



ISSN 2091-5187

# SERVIS

ILMIY-AMALIY  
JURNAL

№3

2026



# SERVIS

ILMIY-AMALIY JURNAL 2026-yil, 3-soni

Muassis: Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

O‘zbekiston Matbuot va axborot agentligi tomonidan 2008-yil 31-dekabrda  
0561-raqam bilan ro‘yxatga olingan.  
O‘zR OAK Riyosatining 19.03.2017-y., 239/5-sonli qarori bilan e’tirof etilgan.

## Tahririyat a’zolari:

### Mas’ul kotib:

i.f.d., prof. M.Q.Pardayev

### Muharrirlar:

i.f.d., dotsent F.A.Safarov  
PhD, dotsent I.M.Pardayeva  
PhD, I.Sh.Ernazarova

### Texnik muharrir:

katta o‘qituvchi F.O.O‘roqov

### Korrektor:

PhD, dotsent v.b.  
T.I.Yahyoyev

### Sahifalovchi:

PhD, dotsent v.b.  
X.N.Ochilova

1 yilda 4 marotaba  
chop etiladi.

**O‘zbekiston hududida  
tarqatiladi.**

### Tahririyat manzili:

140100, Samarqand shahar,  
Amir Temur ko‘chasi, 9-uy,

tel.: +998(66)233-28-38,  
+998(97)913-74-40

faks: +998(366)231-12-53  
el.pochta:

samisiservis@mail.ru

## Tahrir hay’ati raisi:

**M.E.Po‘latov** – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti rektori,  
i.f.d., professor

## Tahrir hay’ati raisi o‘rinbosari:

**O.M.Pardayev** – SamISI prorektori, iqtisod fanlari doktori,  
professor

## Tahrir hay’ati a’zolari:

**M.M.Muxammedov** – SamISI professori, iqtisod fanlari  
doktori

**D.R.Zaynalov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**O.M.Murtazayev** – TDIUSF direktori, iqtisod fanlari doktori,  
professor

**M.R.Boltabayev** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**R.X.Ergashev** – QarMII professori, iqtisod fanlari doktori

**B.K.G‘oibnazarov** – iqtisod fanlari doktori, professor

**I.S.To‘xliyev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**K.B.Urazov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**D.H.Aslanova** – iqtisod fanlari nomzodi, professor

**Q.J.Mirzayev** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**B.I.Isroilov** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**G.M.Shodiyeva** – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

**S.N.Toshnazarov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**R.N.Normaxmatov** – SamISI professori, texnika fanlari doktori

**A.Bektemirov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**M.T.Alimova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**Z.Dj.Adilova** – TDIU professori, iqtisod fanlari doktori

**Sh.O.Quvondiqov** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**L.N.Xalikova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**F.A.Safarov** – SamISI dotsenti, iqtisod fanlari doktori

