



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

BOJXONA ORGANLARI FAOLIYAT SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA MOTIVATSION BOSHQARUV USLUBLARI ASOSIY OMIL SIFATIDA

Qodirov Eldor Erkin o‘g‘li

Bojxona instituti mustaqil izlanuvchisi

Annotatsiya:

Ushbu maqolada inson resurslarini boshqarishda motivatsiyaning yangi uslublarini bojxona organlari misolida joriy etishga oid ilmiy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan. Shuningdek, zamonaviy boshqaruv uslublar asosida faoliyatni baholash-« KPI » tizimining ahamiyati va amaliyotdagi holati yoritib berilgan.

Kalit so‘zlar: kadrlar tanlash, zamonaviy yondashuv, kadrlar salohiyati, kadrlar faoliyat samaradorligi, hard skills, soft skills, motivatsion boshqaruv.

Аннотация:

В данной статье разработаны научные предложения и рекомендации по внедрению современных методов мотивации в систему управления человеческими ресурсами на примере таможенных органов. Кроме того, раскрыты значение системы оценки эффективности деятельности на основе ключевых показателей эффективности (KPI) и особенности её практического применения в современных условиях.

Ключевые слова: подбор кадров, современный подход, кадровый потенциал, эффективность деятельности персонала, hard skills, soft skills, мотивационное управление.



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

Abstract:

This article presents scientific proposals and recommendations for introducing modern motivational approaches into human resource management, using customs authorities as a case study. It also examines the significance of the Key Performance Indicator (KPI) system in evaluating employee performance and highlights its practical implementation within the framework of modern management practices.

Keywords: recruitment, modern approach, human resource potential, personnel performance efficiency, hard skills, soft skills, motivational management.

Kirish

Bugungi globallasuv jarayoni hamda iqtisodiyotni jadal raqamlashtirish sharoitida amalga oshirilayotgan islohotlar har qanday tashkilot va muassasa oldiga samarali boshqaruv tizimini shakllantirish va uni izchil takomillashtirishni eng asosiy vazifa etib qo'yadi.

O'zbekistonda kadrlar siyosati va davlat fuqarolik xizmati tizimida amalga oshirilayotgan islohotlar hamda boshqaruv jarayonida jahon standartlariga javob beradigan, zamonaviy kadrlarni tanlash, tayyorlash, meritokratiya tamoyillarini (ijtimoiy kelib chiqishi va moliyaviy ahvolidan qat'iy nazar eng munosib, yuqori intellektual salohiyatli shaxslarni ishga qabul qilish, tayinlash hamda xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarish) qo'llashga katta e'tibor qaratilmoqda. Bunday tanlovlarning asosiy maqsadi yuqori malakali, bilimli, halol va sadoqatli kadrlarni davlat fuqarolik xizmatiga ishga qabul qilish orqali boshqaruv sohasida muvaffaqiyatlarga erishish, ish samaradorligini ta'minlashdan iboratdir.

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan keng ko'lamlı islohotlarning hozirgi bosqichida davlat xizmatidagi kadrlar siyosatini an'anaviy "xodimlarni



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

boshqarish” modelidan “inson resurslarini boshqarish va rivojlantirish”ga asoslangan zamonaviy boshqaruv tizimiga transformatsiya qilish dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi. Mazkur yondashuv inson resurslarini tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda muhim omil sifatida e’tirof etib, mavjud va istiqboldagi kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni tahlil qilish, rejalashtirish, rivojlantirish hamda ulardan samarali foydalanishni qamrab oladi.

Inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi kadrlar bilan ishlashni faqat ma’muriy boshqaruv vositasi sifatida emas, balki xodimlarning kasbiy va shaxsiy salohiyatini uzluksiz rivojlantirishga qaratilgan kompleks tizim sifatida talqin etadi. Bunda xodimlarning nafaqat kasbiy bilim va malakalarini ifodalovchi hard skills, balki muloqot, jamoada ishlash, yetakchilik, tanqidiy fikrlash, muammolarni hal etish va moslashuvchanlik kabi soft skills ko‘nikmalarini rivojlantirishga ham alohida e’tibor qaratiladi.

Shuningdek, mazkur tizim xodimlarning xizmat pog‘onalarida o‘shini rejalashtirish, faoliyat samaradorligini baholash va boshqarish, kouching, mentorlik, uzluksiz kasbiy rivojlantirish hamda zamonaviy o‘qitish mexanizmlarini joriy etish kabi yo‘nalishlarni ham o‘z ichiga oladi.

