

DAVLAT FUQAROLIK XIZMATI SUHBAT BOSQICHI UCHUN 10 TA PROFESSIONAL SITUATION KEYS VA BAHOLASH METODIKASI

Rahbarlik kompetensiyalari, ma'muriy huquq, manfaatlar to'qnashuvini boshqarish va qonuniy qaror qabul qilish ko'nikmalarini baholash bo'yicha amaliy qo'llanma

Qo'llanma maqsadi: Mazkur uslubiy to'plam vacancy.argos.uz elektron portali orqali davlat fuqarolik xizmati lavozimlariga ochiq mustaqil tanlovning suhbat bosqichidan o'tayotgan nomzodlar hamda suhbat komissiyalari a'zolari uchun ishlab chiqilgan. Unda nomzodning qonuniylik, xolislik, hisobdorlik, xizmat etikasi, inson huquqlari ustuvorligi va jamoat manfaatlarini himoya qilish qobiliyatini amaliy tekshirishga xizmat qiluvchi 10 ta murakkab situatsion keys jamlangan.

Qo'llanma tuzilmasi va qamrovi

Bo'lim	Tarkibiy qism nomi	Amaliy ahamiyati va natijasi
I bo'lim	10 ta situatsion keysning qisqa ro'yxati	Suhbat yo'nalishlari, raqobatlashuvchi manfaatlar va tekshiriladigan kompetensiyalar xaritasi
II bo'lim	1–10-situatsion keyslarning batafsil tahlili	Vaziyat, muammo, savol, 1-shaxs nomidan namunaviy javob, 3 bosqichli harakatlar rejasi, huquqiy asos, mezonlar va xatolar tahlili
III bo'lim	Suhbat komissiyasi uchun 100 ballik baholash jadvali	6 ta asosiy mezon bo'yicha ballar taqsimoti va xolis baholash shkalasi (rubrikator)
IV bo'lim	Kuchli, o'rtacha va zaif nomzodlarni farqlovchi belgilar	Nomzodning javob berish mantiqini diagnostika qilish va yodlangan shiorlarni amaliy kompetensiyadan ajratish jadvali
V bo'lim	Murakkab vaziyatlarga javob berishning 5 bosqichli usuli	Nomzodlar uchun har qanday keysni 3–4 daqiqada tizimli tahlil qilib berishning universal algoritmi
VI bo'lim	Foydalanilgan rasmiy normativ-huquqiy manbalar	O'zbekiston Respublikasi qonunlari, kodekslari va Hukumat qarorlariga (LexUZ) bevosita havolalar

Qo'llanilish sohasi:	Davlat fuqarolik xizmati vakant lavozimlariga ochiq tanlovlar (Suhbat komissiyalari va nomzodlar uchun)
Huquqiy baza holati:	O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunchiligi (O'RQ-788, O'RQ-931, O'RQ-419, O'RQ-445, O'RQ-457, O'RQ-547, O'RQ-684, O'RQ-764, O'RQ-790, Mehnat va Budget kodekslari, VMQ-595)
Eslatma:	To'plamdagi barcha vaziyatlar, lavozimlar va tashkilot nomlari o'quv-metodik maqsadda modellashirilgan bo'lib, xayoliy hisoblanadi.

I. 10 ta situatsion keysning qisqa ro'yxati (Yo'nalishlar xaritasi)

Quyidagi jadvalda suhbat bosqichida qo'llaniladigan 10 ta situatsion keysning yo'nalishlari, har bir keysdagi asosiy boshqaruv dilemmasi (raqobatlashuvchi manfaatlar) hamda tayanch normativ-huquqiy manbalar qisqacha aks ettirilgan:

Nº	Keys yo'nalishi va sarlavhasi	Asosiy dilemma va raqobatlashuvchi manfaatlar	Tayanch huquqiy asos
1	Rahbarning noqonuniy topshirig'i va qonuniylik tamoyili	Bevosita rahbarning og'zaki topshirig'ini ("hududiy ko'rsatkichni bajarish" bahonasida) so'zsiz bajarish yoki davlat xaridlari va qonuniylik tamoyilini himoya qilish	O'RQ-788 (5, 11, 12-m.), VMQ-595 (9, 10-bandlar)
2	Xodimlar o'rtasidagi nizo va jamoani boshqarish	Tajribali mutaxassisning an'anaviy tajribasi bilan yosh tahlilchining raqamli yondashuvi o'rtasidagi to'qnashuvni ish unumdorligiga zarar yetkazmasdan hal etish	VMQ-595 (10, 11-bandlar), O'RQ-788 (17, 35, 36-m.)
3	Korrupsiya alomatlari va manfaatlar to'qnashuvi	Qarindoshlik aloqalari va "minnatdorchilik sovg'asi"ni yashirish orqali shaxsiy aloqani saqlash yoki manfaatlar to'qnashuvini 1 ish kunida oshkor etish	O'RQ-931 (5, 15, 21-m.), O'RQ-419 (21, 26-m.)
4	Fuqaroning shikoyati va davlat organining javobgarligi	Idora sha'nini himoya qilish bahonasida xodimning xatosini yashirish yoki fuqaro huquqini tiklab, aybdor xodimga va tizimli kamchilikka chora ko'rish	O'RQ-445 (25, 26, 28, 37-m.), O'RQ-457 (9, 12, 16-m.)
5	Cheklangan budjet va ustuvor vazifalarni belgilash	Tashqi imij tadbiri (media-forum) orqali tez ko'zga ko'rinish yoki aholi xavfsizligi (isitish tizimi) va axborot xavfsizligini birinchi navbatda moliyalashtirish	Budjet kodeksi , O'RQ-684 (5, 7, 8-m.)
6	Xodimning xatosi va xizmat intizomi	Yuqori rahbariyatga "qattiqqo'l rahbar" bo'lib ko'rinish uchun eng samarali xodimni darhol bo'shatish yoki xizmat tekshiruvi va mutanosib intizomiy chora qo'llash	O'RQ-788 (46-49-m.), Mehnat kodeksi (300-313-m.)
7	Favqulodda vaziyatda tezkor qaror qabul qilish	Yuqoridan yozma buyruq kutib vaqt yo'qotish va axborotni yashirish yoki vakolat doirasida tezkor evakuatsiya va avariya-qutqaruv qarorini mustaqil qabul qilish	O'RQ-790 (4, 10, 12, 28, 29, 34-m.)
8	Maxfiy ma'lumotlar va axborot xavfsizligi	Hamkor idora va OAV bilan "yaxshi munosabatni saqlash" uchun shaxsga doir bazani ochiq messendjerda berib yuborish yoki maxfiylik rejimini qat'iy himoya qilish	O'RQ-547 (18, 27, 28, 31-m.), O'RQ-764 (14-m.)

Nº	Keys yo'nalishi va sarlavhasi	Asosiy dilemma va raqobatlashuvchi manfaatlar	Tayanch huquqiy asos
9	Yuqori rahbariyat bosimi ostida xolis qaror chiqarish	Investitsiya ko'rsatkichini ro'kach qilayotgan yuqori rahbar bosimiga yon berish yoki ekologik va shaharsozlik qonunchiligi hamda aholi manfaatini himoya qilish	O'RQ-457 (6, 7, 15, 17, 18-m.), O'RQ-788 (5, 11, 12-m.)
10	Islohotlarga qarshilik va jamoada o'zgarishlarni boshqarish	Raqamlashtirish va KPI tizimiga qarshi chiqayotgan tajribali xodimlarga yon berib islohotni to'xtatish (yoki ularni yoppasiga jazolash) o'rniga tizimli adaptatsiya o'tkazish	O'RQ-788 (36, 42, 44-m.), Mehnat kodeksi

