ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА В ООО "SAM GLASS"

[1]Мусаева Шоира Азимовна, [2]Толибжонов Умиджон Одилович
[1]Профессор Самаркандского института экономики и сервиса, Самарканд, Узбекистан,
[2]Студент группы Мр-223 Самаркандского института экономики и сервиса, Самарканд, Узбекистан
https://doi.org/10.5281/zenodo.17380330

Аннотация. *В данное статье рассматривается повышать мотивацию сотрудников, чтобы зарабатывать больше, улучшать конверсию сайтов, как разрабатывать и внедрять систему на предприятии, формирование прозрачной, справедливой и результат-ориентированной системы мотивации сотрудников.*
Ключевые слова: *эффективность, предприятия, мотивация, работа, оплата труда, налог.*
Annotatsiya. *Ushbu maqolada ko'proq daromad olish uchun xodimlarning motivatsiyasini oshirish, veb-sayt konvertatsiyasini yaxshilash, korxonada tizimni qanday ishlab chiqish va joriy etish, shaffof, adolatli va natijaga yo'naltirilgan xodimlarni rag'batlantirish tizimini qanday shakllantirish muhokama qilinadi.*
Kalit so'zlar: *Samaradorlik, korxonalar, motivatsiya, mehnat, ish haqi, soliq.*
Abstract. *This article discusses how to increase employee motivation to earn more, improve website conversion, how to develop and implement a system at an enterprise, and how to form a transparent, fair, and result-oriented employee motivation system.*
Key words: *Efficiency, enterprises, motivation, work, remuneration, tax.*

В настоящее время KPI (Ключевой показатель эффективности) это цифровой индикатор, который показывает, насколько хорошо вы или ваша компания достигаете поставленных целей. Это как "цифровой маркер", который позволяет оценить результаты работы, например, в продажах, маркетинге или других сферах, и понять, насколько эффективно расходуются ресурсы для достижения нужного результата..

Владельцы компаний или предприятий часто не способны контролировать растущие темпы производства и проводить анализ всех сотрудников в качестве рабочих единиц, поскольку личных наблюдений для этого недостаточно. Поэтому для оценки продуктивности рабочего персонала и анализа деятельности организации стали использовать ключевой показатель эффективности работы, или KPI.

Данный параметр позволяет грамотно управлять бизнес-процессами, достигать стратегических и тактических целей, повышать мотивацию сотрудников, чтобы зарабатывать больше, улучшать конверсию сайтов. В нашей статье предлагаем рассмотреть, что такое KPI, как его определять, как разрабатывать и внедрять систему на предприятии.

В ООО **"SAM GLASS"** в целях повышения эффективности управления персоналом и оптимизации расходов на оплату труда внедрена **современная система начисления заработной платы на основе метода KPI (Key Performance Indicators)** – ключевых

показателей эффективности. Этот подход направлен на формирование прозрачной, справедливой и результат-ориентированной системы мотивации сотрудников.

Метод KPI позволяет увязать уровень заработной платы не только с отработанным временем, но и с фактическими результатами труда конкретного работника, что способствует росту индивидуальной ответственности и заинтересованности в достижении стратегических целей компании.

На текущем этапе внедрения, данный метод **пилотно реализуется для кассиров предприятия**, поскольку именно от их работы во многом зависит финансовая дисциплина и ликвидность компании. Внедрение KPI нацелено, прежде всего, на **снижение дебиторской задолженности**, с которой кассиры непосредственно взаимодействуют в рамках своей деятельности.

Для оценки эффективности кассиров в ООО "SAM GLASS" применяются **два ключевых показателя**:

1. **Посещаемость** – регулярность и пунктуальность выхода на работу, соблюдение графика, отсутствие нарушений дисциплины и прогулов. Этот показатель оценивается в процентах и имеет вес в общей формуле начисления вознаграждения.
2. **Продуктивность** – выражается через уровень погашения дебиторской задолженности, закреплённой за конкретным кассиром. Чем выше процент взысканной суммы по сравнению с общей задолженностью, тем выше итоговый показатель эффективности и, соответственно, премиальная часть заработной платы.

Такая система позволяет напрямую увязать мотивацию сотрудника с реальными показателями, влияющими на финансовое состояние предприятия. Кассиры, которые демонстрируют высокую посещаемость и результативность по погашению задолженности, получают ощутимые доплаты к своей базовой зарплате, тогда как низкие показатели могут привести к снижению вознаграждения. При этом сохраняется гарантированный минимум, установленный в соответствии с трудовым законодательством, что обеспечивает социальную защищённость персонала.