Hozirgi globallashuv jarayonida bojxona organlari mamlakatlar orasida savdo, iqtisodiy xavfsizlik va huquqni muhofaza qilish sohalarida muhim rol o‘ynaydi. Ular mamlakat iqtisodiyotining asosiy yo‘nalishlaridan biri bo‘lgan tashqi savdoni tartibga solish va davlat siyosatini amalga oshirishda faol ishtirok etadi. O‘z navbatida bojxona organlari o‘ziga yuklatilgan vazifalarni to‘laqonli bajarishi uchun tizimda xizmat qiluvchi xodimlarning ishga bo‘lgan munosabati juda muhim o‘rin tutadi.

Bundan kelib chiqadiki, bojxona organlarining samarali faoliyati uchun asosiy omillardan biri xodimlar motivatsiyasini oshirish hisoblanadi. Agar bojxona organi xodimlari o‘z vazifalarini ishtiyoq bilan bajarsa, buning natijasida ish



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

samaradorligi ortib, ular tomonidan bajariladigan ishlar va xizmatlarning sifati yaxshilanadi, bojxona qonun buzilish holatlarini aniqlash va ularning oldini olish borasidagi ishlar yanada jadallashadi hamda chegaralar orqali fuqarolar harakatlanish tezligi

va mamlakatning tashqi savdo aylanmasi hajmida o‘shish kuzatiladi.

Yuqoridagi tahlillar shuni ko‘rsatadiki, bojxona organlari xodimlarning ishga bo‘lgan munosabati va mas’uliyatini oshirishga katta e‘tibor qaratish lozim. Motivatsiya insonning ichki va tashqi omillar orqali ishga bo‘lgan ishtiyoqini va intilishini belgilaydi, shuning uchun bojxona organi xodimlarining motivatsiyasini tahlil qilish va yaxshilash ularning xizmat samaradorligini oshirishning muhim yo‘llaridan biridir.

Bugungi kunda inson resurslarini boshqarishni alohida tizim sifatida tadqiq etish uning barcha tarkibiy elementlarini ishlashini yaxshi tushunishga yordam beradi. Inson resurslarini boshqarishda tizimli yondashuv shundan iboratki, uni o‘zaro aloqada bo‘lgan elementlar kompleksi sifatida ko‘rib chiqish lozim. Boshqacha qilib aytganda, tizimli yondashuv boshqaruv subyektiga to‘laqonli qarashni nazarda tutadi, boshqaruv tizimi va uning alohida qismlari faoliyati va rivojlanish maqsadlari, resurslar, struktura, jarayonlar va boshqa tizimlar bilan o‘zaro aloqalar asosida tavsiflanadigan to‘laqonli, mustaqil hodisa sifatida ko‘rib chiqiladi.

Inson resurslarini boshqarish funksiyalari inson resurslarini boshqarish sohasidagi faoliyat yo‘nalishlari va vazifalari bilan chambarchas bog‘liq. Inson resurslarini boshqarishning asosiy funksiyalari qatoriga quyidagilar kiradi (1-rasm).

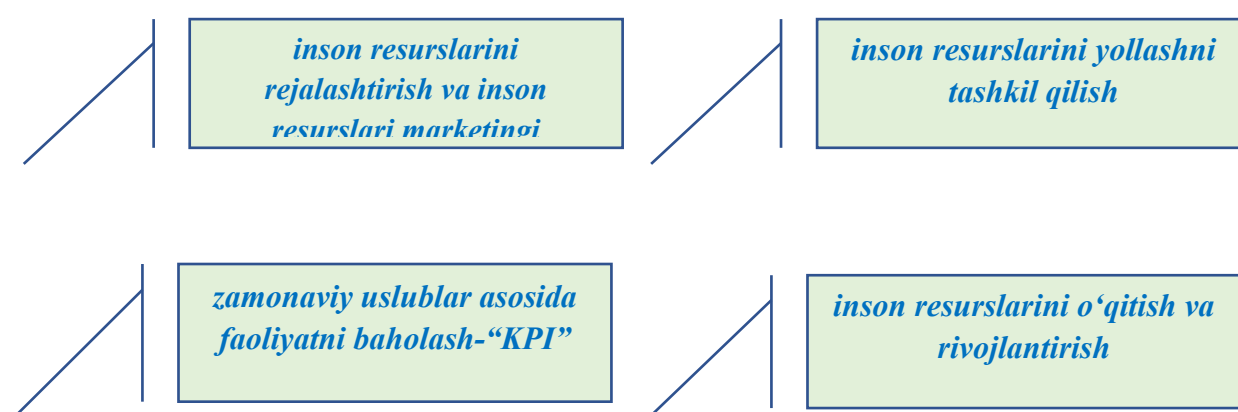


International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>



1-rasm. Inson resurklarini boshqarishning asosiy funksiyalari

Yuqoridagi ma’lumotlar asosida inson resurklarini boshqarishda har bir funksiyaning o‘ziga xos xususiyatlarini ko‘rib chiqamiz.

