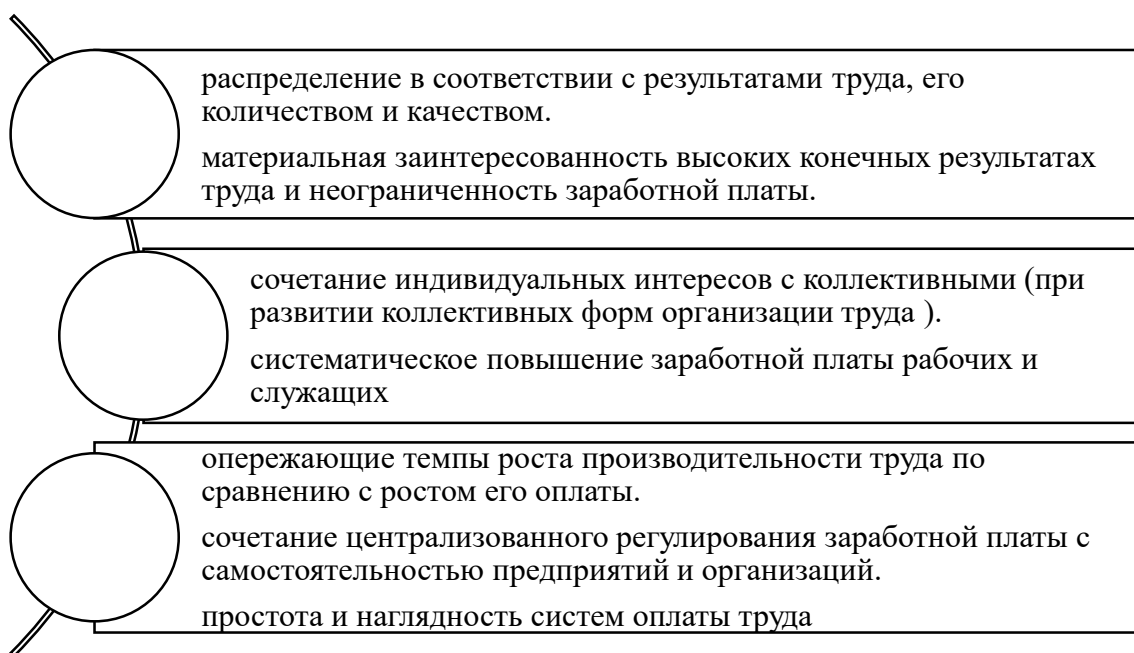


Рисунок 2 – Принципы оплаты труда

«Система оплаты труда - это совокупность правил, условий получения работником заработной платы (вознаграждения за свой труд), документально оформленная «инструкция» о том, как начислять зарплату сотруднику за конкретно отработанный период, содержащая полный перечень параметров начисления и удержания денежных средств, система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами, способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда» [2].



Современная литература содержит ряд концепций в понимании термина «оплата труда». Данные концепции кратко охарактеризованы на рисунке 3.

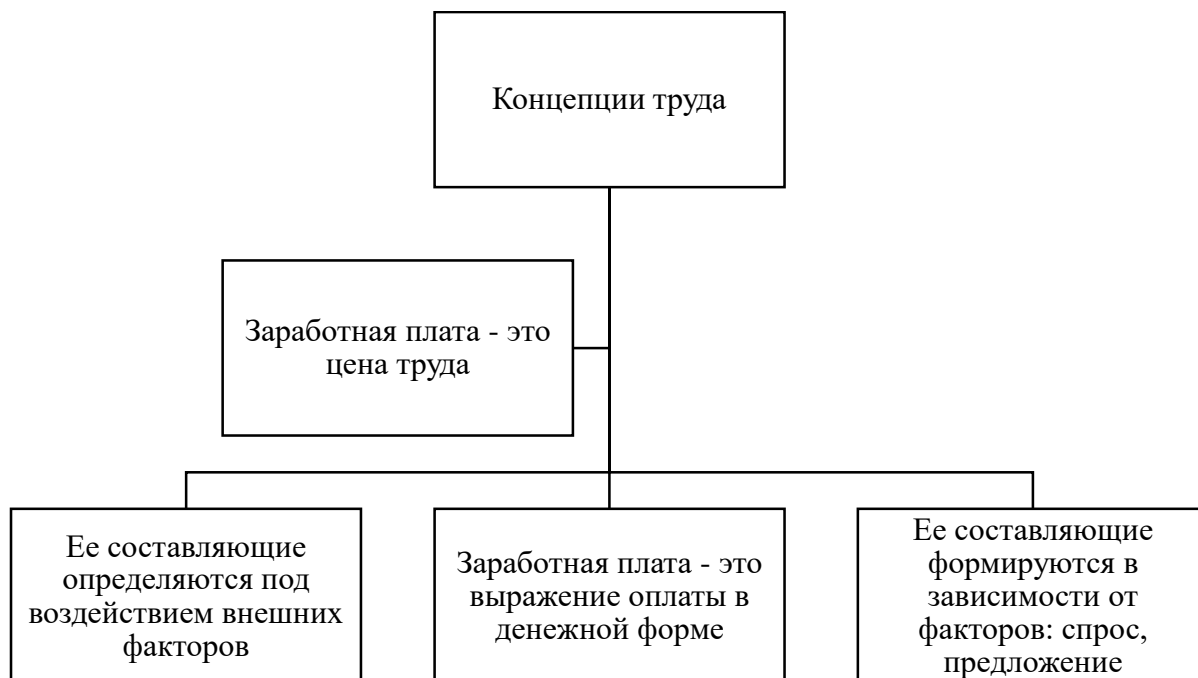


Рисунок 3 – Концепции определения природы оплаты труда

Наибольшее значение вопросам оплаты труда придают как ученые, так и экономисты [22, с. 219]. Некоторые определения понятий «оплата труда» учеными представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие «оплата труда» в различных источниках

Экономист	Трактовка термина «оплата труда»
Трудовой Кодекс	«Зарботная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [21].

Продолжение таблицы 1

Экономист	Трактовка термина «оплата труда»
Ребров А. В.	«Оплата труда - это основной элемент материального стимулирования по достижению поставленных целей» [19]
Бычин В. Б.	«Оплата труда - это труд, который представляет собой социально-экономическую категорию, является основной частью жизненного блага» [3]
Генкин Б. М.	«Оплата труда - это расчет оплаты за определенный период в зависимости от определенного уровня оплаты» [8]

Оплата труда зависит от квалификационных умений сотрудника, объема сложности работы, а также от того, насколько качественно выполняется работа (услуги) без ограничения в размере оплаты [7, с. 102].

«Оплата труда - одно из важнейших составляющих управления персоналом. От того, насколько эффективно руководство стимулирует своих работников, зависят и производительность, и экономическая эффективность труда, и прибыльная работа организации» [4].

Представления об оплате труда в связи с развитием экономической теории эволюционировали [5, с. 248].

В настоящий момент существует четыре основных теории по оплате труда, которые нашли отражение на схеме в виде рисунка 4.

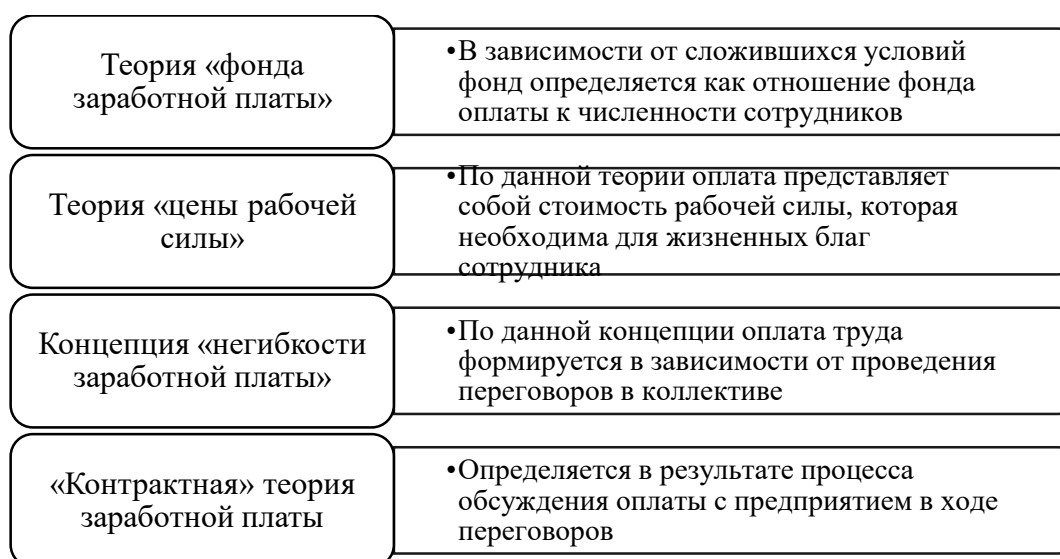


Рисунок 4 – Базовые теории заработной платы ведущих научных школ

Функции оплаты труда представлены в виде рисунка 5.

Воспроизводственная функция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обеспечение процесса воспроизводства трудовой силы</li></ul>
Стимулирующая функция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Заинтересованность сотрудника в стимулировании и мотивации, прямая зависимость оплаты от трудового вклада</li></ul>
Производственная функция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие труда в процессе производства цены на продукт, а также доля расходов в производстве</li></ul>
Регулирующая функция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Прямая связь с формированием способности покупки товаров и работодателей предприятия на средства производства</li></ul>
Социальная функция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формирование платежеспособного спроса и формирование социального климата</li></ul>

Рисунок 5 – Функции оплаты труда

Таким образом, оплата труда – это главная составляющая системы работы предприятий, функции должны быть непосредственно взаимосвязаны между собой.

## 1.2 Формы и системы оплаты труда

Формы и системы оплаты труда представляют собой организационно-экономические механизмы соотнесения затрат и результатов труда работника с размером его заработной платы.

«Формы, системы оплаты считаются основной категорией организации труда, а выбор рациональных форм имеет экономическое значение для любой организации. Находясь в тесной взаимосвязи с нормированием и тарифной системой, они определяют порядок начисленных сумм как категории работников в целом, так и по отдельным категориям, ориентируясь на количество исполняемых работ (услуг)» [1, с.335].

Несомненно, оплата труда является одним из наиболее важных элементов всей системы управления кадрами. От эффективно организованной системы оплаты труда будет зависеть доходность фирмы через такие показатели как производительность труда и экономическая эффективность труда. Понимание природы оплаты труда, а также знание факторов, которые оказывают влияние на данный показатель, позволяют выявить резервы повышения реальных доходов населения.

«Главное требование к системе оплаты труда - обеспечение равного вознаграждения за равные услуги (работы)» [2, с. 416]. Данный аспект требует, чтобы экономические показатели труда были направлены на оценку качества, количества труда, установки норм для данных показателей.

«В процессе разработки вознаграждения руководство предприятия ориентируются на следующие моменты: система должна строиться таким образом, чтобы обеспечить предприятию запланированные результаты с учетом использования трудовых ресурсов работников; система должна строиться таким образом, чтобы сотрудник предприятия мог реализовать свои способности как единица, используя все свои профессиональные навыки» [11, с. 240]. Оплата труда на предприятии зависит от взаимосвязанных компонентов, представленных на рисунке 6.

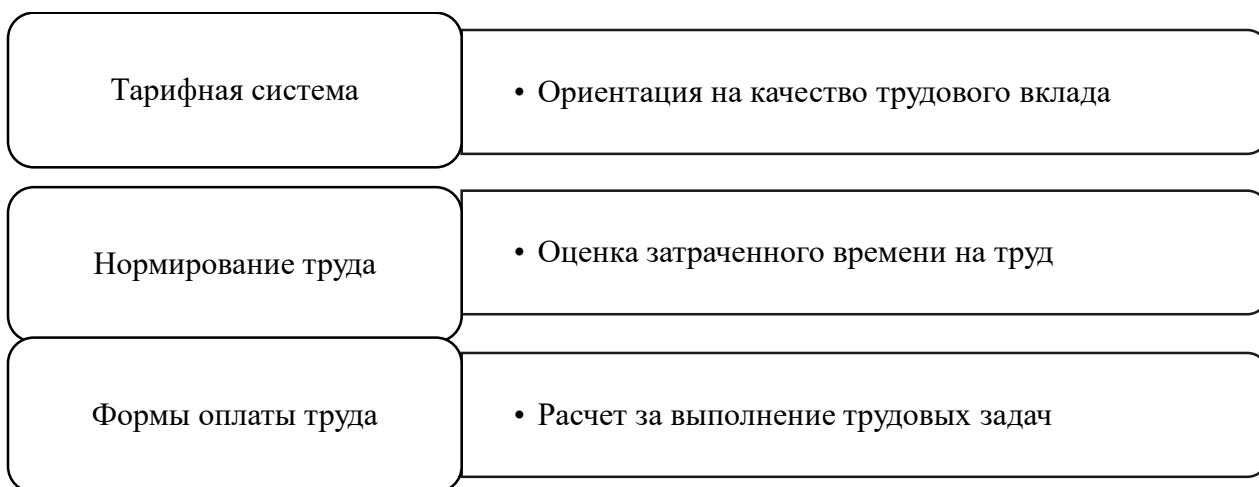


Рисунок 6 – Элементы организации системы труда

Классификация систем оплаты труда представлена в Приложении А.

