



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

---

### **BOJXONA XIZMATIDA KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISHDAGI AYRIM MUAMMOLAR VA ULARNING YECHIMLARI**

Rustamov Voxidjon Arashovich

Bojxona qo‘mitasi Inson resurslarini rivojlantirish  
va boshqarish boshqarmasi bosh inspektori  
e-mail: [vrustamov1988@umail.uz](mailto:vrustamov1988@umail.uz).

#### **Annotatsiya:**

Mazkur tezisda bojxona xizmatida kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonida uchrayotgan asosiy muammolar va ularni bartaraf etish yo‘llari tahlil qilingan. Xususan, malakali va tajribali nomzodlarni saralash, rahbarlik lavozimlariga tayyorlash, xizmatga moslashtirish va ularning kasbiy rivojlanishini ta‘minlash bilan bog‘liq masalalar yoritilgan. Shuningdek, zamonaviy inson resurslarini boshqarish mexanizmlarini joriy etish orqali bojxona organlarida samarali kadrlar zaxirasini shakllantirish bo‘yicha ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so‘zlar:** bojxona xizmati, kadrlar zaxirasi, inson resurslari, kadrlar siyosati, motivatsiya, malaka oshirish, boshqaruv.

### **НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Рустамов Вохиджон Арашович

Главный инспектор Управления по развитию и управлению  
человеческими ресурсами Таможенного комитета  
e-mail: [vrustamov1988@umail.uz](mailto:vrustamov1988@umail.uz).



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

---

### **Аннотация:**

В данном тезисе проанализированы основные проблемы, возникающие в процессе формирования кадрового резерва в таможенной службе, а также пути их устранения. В частности, освещены вопросы, связанные с отбором квалифицированных и опытных кандидатов, их подготовкой к руководящим должностям, адаптацией к службе и обеспечением профессионального развития. Кроме того, разработаны научно-практические предложения по формированию эффективного кадрового резерва в таможенных органах посредством внедрения современных механизмов управления человеческими ресурсами.

**Ключевые слова:** таможенная служба, кадровый резерв, человеческие ресурсы, кадровая политика, мотивация, повышение квалификации, управление.

### **SOME PROBLEMS IN FORMING A PERSONNEL RESERVE IN THE CUSTOMS SERVICE AND THEIR SOLUTIONS**

Rustamov Voxidjon Arashovich

Chief Inspector of the Human Resources Development and Management Department of the Customs Committee

e-mail: [vrustamov1988@umail.uz](mailto:vrustamov1988@umail.uz).

### **Abstract:**

This thesis analyzes the main problems encountered in the process of forming a personnel reserve in the customs service and ways to eliminate them. In particular, it highlights issues related to the selection of qualified and experienced candidates, their preparation for managerial positions, adaptation to service, and



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

---

ensuring their professional development. In addition, scientific and practical recommendations have been developed for creating an effective personnel reserve in customs authorities through the introduction of modern human resource management mechanisms.

**Keywords:** customs service, personnel reserve, human resources, personnel policy, motivation, professional development, management.

### **Kirish**

Bugungi zamonaviy bojxona tizimida malakali, intizomli va zamonaviy bilimlarga ega xodimlar zaxirasini shakllantirish ustuvor yo‘nalishlardan biri hisoblanadi. Kadrlar zaxirasi nafaqat mavjud vakant lavozimlarni to‘ldirish, balki tizimning barqaror va uzluksiz faoliyatini ta‘minlashda ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Biroq amaliyotda kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonida qator muammolar mavjud bo‘lib, ular tizim samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatmoqda.

Ta‘kidlash joizki, bojxona tizimida kadrlar zaxirasini shakllantirishning huquqiy asoslari yaratilgan.

Xususan, “Davlat bojxona xizmati to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Qonuni va 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 qaroriga asosan kadrlar zaxirasini yaratish bojxona organlari oldiga qo‘yilgan vazifalardan biridir.

O‘z navbatida Bojxona qo‘mitasining idoraviy hujjatlari asosida kadrlar zaxirasini shakllantirish tartibi va undan foydalanish shartlari ochiq va shaffof amalga oshirilishi zarur.



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

Shundan kelib chiqib, quyidagilarni kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonida uchrayotgan muammolar sifatida ko‘rsatish mumkin:

### **1. Malakali nomzodlarni tanlash mexanizmining yetarli darajada takomillashmaganligi.**

Amaliyotda bojxona organlarida kadrlar zaxirasini shakllantirish tartibi huquqiy jihatdan ochiq emas, shuningdek, jarayon komissiyaviy shaklda, ya’ni to‘liq inson omili orqali amalga oshiriladi. Bu jarayonga zamonaviy HR texnologiyalari tadbiiq etilmaydi.

Bu esa o‘z navbatida malakali xodimlarni shaffof va adolatli tanlashni istisno etadi.