Inson resurklarini rejalashtirish va inson resurslari marketingi, bu rejalashtirishning har xil turlarini, jumladan, personalga umumiy va qo‘shimcha ehtiyojni rejalashtirish, mehnat unumdorligi o‘rishini rejalashtirish, o‘qitish va personal xarajatlarini, shuningdek, tashkilot kadrlar salohiyatini o‘rganishni o‘z ichiga oladi.

Inson resurklarini yollashni tashkil qilish, bu personalni jalb qilishni tashkil qilish, tanlab olishdan tortib korxonaga bo‘lajak xodimlarni qabul qilishgacha bo‘lgan faoliyat yo‘nalishlari yig‘indisini ko‘zda tutadi (hujjatlar bilan rasmiylashtirish); — xodimlarni moslashtirish, bu xodim va tashkilotni o‘zgargan faoliyat shartlariga moslashtirishni ko‘zda tutadi.

Zamonaviy uslublar asosida faoliyatni baholash (KPI), tizimi hamda inson resurslari faoliyatini motivatsiya qilish va rag‘batlantirish, bu xodimlarning motivatsiya profilini tadqiq etishni, eng ma’qul keladigan motivatsiya nazariyalarini tanlash va ularni ish haqi tashkil qilish, kompensatsiya siyosati



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

ishlab chiqish, xodimlarni mukofotlash qoidalarini ishlab chiqishda amaliy qo'llashni ko'zda tutadi.

Inson resurslarini o'qitish va rivojlantirish, bu o'qitish, karyera o'sishi, kadrlar zahirasi shakllantirish bilan bog'liq an'anaviy yo'nalishlardan tashqari, shuningdek, tashkiliy rivojlanishni ham o'z ichiga oladi.

Shu o'rinda xorijiy davlatlar tajribasi, xususan, Kanada mahalliy davlat hokimiyati organlarida inson resurslarini boshqarish tizimi tahlil qilindi. Tahlil natijalariga ko'ra, inson resurslarini boshqarish tizimi to'rtta asosiy komponentdan iborat bo'lib, ulardan motivatsiya eng muhim tarkibiy qismlardan biri sifatida e'tirof etiladi. Xodimlarni rag'batlantirish tizimi esa oltita asosiy yo'nalishni o'z ichiga oladi: xodimlarni qo'llab-quvvatlash, mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirish, faoliyat samaradorligini baholash, ijtimoiy imtiyozlar bilan ta'minlash, kadrlar transferi hamda motivatsion boshqaruv mexanizmlarini qo'llash. Mazkur omillar xodimlarning kasbiy salohiyatini oshirish, mehnat unumdorligini yuksaltirish va tashkilot faoliyati samaradorligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Yuqorida keltirilgan tahlillar asosida shuni ta'kidlash joizki, bojxona organlari tizimida inson resurslarini boshqarishning barcha funksiyalari o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ularning har biri alohida ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, bojxona organlari xodimlari faoliyati samaradorligini oshirishda ularning ish natijalarini

KPI (Key Performance Indicators) asosida baholash tizimini joriy etish va takomillashtirish muhim omillardan biri hisoblanadi. Mazkur tizim xodimlarning mehnat natijalarini xolis baholash, ularni rag'batlantirish hamda boshqaruv qarorlarini qabul qilish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda bojxona organlari xodimlarining xizmat faoliyati xususiyatidan, ya'ni, xodimlar tizimining tarkibiy tuzilishi (chegara, TIF, MED bojxona



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

postlari)ga ko‘ra faoliyat olib borishiga qarab baholash mezonlari ishlab chiqilgan va amaliyotga Bojxona qo‘mitasining 2026-yil 24-yanvardagi 18-son buyrug‘i bilan joriy etilgan.

Bugungi kunda 4 mingga yaqin xodim -“KPI” tizimi orqali baholangan va moddiy rag‘batlantirilgan. Bu esa tizim xodimlarning ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash hamda tizimga sadoqat bilan xizmat qilishga undaydi va korrupsion holatlarni olishga erishiladi.