«Нормирование труда представляет собой установленную меру расходов труда на реализацию единицы изделия (продукции) или установленного объема работы в производственных условиях» [6].

Нормирование труда классифицируется как тарифное и организационно-техническое нормирование. Первый тип зависит от установленных в организации норм качества выполняемых обязанностей, а второй – на основании технических норм. Второй тип нормирования устанавливается на предприятиях индивидуально, тогда как тарифное – общепринято на территории государства.

В хозяйственной деятельности отечественных предприятий применяется преимущественно тарифный тип нормирования труда.

Оплата труда включает в себя два элемента, которые представлены на рисунке 7.

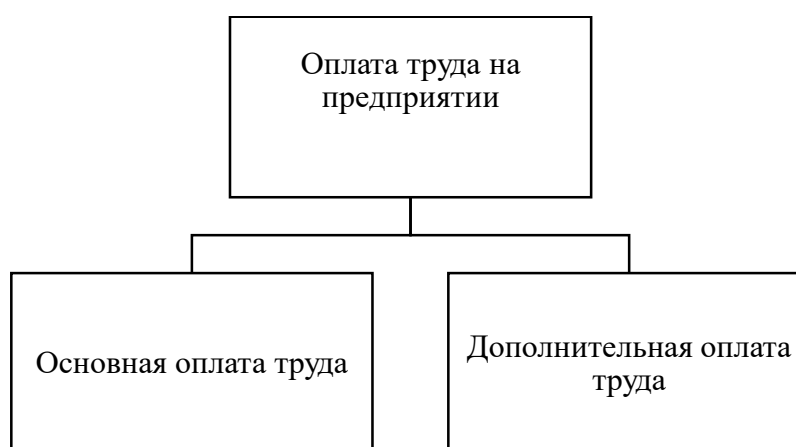


Рисунок 7 – Оплата труда на предприятии

Рассматривая повременный тип оплаты труда, необходимо отметить, что ее величина не зависит от объема выполненных задач и трудовых обязанностей, а только от фактически затраченного времени. Данная форма подразделяется на следующие формы, представленные на рисунке 9

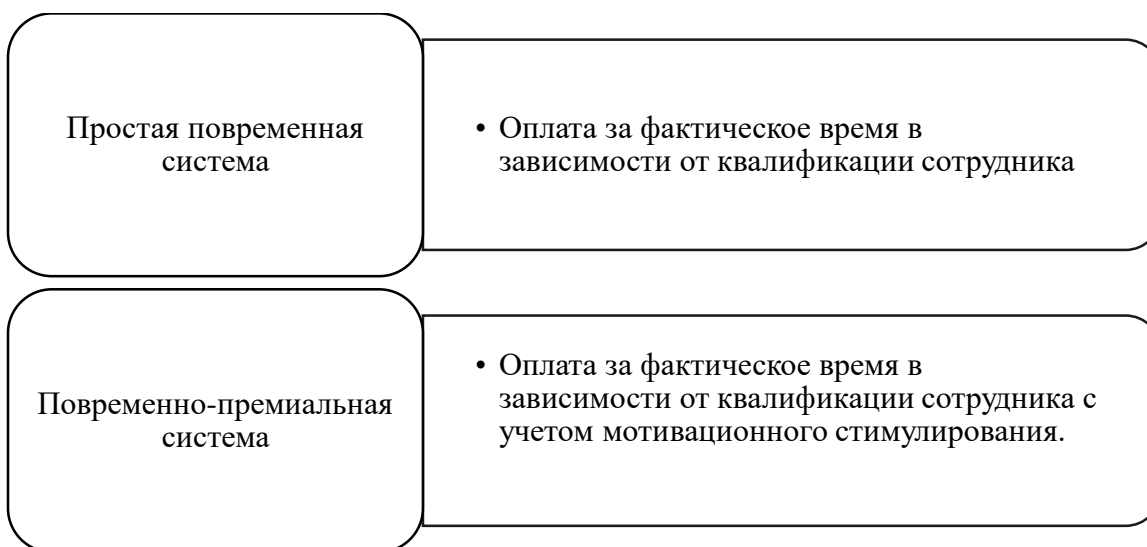


Рисунок 8 – Формы повременной оплаты труда

Расчет сдельной оплаты ведется за фактически выполненный объем работ, услуг по сдельным показателям.

Так, прямая сдельная система основана на денежном вознаграждении за определенный выполненный объем работ.

Далее рассмотрим подробнее такую форму оплаты труда как сдельно-премиальная, суть которой заключается в том, что ее величина зависит фактически выполненного объема задач по сдельным показателям, но при учете мотивационной составляющей.

«Расчет сдельно-прогрессивной системы ведется по сдельным показателям (расценкам), а в случае превышения данных показателей (расценок) по увеличенным расценкам» [12, с. 367].

«Расчет косвенно-сдельной системы ведется по сдельным показателям, где данный показатель подлежит рассмотрению с учетом процента выполнения утвержденного плана, как пример, по производственному участку и т.д. Данную систему можно встретить на предприятиях, где ведется расчет заработной платы обслуживающего и производственного персонала: заработная плата мастера, заработная плата слесаря» [15, с.88].

Аккордная система оплаты - это расчет оплаты труда не за каждое выполненное изделие, а за весь спектр выполненных услуг, работ. Эта

система напрямую связана с мотивационной составляющей за счет сокращения сроков утвержденных заданий по работам.

Аккордная система применяется на предприятиях, где работа имеет длительный цикл производства, успешно себя показала в строительной сфере, в автотранспортной отрасли и т.д. [27].

Наряду с представленной классификацией форм оплаты труда, существует и смешанная форма, при которой комбинируется несколько из рассмотренных выше типов. К примеру, начальнику производства может быть установлена такая смешанная форма как сдельно-повременная, где первая часть включает сумму вознаграждения за фактическое выполнение планируемых показателей, а вторая – за выполнение должностных обязанностей.

Следует отметить, что идеальной формы оплаты труда не существует, все они имеют как положительные так и отрицательные черты. Рассмотрим преимущества и недостатки на примере повременной и сдельной формы на рисунке 9.

Повременная оплата труда	Сдельная оплата труда
<ul style="list-style-type: none"><li>• + направлена на создание предпосылок качества труда;</li><li>• + достаточно удобна при сложной системе задач на предприятии</li><li>• - отсутствует стимуляция интенсификации трудового процесса;</li><li>• - обязателен контроль за текущей трудовой политики</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• + идентифицирует трудовой процесс;</li><li>• + направлено на сокращение издержек</li><li>• - нет вовлечения в трудовой процесс персонала с целью повышения труда;</li><li>• - не эффективна для сложных задач на предприятии</li></ul>

Рисунок 9 – Достоинства и недостатки систем оплаты труда

«Рыночная экономика способствует изменению существующих и созданию новых систем и форм оплаты труда. В основном это можно обосновать тем, что в условиях высокой конкуренции работодатели стремятся получить наиболее квалифицированные кадры» [16, с. 402].

Из сумм оплаты труда производят следующие виды удержаний, представленные в виде рисунка 10.



Рисунок 10 – Виды удержаний из начисленной суммы оплаты труда

Таким образом, функционирующая организация должна обеспечить нормальные условия труда, а также мотивационную составляющую с целью заинтересованности на увеличение результатов труда.

Стимулирование, как одна из категорий мотивации, связано с разработкой методов и условий их применения.

Данный метод используется предприятиями для вовлечения в процесс производства сотрудников и достижение намеченных финансовых показателей [24, с. 341].

К видам стимулирования относят и материальное, и нематериальное стимулирование.

Стимулирование выполняет следующие функции, представленные на рисунке 11.



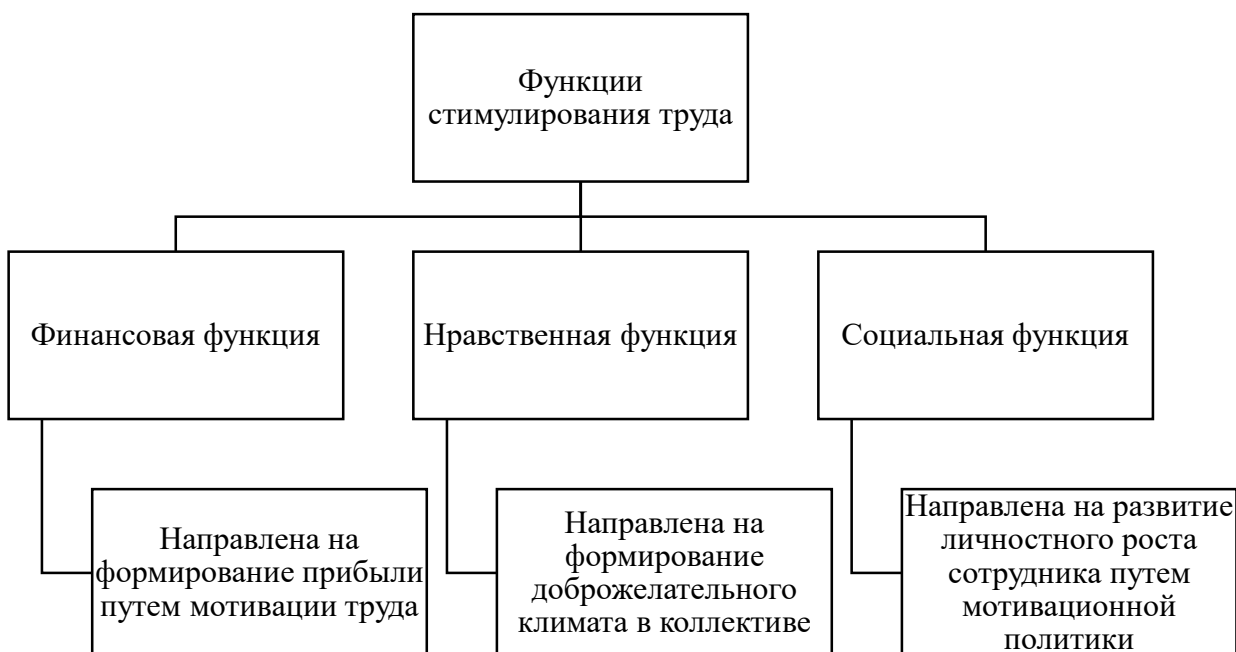


Рисунок 11 – Функции стимулирования труда [14]

Вознаграждение в денежной форме - это важный компонент, который играет роль в привлечении персонала на предприятии, в их мотивировании, а также сохранении высококвалифицированных специалистов на местах.

Основной формой вознаграждения за предоставленный труд является заработная плата [25].

Это основная часть системы оплаты и стимулирования, единственный инструмент, влияющий на эффективность работы работника.

Однако, при всей важности, заработная плата в большинстве организаций не превышает 70% от установленного оклада сотрудника. Зарботная плата - это вознаграждение всех категорий работников организации за осуществление трудовой деятельности.

Следовательно, основная роль заработной платы заключается в стимулировании человека к эффективной работе [13, с. 25].

Зарботная плата представляется мотивирующим условием, когда она конкретно связана с результатами выполняемой деятельности, например,

сдельная оплата труда сотрудников, и, более того, когда она фактически, а не символически, увеличивает прибыль сотрудника [18].

В растущей и развивающейся экономике, где оборот и производительность труда работников увеличиваются, переменная часть заработной платы каждого работника будет увеличиваться в виде премии одновременно с его вкладом в общие результаты труда.

Система премирования сотрудников может быть установлена в трудовых договорах предприятия.

Использование бонусных систем направлено на развитие у сотрудников материальной заинтересованности в достижении таких характеристик трудовой деятельности, которые не учитываются в базовой заработной плате по тарифным ставкам и должностным окладам.

Разработанная методика вознаграждения – это способ заинтересованности работников на предприятии. Данная методика нацелена на эффективную и рациональную работу предприятия.

Используя методику вознаграждения, предприятия обеспечивают своим работникам безопасность и гарантию в предоставлении материальных благ.

В этом случае абсолютно у всех сотрудников появится желание достичь самых высоких результатов.