**A.M.Karimova** – SamISI professori, iqtisod fanlari doktori

**I.B.Mattiyev** – SamISI professori, pedagogika fanlari doktori

**B.F.Boronov** – SamISI professori v.b., iqtisod fanlari doktori

**A.N.Xoliqulov** – SamISI professori, iqtisod fanlari nomzodi

**X.A.Raximov** – SamISI dotsenti, PhD

**S.A.Babanazarova** – SamISI dotsenti, PhD

**X.N.Ochilova** – SamISI dotsenti v.b., PhD

**I.R.Berdikulova** – SamISI dotsenti v.b., PhD

**A.Q.G‘apparov** – SamISI dotsenti v.b., PhD

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>TADBIRKORLIK, MEHNAT, BANDLIK VA KAMBAG‘ALLIKNI QISQARTIRISH</b>                                                                                                                      |     |
| <b>Нозир Алиевич Ибрагимов</b><br>Самарқанд вилоятида тадбиркорлик муҳитини яхшилашда жамоатчилик маслаҳат кенгашининг ўрни                                                              | 78  |
| <b>Soxibjon Nodirbek o‘g‘li Jo‘raev</b><br>Kichik biznesni kreditlashda sun‘iy intellekt texnologiyalaridan foydalanish samaradorligi                                                    | 83  |
| <b>Shohina Xujmaxmatovna Pirova</b><br>Sun‘iy intellekt asosida mehnat xavfsizligi va xodimlar farovonligini ta‘minlash                                                                  | 89  |
|                                                                                                                                                                                          |     |
| <b>XIZMAT KO‘RSATISH VA SERVIS</b>                                                                                                                                                       |     |
| <b>Комил Бахрамович Уразов</b><br>Топография, геодезия ва картография фаолиятида иш ва хизматларни идентификация қилиш                                                                   | 92  |
| <b>Anvar Nematovich Xoliqulov</b><br>Xizmat ko‘rsatish korxonalari faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish metodikasini takomillashtirish                                                    | 98  |
| <b>Shavkat Sobirovich Oltayev</b><br>Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasining o‘rni va ahamiyati, uning iqtisodiy-statistik tahlili va istiqbollari                   | 102 |
| <b>Firdavs Ortiqniyoz o‘g‘li O‘roqov</b><br>Tibbiy xizmat ko‘rsatuvchi korxonalarda xarajatlarni optimallashtirish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish                              | 107 |
| <b>Askar Axrorovich Siddiqov</b><br>Aholiga umumiy ovqatlanish xizmatlarini ko‘rsatishda to‘yxonalar faoliyatini rivojlantirish metodologiyasini takomillashtirish                       | 110 |
| <b>Shaxriyor Shodiyorovich Turayev</b><br>Advokatlik xizmatlari samaradorligini baholashda integral ko‘rsatkichlar tizimini qo‘llash metodologiyasi                                      | 114 |
| <b>Maftuna Zayniddin qizi Xudoyberdiyeva</b><br>Xizmat ko‘rsatish sohasida xususiy tadbirkorlik subyektlarining samaradorligini oshirish yo‘llari                                        | 118 |
| <b>Charos Murot qizi Avazova</b><br>Raqamli iqtisodiyot sharoitida xizmat ko‘rsatish sohasida inson kapitali transformatsiyasi va rivojlanish istiqbollari                               | 122 |
| <b>Sherzod Shuxratovich Raxmonov</b><br>Elektron tijorat infratuzilmasini rivojlantirish orqali savdo xizmatlari samaradorligini oshirish yo‘llari                                       | 126 |
| <b>Бехруз Шарофиддин ўғли Усмонов, Мамаюнус Қаршибоевич Пардаев</b><br>Хизматлар соҳасида меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш                                | 130 |
|                                                                                                                                                                                          |     |
| <b>TURIZM VA MEHMONXONA XO‘JALIGI</b>                                                                                                                                                    |     |
| <b>Алишер Абдуғаниевич Эштаев</b><br>Ўзбекистон Республикасида туризм соҳасини ривожланиш тенденциялари                                                                                  | 136 |
| <b>Dilbar Xasanovna Aslanova, Farida Abduxalimovna Axmedjanova</b><br>Inklyuziv turizmда standartlashtirish: xalqaro tajriba va rivojlanish istiqbollari                                 | 140 |
| <b>Rayhona Sadriddinovna Amriddinova, Gulasal Oqmurodovna Bozorova</b><br>Ijtimoiy mas‘uliyatli biznes, barqaror rivojlanish maqsadlari va turizm: O‘zbekiston uchun amaliy yondashuvlar | 143 |
| <b>Temurbek Boburmirzo o‘g‘li Salomov</b><br>O‘zbekistonda ziyorat turizmi rivojida halol xizmatlar tizimining ahamiyati                                                                 | 148 |

**Бехруз Шарофиддин ўғли Усмонов** – Зармед университети Инсон ресурсларини бошқариш бошқармаси мутахассиси  
**Мамаюнус Қаршибоевич Пардаев** – илмий раҳбар: и.ф.д., профессор

## ХИЗМАТЛАР СОҲАСИДА МЕҲНАТГА ҲАҚ ТЎЛАШ ТИЗИМИНИНГ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

**Аннотация.** Ушбу мақолада хизмат кўрсатиш тармоқларида ходимларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш тизимларини шакллантириш ва уларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш усуллари, меҳнатга ҳақ тўлашнинг замонавий шакллари, рағбатлантириш механизмлари, кадрлар унумдорлигини ошириш ҳамда харажатларни оптималлаштириш омиллари таҳлил қилинган. Шунингдек, хизмат кўрсатиш корхоналарида меҳнат унумдорлиги ва иш ҳақи ўртасидаги мутаносибликни таъминлаш ҳамда иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини такомиллаштириш бўйича таклифлар берилган.

**Калит сўзлар:** хизматлар соҳаси, меҳнатга ҳақ тўлаш, иқтисодий самарадорлик, баҳолаш, меҳнат унумдорлиги, рағбатлантириш, рағбатлантирувчи тўловлар, харажатлар таҳлили, мотивация, меҳнат ресурслари.

**Кириш.** Замонавий бозор иқтисодиёти шароитида ва меҳнат бозори кескин рақобатлашиб бораётган бир даврда корхоналарнинг барқарор ривожланиши бевосита уларнинг инсон ресурсларини бошқариш самарадорлигига боғлиқ бўлиб қолмоқда. Хусусан, корхонада иш ҳақини аниқ ва адолатли мезонлар асосида тизимлаштириш, ташкилотнинг бозордаги рақобатбардошлигини сақлаб қолиш ва уни оширишнинг асосий омилларидан бирига айланмоқда.