Ta’kidlash joizki, Davlat bojxona xizmati organlarida motivatsion boshqaruvni kuchaytirish, xodimlarning xizmat intizomiga ongli va ijobiy munosabatini shakllantirish hamda jazolash mexanizmlarining rag‘batlantiruvchi ta’sirini oshirishga qaratilgan intizomiy jazo choralarning amal qilish muddatlarini differensiallashgan holda belgilash tartibi joriy etilgan.

Mazkur taklif O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi “Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona ma’muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida” PQ-122-son qarorining 3-ilovasi bilan tasdiqlangan Davlat bojxona xizmati organlarining Intizom nizomining 63-bandida o‘z ifodasini topib, quyidagi amal qilish muddatlari belgilandi:

hayfsan — 4 oy;

qattiq hayfsan — 6 oy;

lavozim maoshining 50 foizidan ko‘p bo‘lmagan miqdorda jarima — 9 oy;

xizmatga to‘liq muvofiq emasligi haqida ogohlantirish — 1 yil.

Ushbu tartib joriy etilishiga qadar bojxona organlarida mavjud barcha intizomiy jazo turlarining (bojxona organlari xizmatidan bo‘shatish intizomiy jazosidan tashqari) amal qilish muddati bir yil etib belgilangan bo‘lib, bu holat jazolarning motivatsion va tarbiyaviy funksiyasini sezilarli darajada pasaytirib kelgan. Shuningdek, ushbu holat xodimlar tomonidan jazo amal qilayotgan davrda yana



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

xato va kamchilikka yo‘l qo‘yilishi natijasida ularga yanada og‘irroq intizomiy choralar qo‘llanilishiga sabab bo‘lib kelgan. Bu esa og‘ir intizomiy jazolar ulushining yildan yilga ortishiga olib kelgan.

Jumladan, qattiq hayfsan intizomiy jazosi 2022-yilda 106 marotaba, 2023-yilda 148 marotaba, 2024-yilda 137 marotaba qo‘llanilgan bo‘lib, bu ko‘rsatkich ayrim hollarda xodimlarning amaldagi intizomiy jazosi mavjud bo‘lsada, yana intizom buzilishiga yo‘l qo‘yganligi natijasida og‘irroq jazolarga tortilish holatlari ko‘payib borganini ko‘rsatadi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi PQ-122-son qarori asosida jazo muddatlari qisqartirilib, differensial tartib joriy etilgach, 2025-yil aprel–dekabr oylarida qattiq hayfsan jazosi 55 tagacha kamaygan bo‘lib, jami ushbu yil davomida 82 tani tashkil qilgan, ya’ni 2024-yilga nisbatan qariyb 40 foizga qisqargan.

Xulosa sifatida ta’kidlash joizki, bugungi kunda bojxona organlari tizimida ayniqsa O‘zbekiston Jahon savdo tashkilotiga a’zo bo‘lish jarayonida bojxona tartib taomillarini soddalashtirish, shuningdek, tashqi savdo aylanmasi oldingi yilga nisbatan 24 foizga ortgan. Shu bois, yuqoridagilarni e’tiborga olib, ayniqsa, ish hajmi yuklamasi ortishiga qaramay bojxona xodimlarini shtat birligi o‘zgarmagan holda faoliyatlari olib borishida motivatsiyaning yangi uslublarini amaliyotga joriy etish obyektiv zaruriyatga aylanmoqda desak mubolag‘a bo‘lmaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining 2018-yil 10-oktabrdagi “Davlat bojxona xizmati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuniga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi O‘RQ-502-son Qonuni.
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 25-martdagi “Davlat bojxona xizmati organlarining faoliyatini tashkil etish va bojxona



International Congress on Economics, Management and Business Studies

Hosted Online from New York, USA

Date: 23rd June , 2026

Website: <https://econferencia.com>

ma'muriyatchiligini yanada takomillashtirishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida" PQ-122-son qarori.

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025-yil 23-dekabrda "Bojxona ma'muriyatchiligi va tashqi savdo tartibotlarini yanada soddalashtirish va samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida" PF-250-son farmoni.

4. O'zbekiston Respublikasining 2022-yil 8-avgustdagi "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida" O'RQ-788-son qonuni.

5. O'zbekiston Respublikasining 1993-yil 18-sentabrdagi "Mahalliy davlat hokimiyati to'g'risida" 913-XII-son qonuni.

6. Abdurahmonova G. (2023). Inson resurslarini boshqarish.

7. Federation of Canadian Municipalities (FCM)

8. Government of Canada – Municipal governments