Это всегда гарантирует, что миссия организации будет достигнута.

Вопросы, касающиеся вознаграждения сотрудников, рассматриваются исключительно индивидуально для конкретной организации, то есть разрабатываются и формируются организацией лично.

При разработке систем стимулирования сотрудников работодатели должны учитывать следующие рекомендации по установленным премиям, представленные в виде рисунка 12.

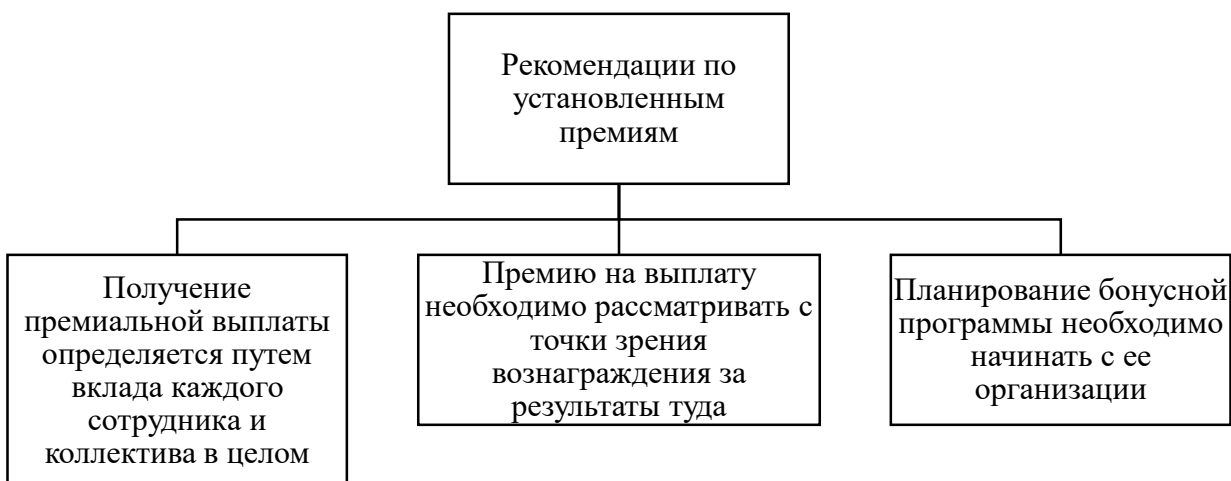


Рисунок 12 – Рекомендации по установленным премиям на предприятии

Премирование сотрудников осуществляется с учетом улучшения результатов деятельности организации: увеличения объема продаж; объемов производства; других характеристик.

Целесообразно сопоставлять размер премий с конечными результатами каждой организационной структуры [8, с. 15].

Кроме того, бонусные характеристики должны быть установлены таким образом, чтобы улучшение некоторых характеристик не оказывало негативного влияния на другие показатели. Помимо материального денежного стимулирования стоит обратить внимание на систему неденежного стимулирования, представлено на рисунке 13.

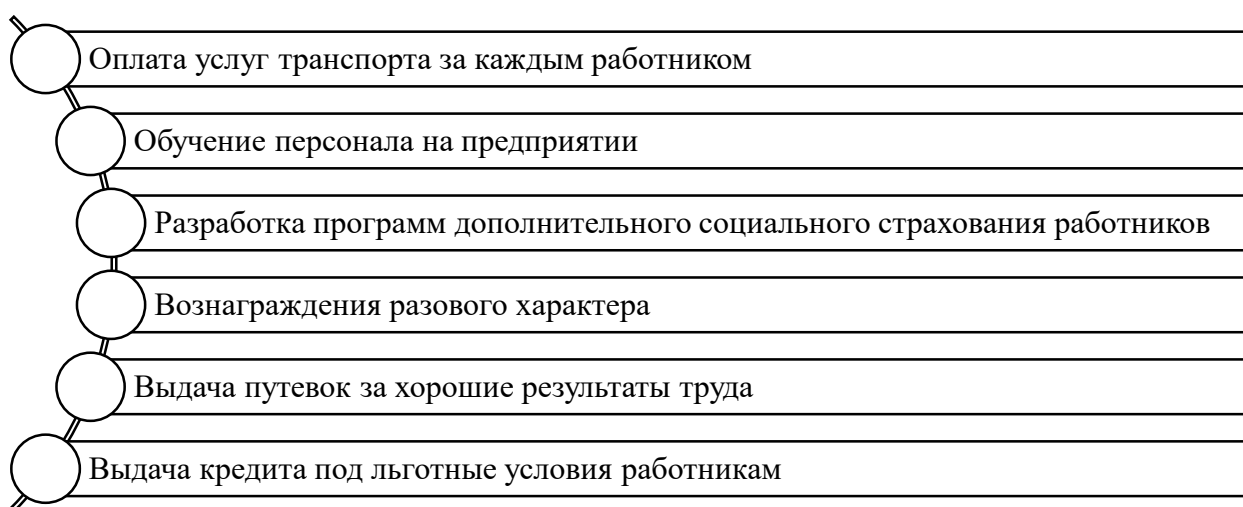


Рисунок 13 – Виды материального неденежного стимулирования труда [23]

Рассматривая систему стимулирования, требуется исходить из того, что каждая система индивидуальна.

Существует представление о том, что материальные и нематериальные виды стимулирования труда по своей природе эквивалентны.

Экономическая ситуация на рынке, сфера социальная, материальное положение сотрудника влияет в комплексе на систему формирования стимулов [26, с. 34].

Таким образом, по итогам исследования, проведенного в главе 1, можно сделать следующие выводы:

- оплата труда зависит от квалификационных умений сотрудника, объема сложности работы, а также от того, насколько качественно выполняется работа (услуги) без ограничения в размере оплаты;
- оплата труда является одним из наиболее важных элементов всей системы управления кадрами. От эффективно организованной системы оплаты труда будет зависеть доходность фирмы через такие показатели как производительность труда и экономическая эффективность труда;
- стимулирование труда – это отдельная категория, связанная с привлечением работников, удержание, вовлечение кадров в процессы деятельности предприятия.

## 2 Анализ системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Полное официальное наименование объекта исследования - Общество с ограниченной ответственностью «БЕККЕР ДЖОЙ». Сокращенное наименование ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, счета в учреждениях банков, печать установленного образца со своим наименованием, штампы, бланки, товарный знак, эмблему и другие реквизиты. Компания осуществляет деятельность с 13.05.2019 г., на протяжении периода ведения деятельности не было смены руководства, увеличения уставного капитала и других важных исторических событий.

Юридический и фактический адрес: Российская Федерация, Республика Карелия, г. Петрозаводск, Шуйское шоссе, д. 4а, пом.1.

Главная цель, которую преследует ООО «БЕККЕР ДЖОЙ», считается расширение своей деятельности на рынке товаров, получение прибыли.

Миссия ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» заключается в обеспечении населения хлебобулочными и кондитерскими изделиями в объеме и ассортименте, создающем возможности вкусного и здорового питания.

Долгосрочные цели и задачи представлены на рисунке 14.

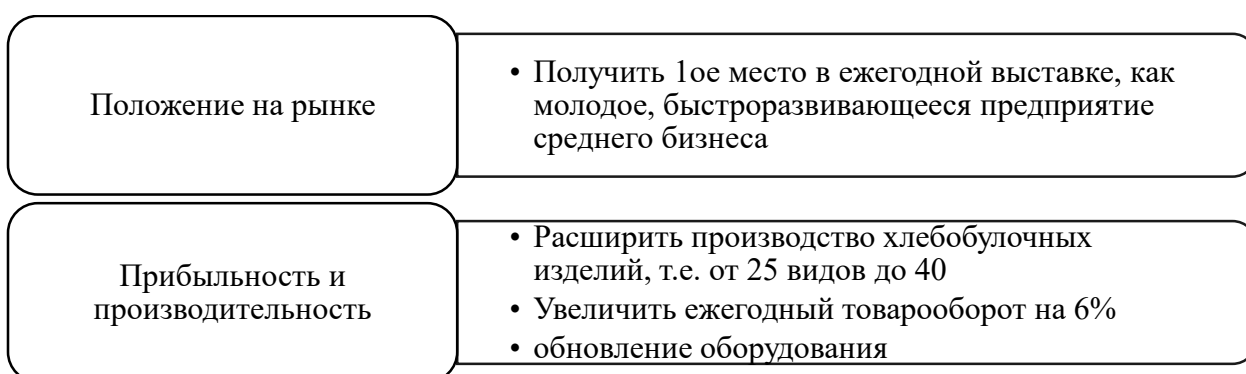


Рисунок 14 – Задачи деятельности ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

К основным видам деятельности, ввиду реализации целей, предприятия относятся:

- производство хлебной продукции кратковременного хранения;
- переработки прочие, а также консервирование продукции;
- производство мучной продукции;
- производство сухарной и прочей продукции;
- производство макаронной продукции;
- торговля оптовая мучными кондитерскими изделиями, хлебобулочными изделиями, прочими пищевыми продуктами, мукой и макаронными изделиями и т.д.

ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» является многопрофильным предприятием. Компания производит кондитерские изделия, в т.ч. выпечку (торты, пироги), хлебобулочные изделия (хлеб формовой, батон, чиабатта, дрожжевое тесто), печенье в ассортименте, морсы и мороженное.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 15.

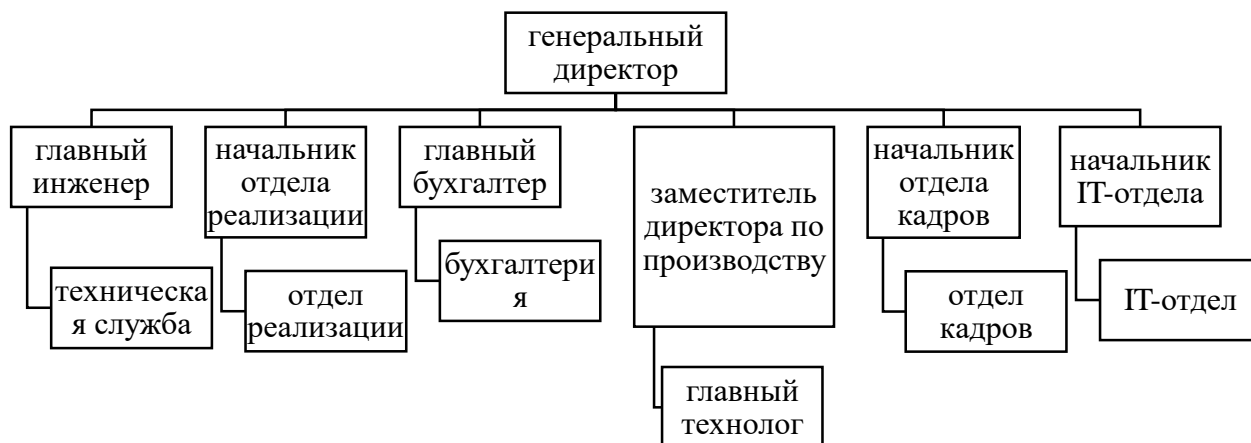


Рисунок 15 – Организационная структура ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Данный тип считается одним из эффективным в

системе управления и разграничивает работников предприятия, согласно возложенных на них функций.

Во главе руководства находится генеральный директор предприятия, который действует от имени всего общества.

Далее идет разветвление на 7 функциональных подразделений, за каждым подразделением закреплен начальник отдела, которые непосредственно подчиняются генеральному директору.

Экономические показатели ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020 -2022 гг. представлены в таблице 2, приложение Г.

Таблица 2 –Экономические показатели деятельности ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020 -2022 гг., тыс. руб.