Малакали кадрлар учун рақобат кучайган бир пайтда, тушунарли, шаффоф ва адолатли иш ҳақи тизимига эга бўлиш номзодлар айнан шу корхонани танлаши учун катта устунлик беради. Номзод учун маош шаклланишининг тушунарли ва объектив экани ташкилотга бўлган ишончни оширади. Шу билан бирга, объектив тарзда йўлга қўйилган ва қафолатланган меҳнатга ҳақ тўлаш тизими корхонада фаолият юритаётган тажрибали ходимларнинг мотивациясини ушлаб туриш ҳамда уларнинг рақобатчи тузилмаларга ўтиб кетишининг (кадрлар қўнимсизлигини) олдини олишда профилактик механизм бўлиб хизмат қилади.

Ушбу масаланинг стратегик аҳамияти ва долзарблиги давлатимиз томонидан ҳам алоҳида эътиборга олинган бўлиб, 2023 йил 30 апрелдан кучга кирган янги таҳрирдаги Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 15-боби тўлиқ меҳнатга ҳақ тўлаш масалаларини қамраб олган.<sup>1</sup> Мазкур бобни ташкил этувчи 15 та моддада меҳнатга ҳақ тўлаш ва иш ҳақи тушунчаларининг ҳуқуқий мазмуни, ушбу соҳадаги асосий қафолатлар ҳамда энг кам миқдорни белгилаш тартиби атрофлича ёритилган. Шунингдек, қонунчиликда иш ҳақининг таркибий тузилиши, меҳнатга ҳақ тўлашнинг тарифли ва тарифсиз тизимлари, рағбатлантирувчи хусусиятга эга тўловлар ҳамда маош тўлаш муддатлари ва тартиби каби муҳим масалалар қонуний даражада аниқ ва тизимли равишда белгилаб қўйилган. Қонунчиликдаги ушбу комплекс ўзгаришлар корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини замонавий талаблар ҳамда ҳуқуқий меъёрларга мос равишда қайта кўриб чиқиш заруратини кўрсатади. Шундай қилиб, белгиланган меъёр ва вазифаларни амалиётга самарали жорий этиш ушбу масаланинг назарий ҳамда амалий жиҳатларини чуқур тадқиқ қилишни талаб этади. Шу мақсадда, мазкур мақоланинг меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг самарадорлигини назарий ва амалий жиҳатдан ўрганишга бағишлангани алоҳида долзарблик касб этади деб ҳисоблаймиз.

**Мавзуга оид адабиётларнинг таҳлили.** Иш ҳақи тизимининг иқтисодий самарадорлиги мавзусидаги тадқиқотларни хорижий олимлардан М. Армстронг [14], А.Я. Кибанов [16], Н.А. Волгин [19], Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко [17] ва Б.М. Генкин [15]лар олиб бorgan бўлса, маҳаллий олимлардан Қ.Х. Абдурахмонов [3], М.К Пардаев [18], С.А.Бабаназарова [18], Н.Қ. Зокирова [13], Н.У. Арабов [4], К.Б. Уразов [11], А.Б. Ҳайитов [7], Пардаева О.М. [20], ва Б.К. Ғойибназаров [5] кабилар самарали ижод қилишган.

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. – Тошкент: Адолат, 2023.

**Тадқиқот методологияси.** Ушбу тадқиқотда корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг самарадорлигини баҳолаш ҳамда уни такомиллаштириш юзасидан илмий ва амалий таклифлар ишлаб чиқиш мақсадида таҳлил ва синтез, қиёсий таҳлил, мантикий таҳлил, индукция ва дедукция, статистик ва гуруҳлаш усуллари ҳамда ҳукукий-меъёрий кўрсатмаларидан фойдаланилган.

**Таҳлил ва натижалар.** Замонавий бозор иқтисодиёти шароитида хизматлар соҳаси миллий ҳўжалик тизимининг энг жадал ривожланаётган ва стратегик аҳамиятга эга бўлган тармоқларидан бирига айланмоқда. Бугунги кунда жаҳон амалиётида ва Ўзбекистон иқтисодиётида ялпи ички маҳсулот (ЯИМ) ўсишини таъминлаш, янги иш ўринларини яратиш ҳамда аҳоли турмуш даражасини оширишда хизмат кўрсатиш секторининг улуши тобора ортиб бормоқда.<sup>1</sup> Мамлакатимизда хизматлар соҳасини модернизация қилиш, хусусий секторни кўллаб-қувватлаш ва инфратузилмани ривожлантиришга қаратилаётган эътибор ушбу тармоқнинг иқтисодий барқарорликни таъминлашдаги ролини янада кучайтирмоқда.