Кроме того, в рамках KPI-системы регулярно проводится анализ динамики показателей каждого работника, что позволяет оперативно выявлять слабые звенья в структуре управления персоналом, своевременно вносить коррективы в кадровую политику, а также формировать объективную и обоснованную систему премирования.

В будущем руководство ООО "SAM GLASS" планирует расширить применение KPI-подхода на другие категории персонала, включая менеджеров по продажам, логистов и специалистов службы снабжения, с адаптацией критериев оценки под специфику их деятельности (см. **Рисунок №6)**.

Показатели KPI в зависимости от процента погашения задолженности:

	Долг до 30 дней	KPI
60%-80%	80%	20%
50%-60%	60%	10%
40%-50%	50%	0

	Долг более 30 дней	KPI
60%-80%	80%	40%
60%-70%	70%	20%
50%-60%	60%	0%

20%-40%	**40%**	**-10%**
0% -20%	**20%**	**-20%**

30%-50%	**50%**	**-20%**
0%-30%	**30%**	**-40%**

Удержания и отчисления из заработной платы

В ООО "SAM GLASS" удержания и отчисления из заработной платы сотрудников осуществляются в строгом соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан, Налоговым кодексом, а также внутренними регламентами предприятия. Данный процесс охватывает как обязательные удержания, предусмотренные законодательством, так и удержания, производимые по инициативе работодателя или с согласия самого работника.

Удержания из заработной платы условно делятся на две основные категории: обязательные и инициативные. Обязательные удержания осуществляются без согласия работника и производятся в силу требований закона либо на основании судебных и иных исполнительных документов. К таким удержаниям относятся подоходный налог, алименты, отчисления в индивидуальные накопительные пенсионные счета, а также иные выплаты, предусмотренные решениями суда. Порядок их применения и размеры строго регламентированы и не требуют издания отдельных приказов или получения согласия сотрудника.

Дата на начало периода	Дата на конец периода
5/1/2025	5/31/2025

Фиксированный оклад	6,000,000.0

Розничный				Вес	120%
Категории	Дебиторка на начало периода	Сумма погашения за месяц	Факт	Процент KPI	KPI
Долг до 30 дней	3,005,675,517.0	2,514,041,710.0	84%	25%	1,800,000
Долг более 30 дней	1,284,942,149.7	651,068,712.7	51%	0%	-
За весь период	4,290,617,666.7	3,165,110,422.7	74%		
Итого:					1,800,000.0

Оптовый				Вес	40%
Категории	Дебиторка на начало периода	Сумма погашения за месяц	Факт	Процент KPI	KPI
Долг до 30 дней	179,407.7	122,570.2	68%	20%	480,000
Долг более 30 дней	115,361.8	73,797.2	64%	20%	480,000
За весь период	294,769.6	196,367.5	67%		
Итого:					960,000.0

Итоговая зар.плата	8,760,000.0

Рисунок №6: Расчёт KPI по кассиру с учётом дебиторской задолженности (май 2025)

Особое внимание в ООО "SAM GLASS" уделяется соблюдению установленного законодательством ограничения: совокупный объем всех удержаний из заработной платы не может превышать 50% от её начисленного размера в течение календарного месяца. В случае, если размер подлежащих удержанию сумм превышает установленный лимит, остаток переносится на последующие месяцы с обязательным соблюдением очередности удержаний, определенной статьёй 164 Трудового кодекса Республики Узбекистан.

Очередность удержаний, как правило, следующая: сначала производится удержание подоходного налога, затем – алиментов, после чего – все прочие удержания по исполнительным документам. Эта последовательность обязательна для соблюдения и не подлежит изменению по усмотрению работодателя.

Подоходный налог с физических лиц (НДФЛ) является основным видом обязательных удержаний. ООО "SAM GLASS" в данном случае выступает налоговым агентом, то есть самостоятельно исчисляет, удерживает и перечисляет в бюджет сумму налога из заработной платы работника. Перечисление удержанного налога в бюджет производится не позднее даты выплаты зарплаты или получения наличных денежных средств в банке. Кроме того, организация обязана вести персонифицированный учёт доходов каждого сотрудника, отражая в карточке сведения о начисленных доходах, предоставленных льготах и произведенных вычетах, а также удержанных суммах налога.

В совокупный (валовой) доход физического лица, с которого исчисляется налог, включаются не только денежные выплаты по трудовому договору, но и выплаты по гражданско-правовым договорам, доходы в натуральной форме, а также материальные выгоды. Если доход был получен в иностранной валюте, он подлежит пересчету в национальную валюту по курсу Центрального банка Республики Узбекистан на дату его получения.

Помимо налогов, в рамках обязательных отчислений ООО "SAM GLASS" производит отчисления в индивидуальные накопительные пенсионные счета граждан. Эти суммы также удерживаются из заработной платы и подлежат своевременному перечислению в соответствующие внебюджетные фонды.