Показатели предприятия	2020 г	2021 г	2022 г	Изменение показателей предприятия			
				2020-2021гг		2021-2022гг	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	306936	447488	646978	140552	145,79	199490	144,58
2. Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	192278	325526	506112	133248	169,3	180586	155,48
3. Валовая прибыль (убыток) предприятия, тыс. руб.	114658	121962	140866	7304	106,37	18904	115,50
4. Управленческие расходы предприятия, тыс. руб.	96441	107540	113781	11099	111,51	6241	105,80
5. Коммерческие расходы предприятия, тыс. руб.	-	-	-				
6. Прибыль (убыток) от продаж на предприятии, тыс. руб.	18217	14422	27085	-3795	79,17	12663	187,80

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Чистая прибыль предприятия, тыс. руб.	16872	11880	21994	-4992	70,41	10114	185,13
8. Основные средства предприятия, тыс. руб.	92390	87061	98623	-5329	94,23	11562	113,28
9. Оборотные активы на предприятии, тыс. руб.	86477	77895	15737	-8582	90,08	-62158	20,20
10. Численность работников предприятия, чел.	143	179	163	36	125,17	-16	91,06
11. Фонд оплаты труда на предприятии, тыс. руб.	4471,90	5714,75	6012,02	1242,8 5	127,79	297,27	105,20
12. Производительность труда на предприятии, тыс. руб. (стр1/стр.10)	2146,41	2499,93	3969,19	353,52	116,47	1469,26	158,77
13. Средняя оплата сотрудника за год, тыс. руб. (стр11/стр10)	24,06	17,48	36,88	-6,58	72,65	19,4	210,98
14. Фондоотдача на предприятии (стр1/стр8)	3,32	5,14	6,56	1,82	154,82	1,42	127,63
15. Оборачиваемость активов на предприятии, раз (стр1/стр9)	3,57	5,74	41,11	2,17	160,78	35,37	716,20
16. Рентабельность продаж на предприятии, % (стр6/стр1) ×100%	5,94	3,22	4,18	-2,72	54,21	0,96	129,81
17. Рентабельность производства на предприятии, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,31	3,33	4,37	-2,98	52,77	1,04	131,23



Графическая интерпретация полученных результатов анализа представлена на рисунке 16.

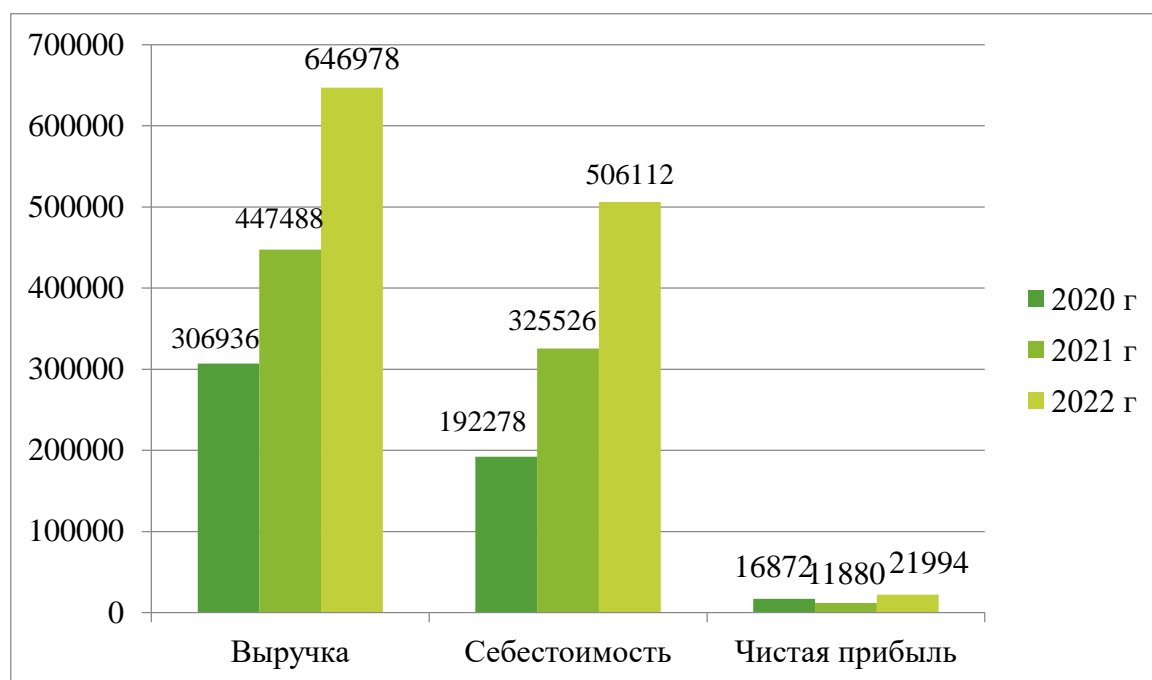


Рисунок 16 – Графическая интерпретация полученных результатов анализа деятельности ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020 -2022 гг., тыс. руб.

Согласно данным в таблице 2, рисунка 16, наблюдается положительная динамика показателя выручки в 2021 г, сравнивая с 2020 г увеличилась на 140552,00 тыс. руб. (45,79 %), что говорит об эффективном развитии предприятия, увеличении реализации производимой продукции на сторону.

Однако, несмотря на рост валовой прибыли с 2020 г по 2022 г включительно, прибыль от продаж к 2021 г снижается и составила 14422,00 тыс. руб. Снижение, согласно анализа данных, связано, прежде всего, с увеличением управленческих расходов на предприятии. При этом, в 2022 году данный показатель снова возрастает.

К 2021 г темпы роста прибыли от продаж отстают от темпов роста выручки, а темпы роста чистой прибыли меньше темпов роста прибыли от продаж. Основными факторами отставания являются опережающие темпы роста себестоимости по сравнению с темпами роста выручки, необходимо добиваться ликвидации такого опережения.

Показатели, характеризующие эффективность работы всего хозяйствующего субъекта и использование ресурсов – показатели доходности или рентабельности. Динамика данных показателей представлена на рисунке 17.

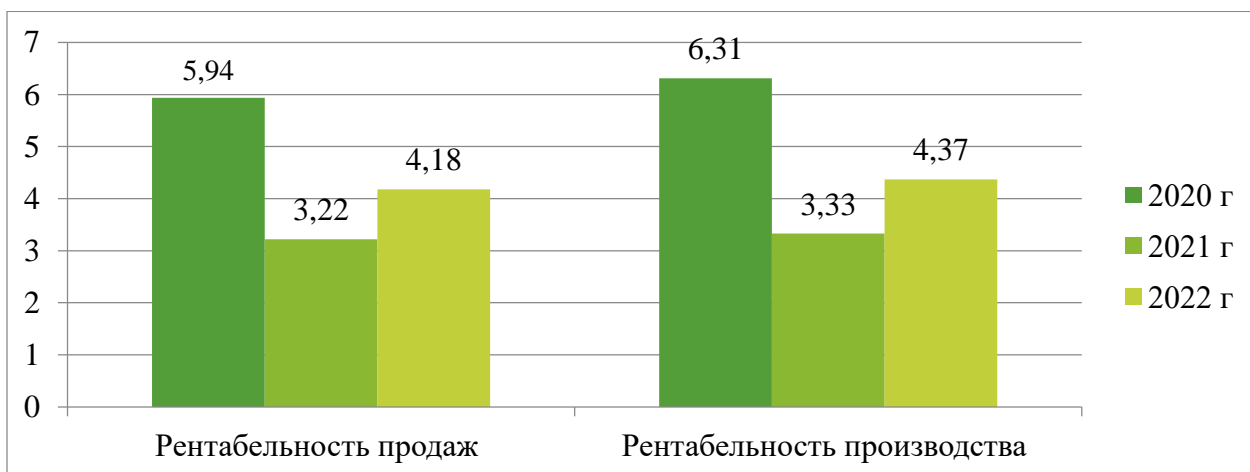


Рисунок 17 – Динамика показателей рентабельности ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг., %

Графическая интерпретация анализа рентабельности (рис.17) позволяет утверждать об ухудшении всех показателей в 2021 году по сравнению с предыдущим периодом. Так, рентабельность продаж показывает снижение показателей с 5,94 % в 2020 г до 4,18 % в 2022 г, а рентабельность производства с 6,31 % в 2020 г до 4,31 % в 2022 г. Следовательно, за последние два года доля прибыли в единице выручки сократилась, что является неблагоприятной тенденцией. Учитывая наращивание объема продаж, выраженное в росте выручки от реализации, снижение рентабельности в нашем случае демонстрирует эффективность хозяйственной деятельности.

Рентабельность производства представляет собой величину прибыли, приходящуюся на каждый рубль себестоимости проданной продукции. В динамике этот показатель в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» также имеет скачкообразную динамику – рост в 2022 году и снижение в 2021 году.

Данное обстоятельство свидетельствует о снижении эффективности использования имущества (производственных фондов) предприятия, стремительном росте себестоимости и снижении качества продукции.

Однако, обращая внимание на тенденцию роста фондоотдачи, можно утверждать, что причина снижения рентабельности кроется в том, что темп роста себестоимости превышает темп роста выручки. В целом это говорит о том, что необходимо пересмотреть ценовую политику организации, потому что торговая наценка не покрывает расходы в необходимой пропорции.

Также необходимо отметить человеческую составляющую в представленном анализе. Так, на протяжении исследуемого периода численность персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» увеличилась на 20 человек (с 143 человек в 2020 году до 163 человек в 2022 году). Темп роста численности персонала составляет 91,06%, темп роста фонда оплаты труда составил 105,20%, производительность на этом фоне увеличивается большими темпами на 158,77%. Это говорит о росте качества системы управления персоналом, которую актуально будет исследовать в следующем параграфе работы. Динамика показателя темпа роста по данным экспонентам представлена на рисунке 18.

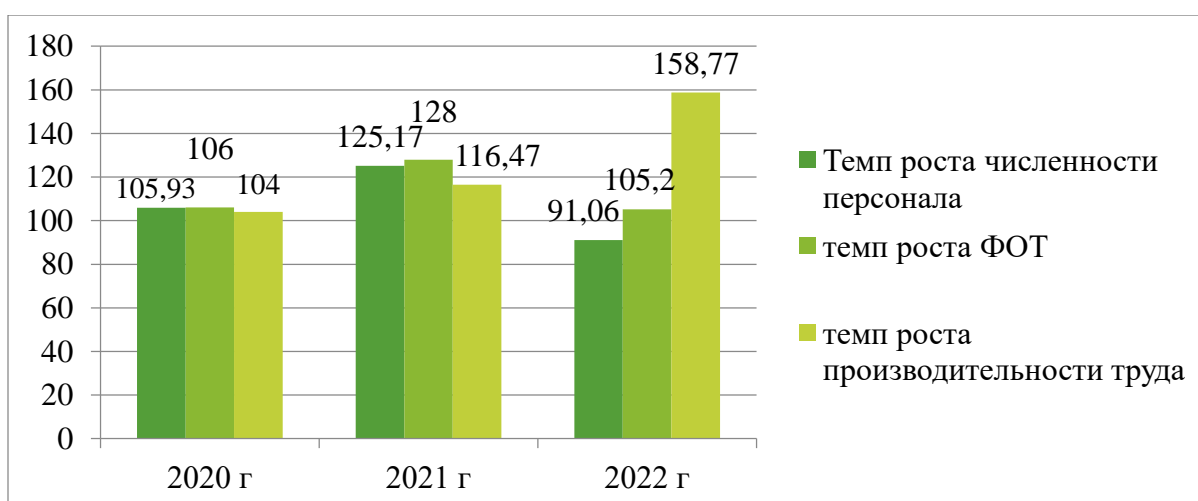


Рисунок 18 – Динамика темпа роста численности персонала, ФОТ и производительности, %

Таким образом, анализ экономических показателей позволил сделать вывод, что предприятие ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» имеет как положительные тенденции, так и отрицательные. Эффективность работы компании в динамике ухудшается под влиянием ряда факторов, в частности снижается производительность труда.

## 2.2 Анализ эффективности системы оплаты труда на предприятии

Управление персоналом предприятия напрямую связано с возможностью эффективного ведения деятельности. Правильно спланированная система управления считается отправной точкой в управлении трудовым потенциалом.

Рассмотрим обеспеченность кадрами ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» на 2022 год в виде сравнения фактической численности персонала на 2022 г к плановому показателю в рамках штатного расписания в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Обеспеченность кадрами ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» на 2022 год

Категории работников	Численность работников		Изменение, +/-	Обеспеченность, %
	норматив	факт		
Численность работников – всего, чел., из них	275	163	-112	59,27
- Административный персонал	170	114	-56	67,06
- Управленческий персонал	105	49	-56	46,67

Более наглядно представим данную характеристику персонала на диаграмме (рисунок 19).