Инсон омили етакчи ўрин тутадиган хизмат кўрсатиш соҳасида корхона ва ташкилотларда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини мезонлар ва шаффофлик асосида йўлга қўйиш ўта долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Обьектив ва адолатли мезонларга таянган иш ҳақи тизими бир томондан ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ва ишга бўлган мотивациясини оширишга хизмат қилса, иккинчи томондан малакали кадрлар кўнимсизлигининг олдини олади ҳамда меҳнат бозорида корхонанинг жозибadorлигини таъминлайди.

Замонавий иқтисодиётда хизмат кўрсатиш соҳаси анъанавий ишлаб чиқариш тармоқларидан ўзининг номоддий табиати, хизмат кўрсатиш ва уни истеъмол қилиш жараёнининг вақт жиҳатидан устма-уст тушиши ҳамда инсон омилининг юқори улуши билан тубдан фарқ қилади. Саноат корхоналарида меҳнат унумдорлиги асосан моддий маҳсулот бирлиги билан ўлчанса, хизмат кўрсатиш секторида яқуний натижа бевосита ходимнинг билими, кўникмаси, миждоз билан мулоқот маданияти ва эмоционал интеллектга боғлиқ бўлади. Шу боис ушбу соҳада меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини ташкил этиш алоҳида илмий-услубий ва амалий ёндашувни талаб этади.

Тарихий нуқтаи назардан қараганда, ходимларга иш ҳақи тўлаш ва уларни рағбатлантириш механизмлари иқтисодий муносабатларнинг ривожланиши ҳамда жамиятдаги турмуш даражасининг ошиб бориши билан бирга доимий эволюцияни бошидан кечириб келмоқда. Бизнес ва тадбиркорлик ривожланиб, инсонларнинг яшаш шароитлари яхшиланган сари оддий молиявий тўловлардан мураккаб мотиватсион тизимларга ўтиш зарурати пайдо бўлмоқда.

Хизмат кўрсатиш корхоналарида меҳнатга ҳақ тўлашнинг ўзига хос хусусиятлари ушбу соҳанинг амалий механизмларида яққол кўзга ташланади. Хусусан, хизмат кўрсатиш жараёнида меҳнат унумдорлиги ҳамда хизмат сифатини баҳолашда савдо ҳажми ёки миждозлар сони каби обьектив кўрсаткичлар билан бир қаторда, миждозларнинг қониқиш даражаси ҳамда хизмат кўрсатиш тезлиги каби сифат кўрсаткичлари ҳам ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Ушбу жараёнда ходимларнинг иш натижадорлигини баҳолашда миждозлар билан ишлашнинг асосий метрикалари – NPS (Садоқат индекси) ҳамда CSAT (Миждоз қониқиш кўрсаткичи) кўрсаткичларидан унумли фойдаланилади. Хусусан, NPS миждозларнинг компанияга бўлган узок муддатли садоқатини ва ушбу хизматни бошқаларга тавсия этиш тайёрлигини баҳолайди ҳамда қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади:

$$NPS = \%Targ'ibotchilar - \%Salbiy baholovchilar$$

CSAT эса муайян хизмат кўрсатиш жараёни ёки битимдан миждознинг қиска муддатли қониқиш даражасини акс эттиради ва қуйидагича аниқланади:

$$CSAT = \left( \frac{Ijobiy baholar soni}{Jami javoblar soni} \right) \times 100\%$$

Ушбу субъектив ҳамда сифат кўрсаткичларининг ходимларнинг KPI (Асосий самарадорлик кўрсаткичлари) тизимига киритилиши хизмат кўрсатиш сифатини тўғридан-

<sup>1</sup><https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/69094-yaim-tarkibida-khizmatlar-so-asi-eng-yu-ori-ulushga-ega-2>

тўғри маош билан боғлаш имконини беради. Шу сабабли, мазкур тармоқда қатъий белгиланган маош тизимидан кўра мослашувчан ва гибрид характердаги маош моделларини қўллаш амалиёти кенг ёйилмоқда<sup>1</sup>.

Бугунги кунда хизмат кўрсатиш корхоналарида самарадорликни оширишга қаратилган бир қатор замонавий иш ҳақи шакллари ва моделларидан унумли фойдаланиб келинмоқда. Шулар жумласидан, ходимнинг ўз лавозим йўриқномаси ҳамда белгиланган кўрсаткичларни бажариш даражасига кўра ўзгарувчан бонус ва устамалар ҳисоблашни назарда тутувчи KPI (Асосий самарадорлик кўрсаткичлари) тизимини кўрсатиш мумкин. Шунингдек, ходимларнинг билими, масъулият даражаси ва корхонага келтираётган қийматига асосланиб лавозимлар иерархиясини ҳамда қафолатланган маош диапазонларини белгиловчи Градинг (даражалаш) тизими ҳам кенг қўлланилади. Амалиётда ушбу ёндашувлар кўпинча қафолатланган базавий лавозим маоши ва эришилган амалий натижалардан келиб чиқувчи ўзгарувчан қисмни бирлаштирувчи гибрид модель кўринишида намоён бўлади.<sup>2</sup> Ниҳоят, соҳада ходимларни нафақат моддий тўловлар (иш ҳақи ва мукофотлар), балки касбий таълим, мослашувчан иш графиги, корпоратив маданият ва карера ўсиши каби номоддий омиллар орқали мажмуали рағбатлантиришни назарда тутувчи Total Rewards (умумий мукофотлаш) концепцияси алоҳида ўрин эгаллайди.