II. Situatsion keyslarning batafsil tahlili (1–10-keyslar)

1-KEYS. Rahbarning noqonuniy topshirig'i va qonuniylik tamoyili

Vaziyat: Siz viloyat boshqarmasida davlat xaridlari va investitsiya loyihalarini muvofiqlashtirish bo'limi boshlig'i (yoki xarid komissiyasi mas'ul kotibi) lavozimiga tayinlandingiz. Yil yakuniga 10 kun qolganida, ijtimoiy soha obyektlarini jihozlash bo'yicha o'tkazilayotgan 1,8 mlrd so'mlik eng yaxshi takliflarni tanlash jarayonida ishtirokchilardan biri — "Baraka Ta'minot" MChJ texnik talablarga va malaka shartlariga javob bermasligi (soliq qarzdorligi borligi va servis kafolati yo'qligi) aniqlandi. Biroq boshqarma boshlig'i sizni xonasiga chaqirib, og'zaki ravishda shunday dedi: *"Yil yakunida budjet mablag'ini o'zlashtirmasak, vazirlik oldida viloyat ko'rsatkichi tushib ketadi. 'Baraka Ta'minot' rahbari mahalliy omborida jihozlar tayyor turganini aytdi, 3 kunda yetkazib beradi. Qolgan rasmiyatchiliklarga ko'z yumib, bugun kechgacha shu korxonani g'olib deb bayonnomani shakllantiring. Mas'uliyatni o'zimga olaman, agar bajarmasangiz, lavozimingizga loyiqlicingizni qayta ko'rib chiqamiz"*.

Asosiy muammo: Davlat mablag'larini o'z vaqtida o'zlashtirish (operativ maqsadga muvofiqlik) va rahbar bilan ziddiyatga bormaslik istagi bilan davlat xaridlari to'g'risidagi qonunchilikning qonuniylik, raqobat va xolislik prinsiplari o'rtasidagi to'qnashuv. Og'zaki noqonuniy topshiriqni bajarish ijrochini javobgarlikdan ozod etmasligi muammosi.

Nomzodga savol: Bevosita rahbaringiz "mas'uliyatni o'zimga olaman" deb, qonunga zid bayonnomani rasmiylashtirishni talab qilayotgan va rad etsangiz bosim o'tkazishga ishora qilayotgan vaziyatda qanday qaror qabul qilasiz hamda qanday huquqiy mexanizmlardan foydalanasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men ushbu vaziyatda rahbarning noqonuniy og'zaki topshirig'ini bajarishdan qat'iy, ammo xizmat etikasi doirasida vazminlik bilan bosh tortaman. Sababi, 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 5-moddasiga ko'ra qonuniylik — davlat xizmatining bosh prinsipi bo'lib, hech qanday maqsadga muvofiqlik yoki budjetni tezroq o'zlashtirish bahonasi qonun buzilishini oqlamaydi. Qolaversa, qonunga xilof hujjatni tayyorlagan va imzolagan mas'ul shaxs sifatida huquqiy javobgarlik bevosita mening zimmamga tushadi. Birinchidan, rahbarga hissiyotga berilmasdan, dalillar va raqamlar tilida tushuntiraman: 'Baraka Ta'minot' MChJni g'olib deb topish 'Davlat xaridlari to'g'risida'gi Qonunning 42-moddasi (ishtirokchini chetlatish shartlari) hamda 10-moddasi (raqobat va xolislik