### **2. Kasbiy rivojlantirish tizimining sustligi.**

Kadrlar zaxirasiga kiritilgan xodimlarning malakasini muntazam oshirish mexanizmi samarali yo‘lga qo‘yilmagan. Bu esa ularning kelgusida rahbarlik faoliyatiga tayyorgarlik jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

### **3. Kadrlar qo‘nimsizligi.**

Yuqori xizmat yuklamasi, stressli ish muhiti hamda rag‘batlantirish tizimidagi ayrim kamchiliklar, ayniqsa o‘rta bo‘g‘in rahbarlik lavozimlarida mas’uliyat va javobgarlikning yuqoriligi natijasida tajribali xodimlarning boshqa sohalarga o‘tib ketishi kuzatiladi. Bu esa kadrlar zaxirasining barqaror shakllanishiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi.

### **4. Karera rejalashtirish va motivatsiya tizimidagi muammolar.**

Inson resurslarini boshqarishda raqamli texnologiyalar va analitik tizimlardan yetarli foydalanilmasligi kadrlar zaxirasini samarali monitoring qilish



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

imkoniyatlarini cheklaydi. Kadrlar zaxirasidagi xodimlarni rag‘batlantirish tizimining yetarli emasligi hamda rahbarlik lavozimlarida mas‘uliyat va javobgarlikning haddan ziyod yuqoriligi ularning rahbarlik lavozimlariga bo‘lgan qiziqishini pasaytiradi. Ayniqsa, xizmatda o‘shish istiqbolining aniq belgilanmaganligi salbiy holatlarga sabab bo‘lmoqda.

Shundan kelib chiqib, bojxona organlarining kadrlar siyosatini jamiyat ehtiyojlariga moslashtirish hamda xodimlarning karyerasini rejalashtirish maqsadida eng munosib va salohiyatli xodimlardan iborat kadrlar zaxirasini shakllantirish

va yuritish mexanizmlarini takomillashtirish talab etiladi.

Buning uchun quyidagi vazifalarni hal etish tavsiya etiladi:

birinchidan, kadrlar siyosatini samarali yuritish va professional kadrlar zaxirasini shakllantirish uchun mazkur sohadagi munosabatlarni tashkiliy-huquqiy jihatdan tartibga solish;

ikkinchidan, bojxona tizimida kadrlar siyosatini amalga oshirishda ilmiy yondashuvni kuchaytirish, ochiq va shaffof tanlov mexanizmlarini qo‘llagan holda kadrlar salohiyatini obyektiv baholash orqali kadrlar zaxirasiga munosib nomzodlarni saralab olish maqsadida “Assessment-markaz” faoliyatini yo‘lga qo‘yish va uning metodikalarini faol qo‘llash;

uchinchidan, zaxiraga kiritilgan nomzodlarni uzluksiz professional (nazariy, amaliy tajriba va shaxsiy rivojlanish rejalari asosida) rivojlantirish hamda ularning malakasini oshirish jarayonida aralash ta’lim usullari (off-line, on-line, masofaviy

va mustaqil ta’lim usullari)dan foydalanish;

to‘rtinchidan, xodimlarni turli lavozim va bo‘linmalarda ishlatib ko‘rish, ya’ni rotatsiya mexanizmidan samarali foydalanish orqali ularning boshqaruv tajribasini oshirish va salohiyatini aniqlash;



## **World Conference on Social Sciences, Law and Public Policy**

Hosted Online from Toronto, Canada

Date: 26<sup>th</sup> May 2026

Website: <https://econferencia.com>

bashinchidan, ularning boshqaruv professionalizmidagi o'zgarishlarni muntazam monitoring qilib borish va zaruriy boshqaruv maslahatlarini olishlari uchun shart-sharoit yaratish;

oltinchidan, zaxiraga kiritilgan kadrlarning karyera modelini yuritish;

yettinchidan, o'rta bo'g'in rahbarlik lavozimlarining jozibadorligini oshirish, bunda majburiyat va javobgarlikni yengillashtirish, motivatsion omillarni rivojlantirish;

sakkizinchidan, kadrlar zaxirasi bilan ishlash tizimini to'liq raqamlashtirish.

Xulosa qilib aytganda, yuqoridagi taklif va tavsiyalarning bojxona organlariga joriy etilishi tizimda kadrlar siyosatini rivojlantirish tizimini yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi, bu esa, o'z navbatida, bojxona organlarini modernizatsiya qilish jarayonlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasining "Davlat bojxona xizmati to'g'risida"gi Qonuni.
2. 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 qarori.
3. Dessler G. Human Resource Management. – Boston: Pearson Education, 2020. – P. 214-220.
4. Drucker P.F. Management Challenges for the 21st Century. – New York: Harper Business, 1999. – P. 135-140.
5. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) (O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi).
6. Bojxona qo'mitasining ichki idoraviy hujjatlari.
7. Bojxona organlarida kadrlar siyosati va inson resurslarini boshqarishga oid ilmiy maqolalar va tadqiqotlar.