Шу ўринда, хизмат кўрсатиш корхоналарида инсон ресурсларини бошқариш самарадорлигини объектив баҳолаш учун амалиётда кўп учрайдиган анъанавий иш ҳақи тизими ҳамда замонавий ёндашувларга асосланган тизимлаштирилган (КПИ, Грейдинг, гибрид) иш ҳақи тизимларини аниқ иқтисодий кўрсаткичлар кесимида ўзаро қиёслаш мақсадга мувофиқдир (1-адвал).

1-жадвал.

**Анъанавий ва тизимлаштирилган иш ҳақи тизимларининг иқтисодий самарадорлиги бўйича қиёсий таҳлили<sup>3</sup>**

| Иқтисодий кўрсаткичлар | Анъанавий иш ҳақи тизими                                                                                                                                         | Тизимлаштирилган иш ҳақи тизими                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Меҳнат унумдорлиги     | Ходимнинг даромади асосан ишлаган вақтига (соатбай ёки қатъий ставка) боғлиқ бўлиб, меҳнат сифати ва якуний иқтисодий натижага бевосита таъсир кўрсатмайди.      | Иш ҳақи миқдори бевосита эришилган аниқ натижалар (KPI) ва хизмат сифатига (NPS, CSAT) боғлангани сабабли, ходим доимий равишда кўпроқ қиймат яратишга интилади. |
| Кадрлар қўнимсизлиги   | Маош ўсиши ва рағбатлантириш механизмларининг шаффоф тизими ишлаб чиқилмаганлиги кучли мутахассисларнинг бошқа рақобатчи корхоналарга ўтиб кетишига олиб келади. | Шаффоф даражалаш (Grading) тизими, маош диапазонлари ва адолатли ўсиш истикболлари малакали кадрларни корхонада узоқ муддат ушлаб қолишни таъминлайди.           |
| Корхона харажатлари    | Корхона даромади ва сотув ҳажми камайган инқироз ҳолатларида ҳам иш ҳақи фонди ўзгармайди, бу эса корхона учун жиддий молиявий хавфни оширади.                   | Маош фонди корхона фойдаси ва рентабеллигига мутаносиб равишда ўзгариб боради ҳамда молиявий ресурсларни бюджет доирасида мақсадли тақсимлаш имконини беради.    |
| Меҳнатга ҳақ тўлаш     | Барча ходимларга уларнинг                                                                                                                                        | Молиявий сармоя бевосита ўз устида                                                                                                                               |

<sup>1</sup>Mallaxanov J. Q. O‘zbekistonda ish haqi hisoblash tizimidagi qonunchilik o‘zgarishlari va amaliyotdagi muammolar // "Raqamli iqtisodiyot" ilmiy-elektron jurnali. – 2025. – 12-son. – B. 325–333.

<sup>2</sup>G‘aybullayev S. O‘., Po‘latova M. X. Ish haqi va mehnat munosabatlari // "Yangi O‘zbekiston: Moliyaviy hisobotning xalqaro standartlarini joriy etishda muvaffaqiyatli xalqaro tajriba" mavzusidagi ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – Toshkent, 2022. – B. 368–370.

<sup>3</sup>Муаллиф ишланмаси

|              |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| рентабеллиги | кўшган шахсий ҳиссаси<br>етарлича инobatта<br>олинмаган ҳолда бир хил<br>ёндашув қўлланилиши<br>оқибатида сарфланган ҳар<br>бир сўм кутилган иқтисодий<br>қайтимни бермаслиги<br>мумкин. | ишлайдиган, юқори кўрсаткич қайд<br>этган ва корхонага ҳақиқий қўшимча<br>қиймат келтирган ходимларни<br>мукофотлашга йўналтирилади. |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Жадвал таҳлилидан кўриниб турибдики, хизмат кўрсатиш соҳасида анъанавий иш ҳақи тизими корхона учун муайян молиявий хавфларни келтириб чиқариши ҳамда ишчи-ходимларни етарлича рағбатлантира олмаслиги билан ажралиб туради. Аксинча, амалиётга жорий этиладиган тизимлаштирилган маош ёндашуви корхонанинг иш ҳақи харажатларини шунчаки “мажбурий тўлов” эмас, балки кадрлар капиталига йўналтирилган самарали сармояга айлантиради. Айнан шу сабабли, инсон ресурсларини бошқариш мутахассислари томонидан меҳнатга ҳақ тўлашнинг объектив ва жозибадор тизимини тўғри шакллантириш корхонанинг стратегик барқарорлигини ҳамда бозордаги рақобат устунлигини таъминлашнинг асосий шартларидан бири ҳисобланади.