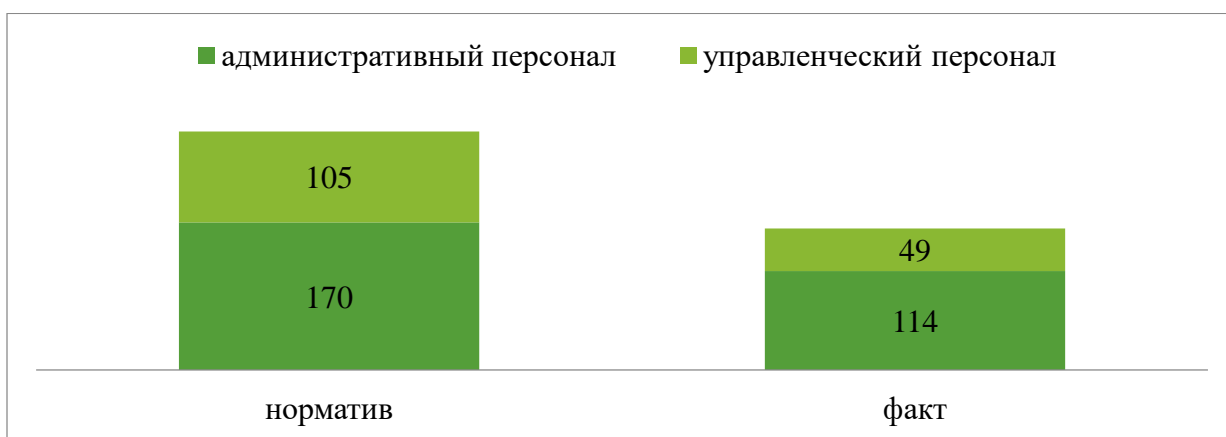


Рисунок 19 - Обеспеченность трудовой силой ООО «БЕККЕР ДЖОЙ», чел.

Объем производимой продукции напрямую зависит от численности работников. Согласно полученным данным таблицы 2 всего на предприятии в 2022 году трудятся 163 чел., не укомплектованность согласно штатного расписания составила 112 чел., что меньше, чем по нормативу на 40,73 %. Как видно, наблюдается снижение трудящихся по административному персоналу на 56 чел. или 32,94 %, по управленческому персоналу на 56 чел. (53,33 %).

Далее рассмотрим состав и динамику персонала в разрезе основных рабочих (административный персонал) и рабочих, занятых производством (управленческий персонал) в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Состав и динамика персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг.

Категории работников	2020 г	2021 г	2022 г	Абс. откл (2021 г - 2020 г)	Отн. откл (2022 г - 2021 г)	2021 г к 2020 г, %	2022 г к 2021 г, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность работников – всего, чел., из них	143	179	163	36	-16	125,17	91,06
- Административный персонал	75	125	114	50	-11	166,67	91,20

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
- Управленческий персонал	68	54	49	-14	-5	79,41	90,74

Анализ данных таблицы 4. Численность сотрудников к 2022 г сократилась на 16 человек или на 8,94 %. Данное изменение связано с сокращением административного персонала на 8,98%, но при этом, снижается численность в целом, а именно, категория управленческого персонала предприятия на 9,26 %. Эти данные связаны с тем, что ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» работает в рамках системы управления не совсем эффективно.

Динамика показателей представлена на рисунке 20.

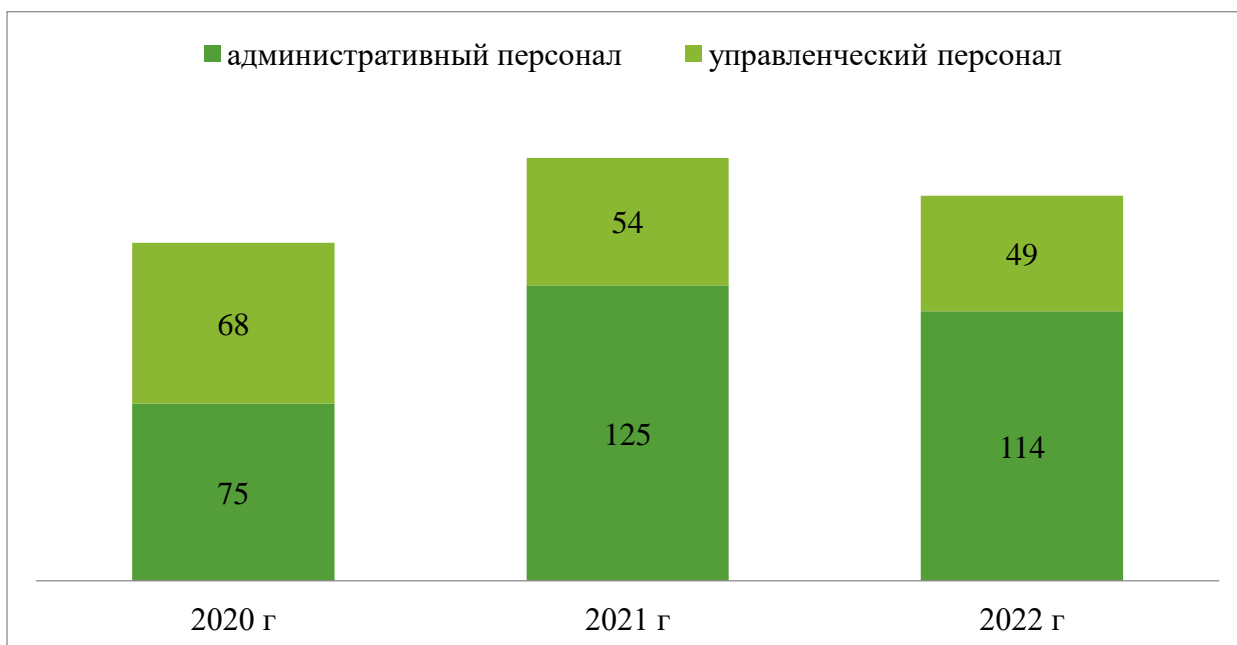


Рисунок 20 - Состав и динамика персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ», чел.

От работы всех подразделений зависит достижение целей предприятия ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Далее рассмотрим группировку сотрудников по возрастному признаку и представим полученные данные в таблице 5.

Таблица 5 – Группировка персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» по возрастному признаку на 2022 г

Категория работников	Кол-во чел.	до 30 лет		30-45 лет		46-50 лет		свыше 50 лет	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работников – всего, чел., из них	163	59	41,90	46	25,70	53	29,61	5	2,79
- Административный персонал	114	52	50,40	25	20,00	33	26,40	4	3,20
- Управленческий персонал	49	44	90,74	2	3,70	3	5,56	0	0

Согласно данным таблицы 5 видно, что основная часть сотрудников представлена молодыми специалистами и составляют 41,90 % от всей численности сотрудников, а наименьшее число трудящихся составляют сотрудники в возрасте свыше 50 лет (2,79 %) от общей численности сотрудников.

Полученные показатели свидетельствуют о том, что ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» применяет эффективно кадровую методику, где основной составляющей считается вовлечение молодых специалистов, так как уверены, что такие работники имеют достаточно огромный потенциал.

Данный факт позволит обеспечить снижение дополнительных расходов в будущем по профессиональной переподготовке.

Следующим этапом будет рассмотрение группировки персонала по уровню образования на 2022 г в виде таблицы 6.

Таблица 6 – Группировка работников ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» по уровню образования на 2022 г

Категория работников	Кол-во чел.	Высшее образование	Среднее образование	Иное образование
Численность работников – всего, чел., из них	163	135	15	13

Продолжение таблицы 6

Категория работников	Кол-во чел.	Высшее образование	Среднее образование	Иное образование
- Административный персонал	114	114	0	0
- Управленческий персонал	49	9	17	23

Согласно полученным данным в таблице 6 видим, что основная численность персонала имеет высшее образование и составляет 135 чел., а иное образование имеет всего 13 чел., также стоит обратить внимание, что весь административный персонал имеет высшее образование, а сотрудники управленческого подразделения имеют и высшее, и среднее образование практически в равном соотношении.

Таким образом, ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» разрабатывает свою кадровую политику, исходя из того, что привлекает к трудовой деятельности, в частности, людей, которые имеют высшее, среднее образование.

Рассмотрим группировку персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в зависимости от стажа работы на 2022 г и представим данные в таблицы 7.

Таблица 7 – Категории работников предприятия ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в зависимости от стажа работы на 2022 г

Категория работников	Кол-во чел.	до 1 г		1-3 л		3-5 л		5-10 л		свыше 10 л	
		чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Численность работников – всего, чел., из них	163	14	7,82	39	21,79	10	5,59	101	56,42	15	8,38
- Административный персонал	114	10	8,00	52	41,60	13	10,4	14	11,20	36	28,80
- Управленческий персонал	49	10	18,52	5	9,26	20	37,04	14	25,93	5	9,26



Как видно из таблицы 7, наибольший удельный вес составляют сотрудники, которые трудятся на предприятии от 5 до 10 лет (56,42 %) от всей численности сотрудников.

Однако, наибольшую долю составляет административный персонал, который трудится от 1 до 3 лет, составляет 41,60 %.

В управленческом персонале большее количество сотрудников трудится от 3 до 5 лет и составляет 37,04 %.

Рассмотрим движение численности персонала в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг. в виде таблицы 7

Таблица 8 – Движение численности персонала в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г	2021 г	2022 г	Абс. откл.	Абс. откл.	Отн. откл. 2021 г/ 2020 г	Отн. откл. 2022 г/ 2021 г
				2021 г - 2020 г	2022 г - 2021 г	%	%
Численность, всего чел.	143	179	163	36	-16	125,17	91,06
Принято чел.	12	19	10	7	-9	158,33	52,63
Выбыло всего, чел.	6	12	26	6	14	200,00	216,67
По собственному желанию, чел.	5	7	21	2	14	140,00	300,00
Из них: ушли на пенсию, чел.	0	1	0	1	-1	0,00	0,00
Неудовлетворенность оплатой труда, чел.	1	4	3	3	-1	400,00	75,00
Неудовлетворенность организацией труда, чел.	0	0	2	0	2	0,00	-
Коэффициент оборота (по приему) на предприятии	8,39	10,61	5,85	2,22	-4,76	126,49	55,14
Коэффициент оборота (по увольнению) на предприятии	4,20	6,70	15,20	2,50	8,5	159,52	226,87

В рамках, полученных данных таблицы 8, можно говорить о снижении трудоустраиваемого персонала, к 2021 г составляет 19 чел., что на 58,33 % больше, чем в 2020 г. Количество выбывших сотрудников также увеличивается к 2021 г и по сравнению с 2020 г увеличилось на 6 чел. В 2022 году наблюдается снижение численности на 16 человек по сравнению с 2021 годом, при этом число принятых сократилось на 9 человек, а выбывших на 14 человек.

Рассчитанные показатели оборота по приему и увольнению колеблются. Данный факт связан с текучестью кадровых ресурсов в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ». Отразим данные показатели в динамике на рисунке 21.

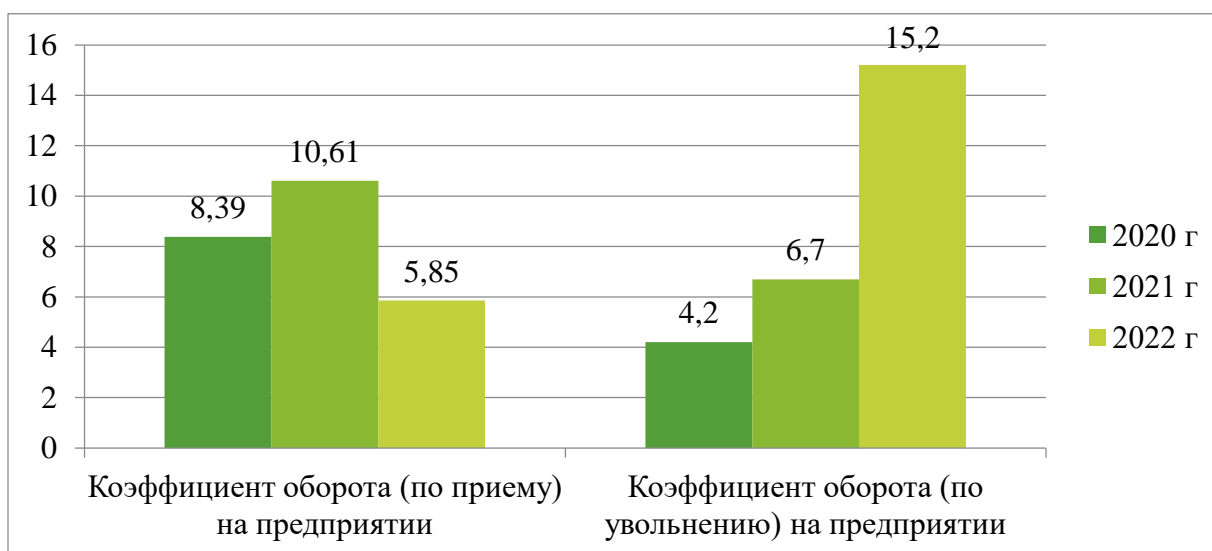


Рисунок 21 – Динамика показателей оборота персонала, %

Исходя из всего вышесказанного, в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» работает достаточно сплоченный коллектив, но для укрепления, удержания кадровых ресурсов необходимо постоянно стимулировать персонал. Данный аспект будет рассмотрен в дальнейшем.

Проведем анализ системы оплаты труда исследуемой организации.

В ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за каждым работником закреплен оклад, утвержденный трудовым договором. Коллективный договор – это главный

нормативный документ. В данном документе закреплены трудовые отношения, которые происходят внутри предприятия. Корректировки в коллективном договоре вносят каждые 3-и года. Последние изменения договора были в 2020 году за период с 2020-2022 год.

Трудовые отношения между работником и нанимателем оформляются официально посредством трудового договора.

В ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» данный договор заключается по двум вариантам: бессрочный договор, срочный договор на срок 5 лет.

На предприятии разрабатывается штатное расписание, на основании которого производится расчет начисленных сумм оплаты труда. Данное расписание утверждается руководителем ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Рассмотрим показатели ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в виде таблицы 9

Таблица 9 – Динамика среднемесячной оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг., руб.

Показатели	2020 г		2021 г		2022 г				
	Факт	Факт	Изменения 2020 г., %	План	Факт	Выполнение плана, %	Изменение, %		
							к 2020 г	к 2021 г	
Среднемесячная заработная плата по административному персоналу, руб.	32297	32708	101	36958	36884	100,2	114,20	112,77	
Среднемесячная заработная плата по управленческому персоналу, руб.	27500	29059	105,66	29059	31972	109,2	116,26	110,02	

В рамках представленной динамики наблюдается рост оплаты труда персонала в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» по двум подразделениям.

По административному персоналу показатель к 2020 году возрос на 9,2%. Это связано, прежде всего, с индексацией оплаты труда.

На 2022 год наблюдается увеличение оплаты труда 12,77 %. По управленческому персоналу наблюдается за анализируемый период увеличение на 9,2 % за 2021 г., по аналогии с 2022 г на 10,02 % выше.

Динамика оплаты труда по подразделениям представлена на рисунке 22.

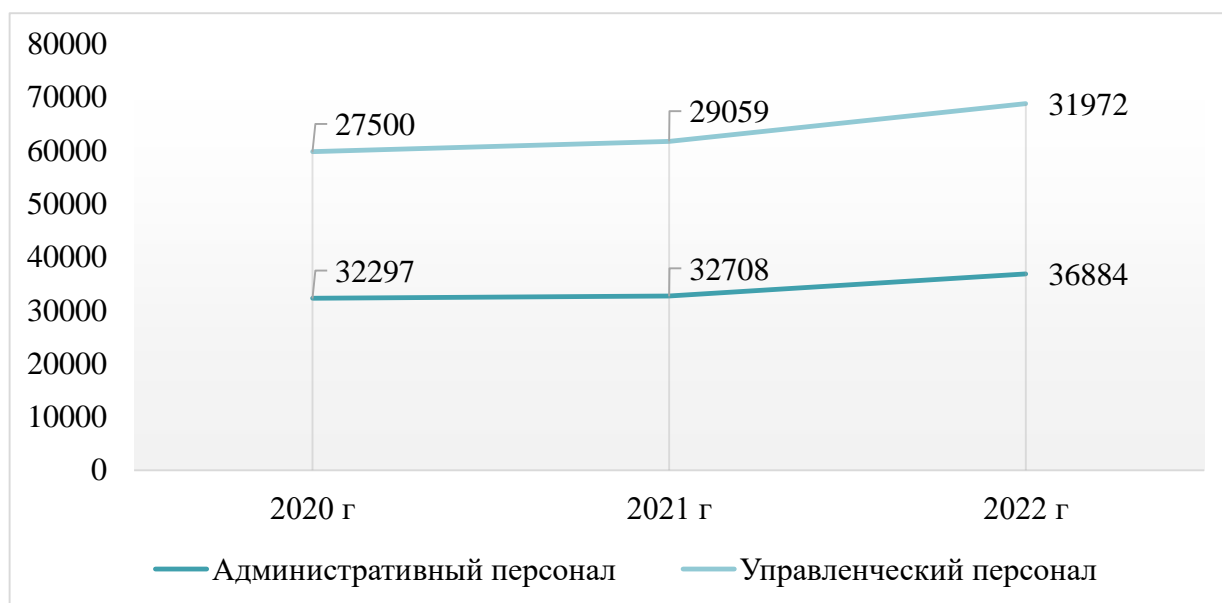


Рисунок 22 –Динамика оплаты труда по подразделениям в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг., руб.

Таким образом, наибольшими темпами увеличивалась заработная плата управленческого персонала.

Рассмотрим фонд оплаты ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Динамика фонда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Показатели предприятия, тыс. руб.	2020 г	2021 г	2022 г	Абс. откл., тыс. руб.		Темп роста, %	
				2021 к 2020	2022 к 2021	2021 к 2020	2022 к 2020
Фонд оплаты труда	4471,90	5714,75	6012,02	1242,85	297,27	127,79	105,20

По анализу динамики, согласно таблице 9, фонд оплаты в 2021 году вырос на 27,85 %, а к 2022 году на 5,20 %. Это говорит о положительной динамике в деятельности ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Динамика фонда приведена на рисунке 23.

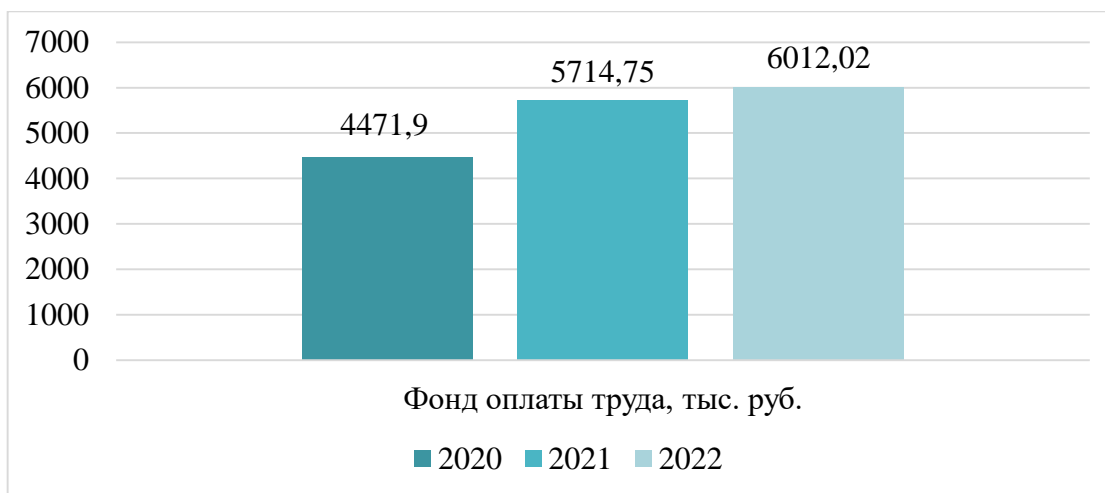


Рисунок 23 - Динамика фонда оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг., тыс. руб.

Система, разработанная на предприятии, в области труда и стимулирования закреплена в «Положении об оплате труда и стимулировании работников» ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Правильно выбранная тарифная система оказывает прямое влияние на динамику и анализ оплаты труда.

Анализ системы оплаты труда можно выразить в показатели производительности труда, который зависит от эффективности, качества и правильности трудовой деятельности каждого сотрудника.

Если система оплаты труда в компании эффективная, то и показатель производительности труда будет расти.

В таблице 11 проведем анализ трудовых показателей в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Таблица 11 – Динамика трудовых показателей ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г	Абс. откл. (2021 г- 2020 г)	Абс. откл. (2022 г- 2021 г)
Среднемесячная заработная плата, руб.	31272	31926	36884	654	4958
Фонд оплаты на предприятии, тыс. руб.	4471,90	5714,75	6012,12	1242,85	297,37
Численность работников на предприятии, чел.	143	179	163	36	-16

Согласно таблице 11 численность сотрудников за 2021 г увеличилась на 36 чел., а в 2022 году сократилась на 16 чел.:

- в случае роста оплаты на 654 руб. в 2021 г наряду с 2020 г и 4958 руб. за 2022 г по аналогии с 2021 г.

Анализ производительности труда ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика среднемесячной оплаты труда в целом ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020–2022 гг.

Показатель	2020 г	2021 г	2022 г
Численность рабочих, чел.	143	179	163
Выручка, тыс. руб.	306936	447488	646978

Проведем расчет производительности труда стоимостным методом:

$$2020 \text{ г} = 306936/143 = 2146,41 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$2021 \text{ г} = 447488/179 = 2499,93 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$2022 \text{ г} = 646978/163 = 3969,19 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

На рисунке 24 приведем динамику рассчитанного показателя производительности труда.



Рисунок 24 – Динамика показателя производительности труда, тыс. руб. / чел.

На основании рассчитанного показателя производительности труда можно сделать вывод, что производительность труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» имеет положительную динамику.

Насколько эффективной является существующая система оплаты труда возможно выяснить путем проведения анкетирования персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

В исследовании принимали участие 102 человека, более 50 % от численности. Опрашиваемым предлагалось оценить систему ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» путем выражения своего мнения по ряду высказываний о существующей в организации системе оплаты труда.

Результаты опроса позволили выявить основные проблемы в системе оплаты на предприятии.

Представим выявленные проблемы, обоснование, а также мероприятия по устранению в виде таблицы 13

Таблица 13 – Проблемы в системе оплаты на предприятии ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Выявленная проблема на предприятии	Обоснование проблемы	Мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем
Неудовлетворенность сотрудников предприятия материальной составляющей системы стимулирования труда	Результаты анкетирования: 70 % всех ответов «НЕТ» составляют вопросы о неэффективной премиальной составляющей	Корректировка материальной системы оплаты труда путем внедрения надбавки за выслугу лет; коэффициента трудового участия; внедрение системы балльной оценки; разработка программы совершенствования системы оплаты.
Неудовлетворенность сотрудников предприятия нематериальной составляющей системы стимулирования труда	Результаты анкетирования: 52 % всех ответов «НЕТ» составляют вопросы об отсутствии социального пакета как способа дополнительного стимулирования	Совершенствование системы нематериального стимулирования путем организации страхования жизни и здоровья сотрудников компании, систематического проведения медицинских осмотров для медицинской книжки за счет компании; организация предоставления финансовой помощи в жизненных ситуациях

На основании исследования, проведенного в рамках второй главы выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

- ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» - российское предприятие, осуществляющее деятельность с 2019 года. Основным видом деятельности является производство и реализация хлебной продукции и кондитерских изделий;
- на предприятии в 2022 году трудятся 163 чел., не укомплектованность, согласно штатному расписанию, составила 112 чел., что меньше, чем по нормативу на 40,73 %. Как видно, наблюдается снижение трудящихся по административному персоналу на 56 чел. или 32,94 %, по управленческому персоналу на 56 чел. (53,33 %).
- на протяжении исследуемого периода численность персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» увеличилась на 20 человек (с 143 человек в 2020



году до 163 человек в 2022 году). Темп роста численности персонала составляет 91,06%, темп роста фонда оплаты труда составил 105,20%, производительность на этом фоне увеличивается большими темпами на 158,77%.

- основная часть сотрудников представлена молодыми специалистами и составляют 41,90 % от всей численности сотрудников, а наименьшее число трудящихся составляют сотрудники в возрасте свыше 50 лет (2,79 %) от общей численности сотрудников.
- в целях исследования эффективности существующей системы оплаты труда было проведено анкетирование, в котором приняло участие 102 работника ООО «БЕККЕР ДЖОЙ», по итогам которого было выявлено неудовлетворенность материальной составляющей (70%) и нематериальной составляющей (52%).

Таким образом, основываясь на полученных результатах анализа выявленных проблем, в следующем разделе разработаем направления совершенствования системы оплаты ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» и проведем оценку эффективности.

### 3 Направления совершенствования систем оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию систем оплаты труда

К направлениям совершенствования в области оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» рекомендовано внедрение следующих мероприятий.

Мероприятие 1 – Внедрение надбавки за выслугу лет.

Цель мероприятия – постоянный рост и совершенствование потенциала работников в связи с их мотивацией на результат.

Предложены следующие премиальные надбавки на ежемесячной основе к должностным окладам за выслугу лет в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Премиальные надбавки к должностным окладам в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Количество лет работы	% выслуги
1-2 года	2 % от начисленной суммы
3-4 года	5 % от начисленной суммы
4-5 лет	10 % от начисленной суммы
5-6 лет	15 % от начисленной суммы
7-8 лет	20 % от начисленной суммы
8-9 лет	25 % от начисленной суммы
10 и свыше	30 % от начисленной суммы

Для наглядного представления отразим данное мероприятие путем построения карьерограммы на рисунке 25.



Рисунок 25 – Карьерограмма в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Мероприятие 2 – Внедрение коэффициента трудового участия (КТУ или КРІ)

Цель мероприятия – внедрение коэффициента трудового участия (КРІ) направлено на рациональное использование фонда оплаты труда, так как КРІ привязан к каждому работнику предприятия.