В случае поступления на предприятие исполнительных листов, например, по взысканию алиментов или других обязательств, бухгалтерия предприятия производит соответствующие удержания и обеспечивает их последующее перечисление в указанные органы или получателям.

Что касается удержаний по инициативе работодателя, они могут быть произведены только на основании письменного согласия работника либо по решению суда. В такой ситуации в обязательном порядке издается внутренний приказ или распоряжение, с которым сотрудник должен быть ознакомлен под роспись. Исключением являются случаи возврата авансов или ошибочно начисленных сумм, при условии, что не истек срок давности.

Таким образом, в ООО "SAM GLASS" сформирована и последовательно применяется четкая система удержаний и отчислений из заработной платы, обеспечивающая соблюдение трудовых прав работников, фискальной дисциплины и требований законодательства. Все операции по удержаниям документируются и отражаются в бухгалтерском учёте в соответствии с утвержденным планом счетов и внутренними регламентами предприятия.

Таблица № 12:

Пример проводок по удержаниям и отчислениям

№	Сотрудник	Дебет	Кредит	Сумма (UZS)	Вид удержания
1	Джалилов Хушнуд Мамазокирович	6710	6410	124,800.00	Подоходный налог
2	Дустов Анвар Хамдам угли	6710	6410	124,800.00	Подоходный налог
3	Жабборова Хосият Тожиевна	6710	6410	124,800.00	Подоходный налог
4	—	6410	6520	30,271.00	Отчисления в ИНПС
5	Тохиров Шахбоз Бахтиёр угли	6990	6410	242,400.00	Исполнительный лист (начисление задолженности)
6	Шарипов Абдухалим Абдурахмонович	6990	6410	112,800.00	Исполнительный лист (начисление задолженности)

Заключение. Ключевой показатель эффективности сотрудников внедряют многие компании, ведь данная система имеет ряд неоспоримых преимуществ:

- Справедливая оценка работы сотрудников: KPI показывает реальные показатели эффективности труда каждого работника. Это позволяет определить, кто способствует развитию бизнеса, а кто «тормозит» объемы продаж.
- Упрощение фиксирования ошибок: недовыполненный план указывает на проблемы или недостаточно серьезное отношение сотрудников к работе. Система KPI даёт возможность корректировать схемы и улучшать процессы. Таким образом KPI позволяет быстро выявлять проблемы и находить способы их устранения.

Точечное отслеживание эффективности деятельности подразделений компании по конкретным регионам, городам, отделам, исполнителям.

Готовая основа для планов: KPI даёт прогнозирование выполнения задач по продажам, лидогенерации, выполнению работ и другим направлениям деятельности.

Дисциплинирование, задание стандартов и требований корпоративной этики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РУз «О бухгалтерском учете», (новая редакция) от 13.04.2016 г.
2. Указ Президента от 11.09.2023 г. № УП–158 “О стратегии Узбекистан – 2030”
3. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан от 01.03.1997 г.
4. Национальные Стандарты Бухгалтерского Учета (НСБУ № 1 – 24)
5. Мирзиёев Ш.М. «Стратегия Нового Узбекистана». – Ташкент, Узбекистан, 2021 г. – 445 с.
6. Абдуллаев Р.А., Уразов К.Б. «Основы бухгалтерского учета». Учебное пособие. Самарканд, СамИЭС, 2021. – 168 с.
7. Брейли Ричард, Майерс Стюарт «Принципы корпоративных финансов» / Пер. с англ. Н. Барышниковой. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2008. — 1008 с: ил.

8. Герасименко А. «Финансовая отчетность для руководителей и начинающих специалистов» / Алексей Герасименко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 436 с.
9. Джамбакиева Г.С. «Финансовый учет и отчетность»: Учебник; – Т.: “Iqtisod-Moliya”, 2019. – 404 с.
10. Исраилов Б.И., Файзиев У.Ш., Ибрагимов Б.Ж. Бухгалтерский учёт в бизнесе. - Т.: «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи», 2021. - 156 с.
11. Каримов А.А., Мухаммедова Д.А., Жуманазаров С.А. «Бухгалтерский учет» 1–часть: Учебник; - Т.: «Iqtisod-Moliya», 2019. стр.
12. Этрилл П. «Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов» Питер Этрилл, Эдди Маклейни; Пер. с англ. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 648 с.
13. Мусаева Ш.А. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Учебное пособие издательство «Махорат», Самарканд - 2022.
14. Мусаева Ш.А. Маркетинговые исследования. Учебник ООО «СТАР-СЕЛ» издательско-творческий отдел. Самарканд-2024