Хизмат кўрсатиш корхоналарида иш ҳақи фонди ва рағбатлантириш харажатларини оптималлаштиришда меҳнат унумдорлиги ва ўртача иш ҳақининг ўсиш суръатлари ўртасидаги мутаносибликни баҳолаш ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Иқтисодиёт қонуниятига кўра, меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати ўртача номинал иш ҳақининг ўсиш суръатидан илгарилаб бориши шарт. Акс ҳолда, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг рентабеллиги пасайиши кузатилади.

Меҳнат унумдорлиги ва ўртача иш ҳақи ўртасидаги мутаносиблик коэффитсиенти ( $K_m$ ) куйидаги формула орқали аниқланади:

$$K_m = \frac{I_{mu}}{I_{iw}}$$

Ушбу формулада  $I_{mu}$  меҳнат унумдорлигининг ўсиш индексини,  $I_{iw}$  эса бир ходимга тўғри келадиган ўртача номинал иш ҳақининг ўсиш индексини кўрсатади.

Ўз навбатида, бир ходимга тўғри келадиган меҳнат унумдорлиги ( $MU$ ) кўрсатилган хизматлар ҳажми ёки тушумни ( $Q$ ) ходимларнинг ўртача рўйхат бўйича сонига ( $N$ ) бўлиш орқали ҳисобланади:

$$MU = \frac{Q}{N}$$

Бир ходимга тўғри келадиган ўртача ойлик иш ҳақи ( $IW$ ) эса умумий меҳнатга ҳақ тўлаш фондини ( $FOT$ ) ходимлар сони ( $N$ ) ҳамда давр ойлари сонига ( $m$ ) бўлиш орқали топилади:

$$IW = \frac{FOT}{N \times t}$$

Таҳлил натижасида мутаносиблик коэффитсиенти бирдан юқори ( $K_m > 1$ ) бўлганда, меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларининг юқори иқтисодий қайтими таъминланади ва корхонада кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш учун захира яратилади. Коэффитсиент бирдан кичик бўлган ҳолатда эса иш ҳақи ўсиши меҳнат унумдорлигини қувиб ўтаётганлигини ва молиявий беқарорлик хавфи мавжудлигини англатади.<sup>1</sup>

Хизмат кўрсатиш соҳасида меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш тизимининг иқтисодий самарадорлигини ошириш энг аввало ялпи мукофотлаш концепциясини (Total Rewards) тармоқнинг ўзига хос хусусиятларига мос ҳолда назарий шакллантириш ва услубий базасини ривожлантиришни талаб этади. Анъанавий ёндашувларда иш ҳақи фақат тўғридан-тўғри моддий тўловлар, яъни компенсация ва имтиёзлар (C&B) доирасида қаралган бўлса, замонавий тадқиқотлар ва амалиёт шуни кўрсатадики, ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишда номоддий мотивация омилларининг роли ҳам аҳамиятга эга. Шу сабабли, номоддий рағбатлантириш воситалари сифатида касбий таълим ва малака

<sup>1</sup> Sodiqova N. T., Qudratova G. M. Korxonada ish haqi to'lash tizimlari va shakllari // European science international conference: Studying the progress of science and its shortcomings. – 2024. – B. 279–282.

ошириш, иш ва шахсий ҳаёт мувозанати ҳамда ходимларнинг эришган ютуқларини корпоратив даражада эътироф этиш механизмларини ягона ва яхлит моделга интеграция қилиш лозим. Бундай услубий интеграция ходимларнинг ташкилотга бўлган садоқатини ошириш билан бирга, инсон капиталига йўналтирилган сармояларнинг узоқ муддатли иқтисодий қайтимини таъминлашга хизмат қилади.

Хизмат кўрсатиш жараёнининг номоддий табиати ҳамда истеъмолчи билан бевосита мулоқотга асосланиши сабабли, ходимларнинг асосий самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) моделига фақат ҳажмий кўрсаткичларни (савдо ёки тушум миқдори) киритиш етарли ҳисобланмайди. Илмий-услубий ёндашувларни кенгайтириш жараёнида миқдорлар қониқиши ва садоқати индекслари бўлмиш миқдорлар садоқати индекси (NPS) ҳамда миқдорлар қониқиши кўрсаткичи (CSAT) метрикаларини рағбатлантириш тизимига тизимли равишда сингдириш зарур. Ходимнинг якуний иш ҳақини ёки ўзгарувчан бонус қисмини бевосита ушбу сифат кўрсаткичларига боғлаш хизмат кўрсатиш сифатининг узлуксиз яхшиланишига олиб келади. Бу эса ўз навбатида, миқдорлар оқимининг барқарорлашувига ва корхонанинг бозордаги рақобатбардошлиги ошишига туртки бериб, моддий рағбатлантириш харажатларининг иқтисодий асослилигини таъминлайди.