Данный коэффициент будет определяться в зависимости от показателей и оценки трудовой деятельности на основе ежемесячного фиксирования данных показателей.

Расчет показателей КРІ представлено в таблице 15.

Таблица 15 - Надбавка к должностным окладам в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» по оценочным показателям РРІ

Критерии оценки	Коэффициенты
Выполнение поставленной задачи	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие прогулов	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие опозданий на рабочее место	0,01 % к начисленной сумме
Отсутствие нарушений правил трудового распорядка	0,01 % к начисленной сумме
ИТОГО	0,04 % к начисленной сумме

Мероприятие 3 – Внедрение системы бальной оценки.

Цель мероприятия – заинтересованность работников предприятия в высоких показателях труда.

Данная система премирования представляет собой оценку рабочего процесса каждого сотрудника на основе предложенных параметров и выставлении баллов, представлено в таблице 16

Таблица 16 – Система бальной оценки в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Критерии	Баллов итого
Проявление ответственности работника в решение поставленных задач	0-10
Качество выполненной задачи	0-10
Качественное ведение делового общения	0-10
Безошибочное ведение документации	0-10
Соблюдение должностной инструкции	0-10

Продолжение таблицы 16

Критерии	Баллов итого
Выполнение работы за отсутствующего сотрудника	0-10
Оказание помощи на испытательном сроке нового сотрудника	0-10
Личный вклад в автоматизацию бизнес-процессов	0-10
Преследование в работе интересов предприятия	0-10

Руководитель предприятия ежемесячно заполняет ведомость с учетом данных критериев и по каждому сотруднику указывает сумму полученного процента, отталкиваясь от интервальных значений, приведенных в таблице 17.

Таблица 17 – Процент к начислению в зависимости от полученных баллов в разрезе каждого сотрудника ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Итого полученных баллов	% к начислению оплаты
0-10	0,01
10-20	0,02
20-30	0,03
30-40	0,04
40-50	0,05
50-60	0,06
60-70	0,07
70-80	0,08
80-90	0,09

Таким образом, при рассмотрении мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда, итоговый расчет суммы оплаты труда на предприятии ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» будет иметь следующую формулу (1)

$$П = П1 + П2 + П3, \quad (1)$$

где П1- надбавка за выслугу лет, тыс. руб.;

П2- коэффициент трудового участия, тыс. руб.;

П3- коэффициент бальной оценки, тыс. руб.

Данная реализация по стимулированию механизма труда может усложниться тем, что работниками движут самые различные мотивы, поэтому, рекомендовано, в рамках разработки того или иного способа мотивации, обсудить с работником внедрение программы совершенствования стимулирования.

Мероприятие 4 – Внедрение программы совершенствования стимулирования.

Цель мероприятия – понимание каждым сотрудником предприятия процесса расчета, а именно, за что выплачивается премия, каким образом он способен повлиять на конечный результат труда.

Подробное описание:

Этапы разработки программы состоят из 5 этапов, а также за каждым этапом закреплено ответственное лицо и указаны сроки выполнения этапа, представим в виде таблицы 18.

Таблица 18 – Разработка программы совершенствование системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» по срокам выполнения

Наименование этапа	Срок выполнения	Ответственный
1.Подготовительный этап	21.07.2023 - 30.07.2023	Главный бухгалтер
2. Расчет премиального фонда	01.08.2023 - 31.08.2023	Главный бухгалтер
3.Этап согласования	01.09.2023 - 10.09.2023	Руководитель организации
4. Этап внедрения и реализации	11.09.2023 - 15.09.2023	Главный бухгалтер
5.Этап оценки эффективности мероприятий программы	16.09.2023 - 30.09.2023	Главный бухгалтер Руководитель организации

Мероприятие 5 – Внедрение полного социального пакета для сотрудников.

Цель мероприятия – внедрение рекомендовано в целях снижения текучести кадрового состава.

В данный пакет предложено включить следующие позиции:

- страхование здоровья работника;
- профилактические и медицинские осмотры сотрудников;
- абонементы в фитнес-центры;
- предоставление финансовой помощи в жизненных ситуациях, которые обычно не застрахованы, но требуют серьезных затрат.

Таким образом, данные рекомендации для внедрения в деятельность ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» направлены на усиление стимулирования роста оплаты труда, что способствует установлению равновесной цены трудовой силы, затрат на производство силы и развитие иных функций оплаты труда.

Завершающим этапом внедрения предложенной системы считается проведение анализа эффективности оплаты труда.

### 3.2 Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Рассмотрим изменения оплаты труда на примере сравнения имеющейся системы оплаты труда и внедрении новой системы оплаты труда на примере некоторых должностей в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет оплаты труда при внедрении новой системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Должность	Установленный оклад	Норма часов	Отработано часов	Премияльные составляющие по новой системе, предложенной к внедрению			Расчет начисленной суммы по старой системе оплаты труда (7=2/4*3)	Расчет начисленной суммы по новой системе оплаты труда (9=((2*5*6*7)/3)*4)	Изменение, +/- (10=9-8)
				Надбавка за выслугу лет, %	КТУ, %	Бальная оценка, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Руководитель	75000	168	160	30	0,04	0,09	71428,57	92950,00	21521,43

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Заместитель руководител я	45000	168	168	10	0,04	0,01	45000,00	49522,50	4522,50
Специалист ы офисные	21000	168	156	20	0,01	0,08	19500,00	23417,55	3917,55
Основные работники	17500	168	130	10	0,03	0,07	13541,67	14909,38	1367,71
Финансовый работник	20000	168	120	2	0,02	0,04	14285,71	14580,00	294,29
Юридическ ий работник	15000	168	168	5	0,01	0,04	15000,00	15757,50	757,50
ИТОГО	19350 0	1008	902	77	0,15	0,33	178755,9 5	211136,9 3	32380,9 7

Данные анализа таблицы 19 показывают, что, если сотрудники будут выполнять трудовые показатели, то получат достаточно высокую заработную плату по сравнению с уже имеющейся системой труда. После предложенных мероприятий требуется определить экономический эффект от внедрения системы на основе главного показателя - производительность труда.

Экономический эффект от мероприятий в ООО «БЕКЕР ДЖОЙ» направлен на изменения, представленные в виде рисунка 25.

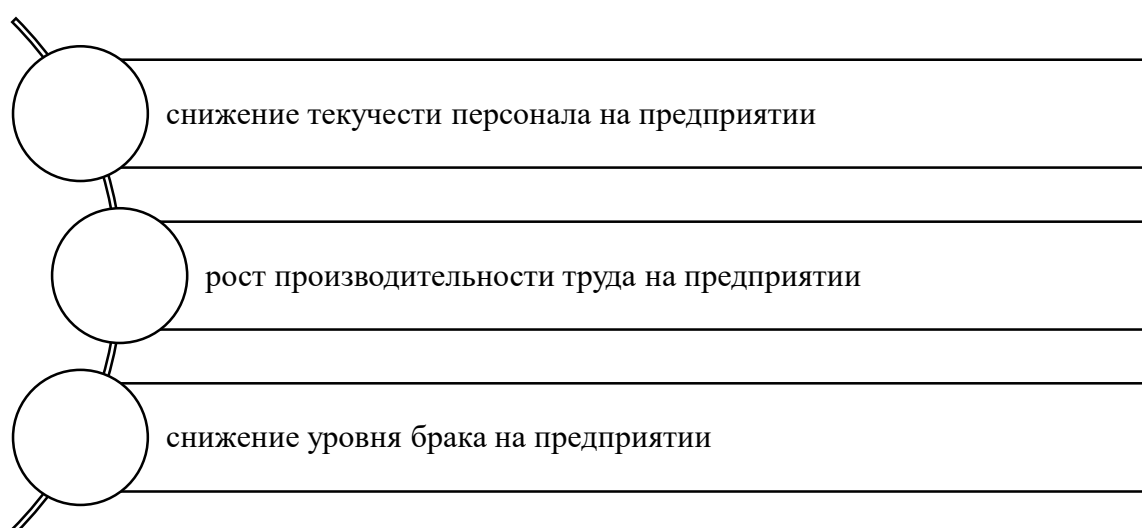


Рисунок 25 - Направления экономического эффекта мероприятий ООО «БЕКЕР ДЖОЙ»

Данный экономический эффект в динамике представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет экономического эффекта мероприятий ООО «БЕКЕР ДЖОЙ»

Показатели предприятия	Факт	План	Абс. откл.	Отн. откл.
	2022 г	2023 г	(2023 г -2022 г), тыс. руб.	(2023 г/2022 г), %
Выручка, предприятия, тыс. руб.	646978	656682,67	9704,67	101,5
Производительность труда на предприятии, тыс. руб./чел.	3969,19	4028,72	59,53	101,5
Уровень брака на предприятии	5%	3%	2,0	60,0

При этом, показатель выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, рассчитывается по следующей формуле (2) [14, с. 410]:

$$П = \frac{ППВ}{100} \cdot В + В, \quad (2)$$

где П – показатель выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, тыс. руб.;

В – выручка на предприятии от реализации продукции, тыс. руб.;

ППВ – прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, %.

Для оценки от внедрения мероприятий нет единой предложенной системы расчета. Таким образом, рассматривая другие исследования по предложенным методикам, сделаны следующие выводы, такие как, совершенствование системы стимулирования дает прирост выручки ориентировочно на 1,5% [23, с.413].

Таким образом, рост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы, исходя из показателя прироста в 1,5%, на 2023 г равен:



$$П = (646978 + (646978 * (1,5/100))) = 656682,67 \text{ тыс. руб.}$$

Далее представим прогнозные изменения от внедрения на производительность труда в таблице 21.

Таблица 21 – Анализ изменения от внедрения производительности труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» на 2023 г

Показатели предприятия	Факт	План	Абс. откл.	Отн. откл.
	2022 г	2023 г	(2023 г /2022 г), тыс. руб.	(2023 г/2022 г), %
Выручка, предприятия, тыс. руб.	646978	656682,67	9704,67	101,5
Численность персонала, чел.	163	163	0	0
Производительность труда на предприятии, тыс. руб./чел.	3969,19	4028,72	59,53	101,5

Так, по данным таблицы 19, прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы на 1,5% или на 9704,67 тыс. руб., направлен на рост производительности труда и составит 59,53 тыс. руб. в расчете на единицу работника.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что направления совершенствования системы оплаты, предлагаемые для внедрения, успешно повысят финансовые показатели в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

Таким образом, в результате для устранения выявленных проблем был предложен ряд мероприятий, которые включали такие направления:

- корректировка материальной системы оплаты труда путем внедрения надбавки за выслугу лет; коэффициента трудового участия;
- внедрение системы бальной оценки; разработка программы совершенствования системы оплаты;
- совершенствование системы нематериального стимулирования

путем организации страхования жизни и здоровья сотрудников компании, систематического проведения медицинских осмотров для медицинской книжки за счет компании;

- организация предоставления финансовой помощи в жизненных ситуациях.

Указанные мероприятия направлены на снижение текучести кадров, повышение производительности труда, увеличение степени удовлетворенности персонала оплатой труда.

Экономическим эффектом от предложенных мероприятий будет рост выручки от реализации продукции на 1,5%, повышение производительности труда на 1,5% и снижение коэффициента текучести на 15,2 %.

## Заключение

От правильного выбора системы оплаты труда на предприятии зависит производительность труда. В связи с постоянным ростом спроса на эффективный труд руководители предприятий разрабатывают новые подходы к формированию систем оплаты труда.

Для сотрудников оплата труда – это основная материальная составляющая. Правильная организованная система оплаты способствует эффективной работе на предприятии.

Каждый сотрудник предприятия испытывает интерес к раскрытию своего творческого потенциала на трудовом участке и помогает ему в этом гибкая система оплаты труда.

Выпускная квалификационная работа, посвященная изучению системы оплаты труда, доказала свою актуальность.

В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрена система оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

В заключение выпускной квалификационной работы можно сделать вывод, что все задачи и цели были достигнуты.

На основании исследования, проведенного в первом разделе работы можно сделать вывод, что каждая функционирующая организация должна обеспечить нормальные условия труда своему персоналу, а также мотивационную составляющую с целью заинтересованности на увеличение результатов деятельности.

Во втором разделе данной работы проведено исследование на примере ООО «БЕККЕР ДЖОЙ». В результате проведенного анализа, можно сделать вывод, что деятельность ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» развивается, имеет стабильное финансовое положение и неплохие перспективы для дальнейшего роста.

В ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» устоявшийся и сплоченный коллектив, однако, для укрепления необходимо дополнительное стимулирование персонала.

Проведен анализ динамики трудовых показателей, производительности в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг. На основании рассчитанного показателя производительности труда можно сделать вывод, что производительность труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» имеет положительную динамику.

Насколько эффективной является существующая система оплаты труда выяснялась путем проведения анкетирования персонала ООО «БЕККЕР ДЖОЙ».

К направлениям совершенствования в области оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» в рамках третьего раздела предложены следующие мероприятия:

- внедрение надбавки за выслугу лет;
- внедрение коэффициента трудового участия;
- внедрение системы бальной оценки;
- внедрение социального пакета.

Последним, завершающим этапом внедрения новой системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» является оценка эффективности предложенной системы, прогнозируемый прирост выручки, планируемый в рамках реализации новой системы на 1,5% или на 9704,67 тыс. руб., направлен на рост производительности труда и составит 59,53 тыс. руб. в расчете на единицу работника.

Предложенные рекомендации совершенствования системы оплаты труда в ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» являются эффективными и целесообразными к внедрению.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 380 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018653-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2033560> (дата обращения: 19.04.2023). — Режим доступа: по подписке.
2. Бычин, В. Б. Нормирование труда : учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 348 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/13666. - ISBN 978-5-16-010966-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894741> (дата обращения: 19.04.2023). — Режим доступа: по подписке.
3. Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-003599-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/395971> (дата обращения: 19.04.2023). — Режим доступа: по подписке
4. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 188 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/2038. - ISBN 978-5-16-009283-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850674> (дата обращения: 19.04.2023). — Режим доступа: по подписке.
5. Вахабова С.А. Теоретические основы организации системы оплаты труда на предприятии // Индустриальная экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-organizatsii-sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatii> (дата обращения: 19.04.2023).

6. Вовк О.Ю. Система оплаты труда: понятие, формы и основные принципы организации и регулирования оплаты труда // Вестник науки. 2020. №10 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda-ponyatie-formy-i-osnovnye-printsipy-organizatsii-i-regulirovaniya-oplaty-truda> (дата обращения: 19.04.2023).

7. Ганюта О.Н., Галеева А.Ф. Эффективность использования фонда оплаты труда // Экономика и социум. 2019. №3 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-fonda-oplaty-truda> (дата обращения: 19.04.2023).

8. Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда : монография / Б.М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2022. — 160 с. - ISBN 978-5-91768-937-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860840> (дата обращения: 19.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

9. Гимпельсон, В.Е. Мобильность и стабильность на российском рынке труда [Электронный ресурс] / В.Е. Гимпельсон ; под. ред. В.Е. Гимпельсон. - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. - 538 с. - ISBN 978-5-7598-1622-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018719> (дата обращения: 19.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Демина Наталия Владимировна Оплата труда в современном обществе // Academy. 2019. №5 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oplata-truda-v-sovremennom-obschestve> (дата обращения: 19.04.2023).

11. Егоршин, А. П. Основы организации труда : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. - 384 с. - ISBN 978-5-901335-56-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240731> (дата обращения: 19.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

12. Жукова Н.А., Бодло Н.И., Горностаева Ж.В. Суть системы

оплаты труда на предприятии // *Мировая наука*. 2022. №11 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sut-sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatii> (дата обращения: 19.04.2023).

13. Курочкина, Р. Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (вопрос - ответ). Ч II. [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р. Д. Курочкина. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2019. - 114 с. – ISBN 978-5-9765-1959-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048003> (дата обращения: 19.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. Мезенцев А.М. Система оплаты труда и квалификация работника: теоретический аспект // *Вестник науки*. 2019. №2 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda-i-kvalifikatsiya-rabotnika-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 19.04.2023).

15. Монгуш А.В. Формирование фонда оплаты труда // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. №6-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-fonda-oplaty-truda> (дата обращения: 19.04.2023).

16. Панькин, П. В. Регулирование рынка труда с учетом особенностей трудовой миграции : монография / П. В. Панькин. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2022. - 190 с. - ISBN 978-5-9765-4883-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1874154> (дата обращения: 19.04.2023). – Режим доступа: по подписке.

17. Погадаева М.А. Оценка расходов на оплату труда в организации // *Экономика и социум*. 2021. №12-2 (91). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rashodov-na-oplatu-truda-v-organizatsii> (дата обращения: 19.04.2023).

18. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Система оплаты труда на предприятии // *Форум молодых ученых*. 2019. №1-2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-oplaty-truda-na-predpriyatii> (дата обращения: 19.04.2023).

19. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1900717> (дата обращения: 19.04.2023). –
20. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 117-ФЗ: редакция от 24 апреля 2020 года: принят Государственной думой 16 июля 1998 года. -Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс». -Режим доступа: по подписке.
21. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ: принят Государственной думой 30 декабря 2001 года. -Текст: электронный//СПС «Консультант Плюс». -
22. Рост производительности труда - решающее условие экономического прорыва : сборник научных трудов / под ред. А. А. Борисовой, В. А. Полуэктова. - Москва : Первое экономическое издательство, 2020. - 386 с. - ISBN 978-5-91292-310-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1977864> (дата обращения: 19.04.2023). –
23. Стражев, В.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие/ В. И. Стражев. - Минск: Высшая школа, 2019. - 144 с. - ISBN 978-5-8199-0229-5. - Текст: электронный // ЭБС «Znanium.com» [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/552965> (дата обращения: 01.03.2021). –
24. Трубочкина, М.И. Управление затратами предприятия: учебное пособие/ М. И. Трубочкина. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 319 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-00091-146-4. - Текст: электронный // ЭБС «Znanium.com» [сайт]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/959970> (дата обращения: 25.03.2022). – Режим доступа: по подписке.
25. Хатагов М.И. Государственное регулирование оплаты труда // Научные междисциплинарные исследования. 2020. №8-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-oplaty-truda-2> (дата обращения: 19.04.2023).



26. Чернышева Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Г. Чернышева. - Москва: ИНФРА, 2019. - 423 с - - ISBN 978-5-00091-146-1. - Текст: электронный // ЭБС «Znaniium.com» [сайт]. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/959970> (дата обращения: 25.01.2022). – Режим доступа: по подписке.
27. Шамсутдинова Л.В., Мурзагалина Г.М. Экономическая сущность оплаты труда // Форум молодых ученых. 2019. №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-oplaty-truda> (дата обращения: 19.04.2023).
28. Dale Fartwangler Personnel Certification. 10-minute training for a manager / Fartwangler Dale. - М .: Olymp-Business, 2017. - 441 p.
29. Human Resource Information Systems Lawrence S. Kleiman <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/HumanResourceManagement.html#ixzz37jcoTmGb>
30. Noe R. Employee Training and Development (Irwin Management)/ R. Noe. 2021/
31. Safoura D., and Akbari M.: Kirkpatrick evaluation model for inservice training oncardiopulmonary resuscitation. Iran J Nurs Midwifery Res. – 2016, Sep-Oct; 21(5): 493–497.
32. Velde C. Crossing borders: an alternative conception of competence Proceedings of the XXVII Annual SCUTREA Conference. 1997. P. 27–35.

## Приложение А

### Действующие системы оплаты труда на предприятии

Наименование системы оплаты труда	Характеристика
Тарифная система	Тарифные системы являются основой для тарифного регулирования. Это набор стандартов, влияющих на регулирование оплаты труда в соответствии со сложностью выполняемой работы; условия труда (нормальные, сложные, вредные, особенно сложные и особенно вредные); природно-климатические условия выполнения работ; интенсивность и характер работы
Бестарифная система	Устанавливается зависимость заработной платы каждого работника от конечных результатов работы команды, в которой он работает. В этом случае четкая зарплата или тариф не устанавливаются. Использование этой системы оправдано в тех случаях, когда существует реальная возможность учета результатов труда работника с общими интересами и ответственностью каждого в команде.
Система плавающих окладов	Заработная плата начисляется при взаимодействии факторов, связанных с результатами работы, а также с прибылью, получаемой организацией. При такой системе организации имеют право ежемесячно менять направление повышения или понижения заработной платы на установленный коэффициент.
Система оплаты труда на комиссионной основе	Применяется система организаций, предоставляющих услуги населению, торговым организациям для продавцов, рекламным агентствам и должностным лицам внешней торговли. В этом случае заработная плата представляет собой фиксированный (процентный) доход от продажи продукции.

Рисунок А.1 - Действующие системы оплаты труда на предприятии

## Приложение Б

### Выписка ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

#### ВЫПИСКА

из Единого государственного реестра юридических лиц

12.04.2022

№ ЮЭ9965-22-  
79354044

дата формирования выписки

Настоящая выписка содержит сведения о юридическом лице

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "БЕККЕР ДЖОЙ"

полное наименование юридического лица

ОГРН 1 1 9 1 0 0 1 0 0 5 0 7 3

включенные в Единый государственный реестр юридических лиц по состоянию на

« 12 » апреля 20 22 г.

число                      месяц прописью                      год

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	2	3
<b>Наименование</b>		
1	Полное наименование на русском языке	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "БЕККЕР ДЖОЙ"
2	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1191001005073 13.05.2019
3	Сокращенное наименование на русском языке	ООО "БЕККЕР ДЖОЙ"
4	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1191001005073 13.05.2019
<b>Место нахождения и адрес юридического лица</b>		
5	Место нахождения юридического лица	РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ, Г. ПЕТРОЗАВОДСК
6	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1191001005073 13.05.2019
7	Адрес юридического лица	185001, РЕСПУБЛИКА КАРЕЛИЯ, Г. ПЕТРОЗАВОДСК, Ш. ШУЙСКОЕ (ТЕПЛИЧНЫЙ Р-Н), Д. 4А, ПОМЕЩ. 1
8	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1191001005073 13.05.2019
<b>Сведения о регистрации</b>		
9	Способ образования	Создание юридического лица путем реорганизации в форме слияния
10	ОГРН	1191001005073
11	Дата регистрации	13.05.2019

Выписка из ЕГРЮЛ  
12.04.2022 07:10

ОГРН 1191001005073

Страница 1 из 11

Рисунок Б.1 - Выписка ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

## Продолжение Приложения Б

190	Наименование документа	ДОГОВОР
191	Дата документа	17.03.2022
<b>10</b>		
192	ГРН и дата внесения записи в ЕГРЮЛ	2221000696277 30.03.2022
193	Причина внесения записи в ЕГРЮЛ	Представление сведений об учете юридического лица в налоговом органе
194	Наименование регистрирующего органа, которым запись внесена в ЕГРЮЛ	Управление Федеральной налоговой службы по Республике Карелия

Выписка сформирована с использованием сервиса «Предоставление сведений из ЕГРЮЛ/ЕГРИП», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://egrul.nalog.ru>



## Приложение В

### Бухгалтерский баланс ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг

Таблица В.1 - Бухгалтерский баланс ООО «БЕККЕР ДЖОЙ» за 2020-2022 гг

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	74	75	18
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	98 623	87 061	92 390
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	0	5 181	2 088
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>98 697</b>	<b>92 316</b>	<b>94 495</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	7 563	11 860	42 946
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	-	62
	Дебиторская задолженность	1230	7 917	64 649	40 873
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	923	730
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	48	122	17
	Прочие оборотные активы	1260	208	340	1 848
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>15 737</b>	<b>77 895</b>	<b>86 477</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>114 434</b>	<b>170 211</b>	<b>180 971</b>

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 г.</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	70	70	70
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	44 063	71 472	15 814
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>44 133</b>	<b>71 542</b>	<b>15 884</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	13 111	55 643	106 784
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	9 986	6 844
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	13 182	-	19 906
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>26 293</b>	<b>65 629</b>	<b>133 534</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	0	-	3
	Кредиторская задолженность	1520	44 008	33 040	31 551
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>44 008</b>	<b>33 040</b>	<b>31 554</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>114 434</b>	<b>170 211</b>	<b>180 971</b>

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Г

Отчет о финансовых результатах ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

Таблица Г.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «БЕККЕР ДЖОЙ»

<i>Пояснения<sup>3</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>4</sup>	2110	646 978	447 488
	Себестоимость продаж	2120	(506 112)	(325 526)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	140 866	121 962
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(113 781)	(107 540)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	27 085	14 422
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(788)	(-)
	Прочие доходы	2340	1 762	10 599
	Прочие расходы	2350	(566)	(8 350)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	27 493	16 671
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(5 499)	(4 790)
	в т.ч.:	2411	(5 499)	(1 004)
	текущий налог на прибыль			
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	0	3 786
	Прочее	2460	0	(1)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	21 994	11 880
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	21 994	11 880

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

<i>Пояснения<sup>3</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2022 г.</i>	<i>За 2021 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".