**Хулоса ва таклифлар.** Юқорида олиб борилган тадқиқотлар натижасида меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг шаклланиши ва ривожланиши оддий вақтбай ҳамда меҳнатбай шакллардан ходимларнинг инсон капиталини мажмуали ривожлантирувчи ялпи мукофотлаш ва тизимлаштирилган гибрид моделлар даражасига эволюцион трансформация бўлганлиги кўрсатиб берилди. Хизмат кўрсатиш соҳасида меҳнат натижадорлиги фақат моддий ҳажмлар билан эмас, балки ходимларнинг билими, мулоқот маданияти, хизмат кўрсатиш тезлиги ҳамда сифат кўрсаткичлари орқали белгиланиши назарий жиҳатдан синтез қилинди. Анъанавий ёндашувлардан воз кечиб, асосий самарадорлик кўрсаткичлари (КПИ) ҳамда даражалаш (Градинг) тизимларига ўтиш иш ҳақи харажатларини корхона учун шунчаки мажбурий молиявий юк эмас, балки иқтисодий қайтими юқори бўлган инсон капиталига сармояга айлантириши асослаб берилди ҳамда қуйидаги таклифлар ишлаб чиқилди:

**Биринчидан,** ялпи мукофотлаш (Total Rewards) концепциясини хизмат кўрсатиш соҳасининг ўзига хос хусусиятларига мос ҳолда назарий шакллантириш ҳамда иш ҳақини фақат тўғридан-тўғри компенсация ва имтиёзлар (C&B) билан чекламай, касбий таълим, иш ва шахсий ҳаёт мувозанати ҳамда эътироф этиш каби номоддий мотивация воситалари билан интеграциялашган яхлит модель сифатида қўллаш бўйича услубий базани ривожлантириш лозим;

**Иккинчидан,** хизмат кўрсатиш жараёнининг номоддий ва мулоқотга асосланган табиати сабабли ходимларни рағбатлантиришни нафақат ҳажмий кўрсаткичлар (тушум ёки сотув ҳажми), балки миқдорлар садоқати индекси (NPS) ҳамда миқдорлар қониқиши кўрсаткичи (CSAT) каби сифат метрикалари билан узвий боғловчи назарий-услубий ёндашувларни кенгайтириш зарур;

**Учинчидан,** меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларининг иқтисодий қайтимини таъминлаш мақсадида меҳнат унумдорлиги ўсиш суръатининг ўртача иш ҳақи ўсишидан илгарилаб боришини кафолатловчи гибрид ва тарифсиз маош тизимларининг мезонларини назарий жиҳатдан асослаб бориш талаб этилади;

**Тўртинчидан,** янги таҳрирдаги Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексидаги тегишли меъёр ва кафолатларга мос равишда хизмат кўрсатиш субъектларида адолатли ҳамда шаффоф даражалаш (Grading) ва рағбатлантирувчи тўловлар тизимини амалиётга жорий этиш бўйича умумий услубий тавсиялар шакллантириш лозим.

Хулоса қилиб айтганда, ушбу тавсияларнинг амалиётга жорий қилиниши, инсон ресурсларининг корхоналарда барқарор ишлашини таъминлайди, корхоналарнинг рақобатбардошлигини оширади ва соҳанинг барқарор иқтисодий ўсишига ҳам имконият яратилади. Пировардида мамлакатимиз Президентининг “Ўзбекистон – 2030” стратегиясида белгиланган нафақат иқтисодий, балки ижтимоий аҳамиятга молик вазифаларнинг бажарилишини таъминлашга хизмат қилади.

**Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. – Тошкент: Адолат, 2023.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 11-сентябрдаги “«Ўзбекистон — 2030» стратегияси тўғрисида”ги ПФ-158-сон Фармони. // <https://lex.uz/uz/docs/-6600413>.
3. Абдурахмонов Қ. Х. Инсон ресурсларини бошқариш: Дарслик. – Т.: Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи, 2020. – 488 б.
4. Арабов Н. У. Меҳнат бозори ва бандлик: Ўқув қўлланма. – Самарқанд: СамДУ нашри, 2018. – 210 б.
5. Ғайбуллаев С. Ў., Пўлатова М. Х. Иш ҳақи ва меҳнат муносабатлари // “Янги Ўзбекистон: Молиявий ҳисоботнинг халқаро стандартларини жорий этишда муваффақиятли халқаро тажриба” мавзусидаги илмий-амалий конференция материаллари. – Тошкент, 2022. – Б. 368–370.
6. Ғойибназаров Б. К. Аҳоли даромадлари ва уларни ошириш омиллари: Монография. – Т.: Фан ва технология, 2018. – 184 б.
7. Ҳайитов А. Б. Инсон ресурсларини бошқариш: Дарслик. – Т.: 2019. – 409 б.
8. Маллаханов Ж. Қ. Ўзбекистонда иш ҳақи ҳисоблаш тизимидаги қонунчилик ўзгаришлари ва амалиётдаги муаммолар // “Рақамли иқтисодиёт” илмий-электрон журнали. – 2025. – 12-сон. – Б. 325–333.
9. Пардаев М. К., Пардаева О. М. Импортант Фактор in the Formation of Human Capital and its Role in the Development of Society // Miasto Przyszłości. – 2024. – Вол. 51. – П. 224–230.
10. Содиқова Н. Т., Қудратова Г. М. Корхонада иш ҳақи тўлаш тизимлари ва шакллари // European science international conference: Studying the progress of science and its shortcomings. – 2024. – В. 279–282.
11. Уразов К. Б. Бухгалтерия ҳисоби ва аудит: Дарслик. – Т.: Иқтисод-Молия, 2020. – 512 б.
12. Холмўминов Ш. Р. Меҳнат бозори иқтисодиёти: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2014. – 280 б.
13. Зокирова Н. Қ. Инсон ресурсларини бошқариш: Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2021. – 340 б.
14. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. – Лондон: Коган Паге, 2017. – 800 п.
15. Genkin В. М. Экономика и социология труда: Учебник. – М.: Норма, 2013. – 464 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 695 с.
17. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда: Учебник. – М.: Юрайт, 2019. – 386 с.
18. Pardaev M. K., Babanazarova S. A. Состояние развития образования и его сравнительный анализ на международном уровне // TJE-Tematics journal of Education. – 2021. – С. 2249-9822.
19. Volgin N. A. Оплата труда: механизмы, порядок, условия: Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 384 с.
20. Pardaev M.K. va boshqalar. Mehnat bozori transformatsiyasi. O‘quv qo‘llanma. Hammualliflar: Babanazarova S.A., Pardaeva O.M.) – Т.: “Fan va texnologiyalar nashriyot matbaa uyi”, 2025. – 328 bet.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>Б.Усмонов, М.Пардаев</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Оценка экономической эффективности системы оплаты труда в сфере услуг</b></p> <p><b>Аннотация.</b> В статье анализируются методы формирования систем оплаты труда и оценки их экономической эффективности в отраслях сферы услуг. В работе обсуждаются современные формы оплаты труда, механизмы стимулирования, факторы повышения производительности кадров и оптимизации расходов. Также приводятся предложения по обеспечению соразмерности между производительностью труда и заработной платой, а также по совершенствованию показателей экономической эффективности на предприятиях сферы услуг.</p> <p><b>Ключевые слова:</b> сфера услуг, оплата труда, экономическая эффективность, оценка, производительность труда, стимулирование, стимулирующие выплаты, анализ расходов, мотивация, трудовые ресурсы.</p> | <p style="text-align: center;"><b>B.Usmonov, M.Pardaev</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Evaluation of the economic efficiency of the remuneration system in the services sector</b></p> <p><b>Abstract.</b> The article analyzes the methods of forming remuneration systems and evaluating their economic efficiency in the service industries. The paper discusses modern forms of remuneration, incentive mechanisms, factors for increasing personnel productivity, and cost optimization. Additionally, proposals are provided for ensuring proportionality between labor productivity and wages, as well as improving economic efficiency indicators in service enterprises.</p> <p><b>Keywords:</b> service sector, remuneration, economic efficiency, evaluation, labor productivity, incentives, incentive payments, cost analysis, motivation, labor resources.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ISSN 2091-5187

❧ “SERVIS” ❧

Jurnal Samarqand iqtisodiyot va servis instituti tahririyat  
bo‘limida nashrga tayyorlandi.

08.09.2026 yilda terishga berildi. 25.09.2026 yilda bosishga ruxsat etildi. Ofset  
bosma qog‘ozi. Qog‘oz bichimi 60x84<sub>1/8</sub>. “Times” garniturasini. Ofset bosma usuli.  
Shartli bosma tabog‘i 15,6. Hisob-nashriyot  
tabog‘i 14,68. Adadi 100 nusxa. Buyurtma №0169A/26

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining  
matbaa bo‘limida chop etildi.  
Litsenziya № 025316.  
Reestr № X-119112.

Manzil: Samarqand shahri, Shoxruh ko‘chasi, 60-uy.

© Samarqand iqtisodiyot va servis instituti, 2026.