prinsipi) talablarini qo'pol ravishda buzishini, elektron tizim va nazorat organlari (Hisob palatasi, Prokuratura, Korrupsiyaga qarshi kurashish agentligi) buni avtomatik ravishda aniqlashini va natijada boshqarma rahbariyatining o'zi jinoiy yoki ma'muriy javobgarlikka tortilishi xavfi borligini asoslab beraman. Ikkinchidan, muammoni qonuniy hal etishning muqobil yechimini taklif qilaman: tanlovda malaka talablariga to'liq javob bergan ikkinchi ishtirokchini (zaxiradagi g'olibni) akseptlash yoki qonunda belgilangan muddatlarda yetkazib berish grafigini qonuniy shartnoma doirasida tezlashtirish variantini ko'rsataman. Uchinchidan, agar rahbar o'z talabida qat'iy turib olsa, 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 11-moddasida belgilangan 'davlat organi rahbariyatining noqonuniy topshiriq va talablarini bajarishdan bosh tortish' huquqimdan foydalanib, rahbar nomiga topshiriqning qonunga zidligi va ehtimoliy huquqiy oqibatlarini ko'rsatilgan rasmiy xizmat bildirgisi (raport) kiritaman. Agar bosim davom etsa yoki korrupsiyaviy manfaat alomatlari ko'rinsa, Qonunning 16-moddasi va 'Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida'gi Qonunning 26-moddasiga muvofiq idoraning komplayens-nazorat tuzilmasini hamda yuqori turuvchi organni yozma xabardor qilaman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Xarid hujjatlari va elektron savdo platformasidagi ma'lumotlarni ("Baraka Ta'minot" MChJning soliq qarzdorligi va texnik nomuvofiqligi bo'yicha skrinshot va ma'lumotnomalarni) rasmiy qayd etish; rahbar bilan yuzma-yuz muloqotda topshiriqning huquqiy xavflarini ("Davlat xaridlari to'g'risida"gi Qonunning 42-moddasi) asoslab tushuntirish va noqonuniy bayonnomani rasmiylashtirishni rad etish.
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** Rahbar nomiga topshiriqning qonunga zidligi hamda budjet mablag'ini qonuniy o'zlashtirishning muqobil (zaxiradagi malakali ishtirokchi bilan shartnoma tuzish) yo'llari ko'rsatilgan yozma bildirgi kiritish va uni devonxonada (yoki Edo.ijro.uz tizimida) ro'yxatdan o'tkazish; xarid komissiyasi a'zolarini qonunchilik talablari haqida rasmiy ogohlantirish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Xarid jarayonining maxsus axborot portalida qonuniy yakunlanishini monitoring qilish; agar rahbar tomonidan noqonuniy topshiriq takrorlansa yoki ta'qib boshlansa, komplayens-nazorat xizmati, yuqori turuvchi vazirlik va Davlat xizmatini rivojlantirish agentligiga ([O'RQ-788](#), 8 va 11-moddalar) murojaat qilish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida](#)"gi Qonuni (08.08.2022-y., O'RQ-788-son): **5-modda** (qonuniylik, xolislik prinsiplari), **11-modda** (davlat organi rahbariyatining noqonuniy topshiriq va talablarini bajarishdan bosh tortish huquqi; korrupsiyaga oid huquqbuzarliklar haqida xabar berganda davlat himoyasi bilan ta'minlanish), **12-modda** (Konstitutsiya va qonunlarga rioya etish majburiyati), **52-modda** (huquqiy himoya).
- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat xaridlari to'g'risida](#)"gi Qonuni (22.04.2021-y., O'RQ-684-son): **10-modda** (raqobat va xolislik prinsipi), **13-modda** (korrupsiyaga yo'l qo'ymaslik prinsipi), **42-modda** (ishtirokchini xarid qilish tartib-taomillarida ishtirok etishdan chetlatish shartlari).
- Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son qarori bilan tasdiqlangan "[Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalari](#)": **9-band** (faqat vakolat doirasidagi qonuniy topshiriqlarni bajarish) va **10-band** (rahbarlarning xodimlarni qonunga xilof harakatlarga undamaslik majburiyati).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning O'RQ-788 11-moddasidagi noqonuniy topshiriqni rad etish huquqini aniq bilishi; og'zaki topshiriq javobgarlikdan ozod qilmasligini tushunishi; rahbar bilan muloqotda hissiyotga berilmay, yozma bildirgi (hujjatlashtirish) va qonuniy muqobil yechim taklif etishi.

Xato yondashuv: "Rahbar aytgan bo'lsa bajaraman, chunki mas'uliyatni o'ziga olyapti" deb qonunni buzish yoki aksincha, hech qanday huquqiy asos va muqobil yechim ko'rsatmasdan, rahbar bilan shaxsiy janjal ko'tarib ishni to'xtatib qo'yish.

2-KEYS. Xodimlar o'rtasidagi nizo va jamoani boshqarish

Vaziyat: Siz tuman (shahar) davlat organiga yangi bo'lim boshlig'i etib tayinlandingiz. Bo'limda 22 yillik ish stajiga ega, normativ hujjatlarni mukammal biladigan, ammo raqamli platformalarda ishlashni yoqtirmaydigan 54 yoshli bosh mutaxassis A. hamda IT va ma'lumotlar tahlilini mukammal biladigan, biroq idoraviy ish yuritish tajribasi kam bo'lgan 25 yoshli yetakchi mutaxassis B. o'rtasida keskin nizo mavjud. Bosh mutaxassis A. yosh hamkasbini "byurokratik tartibni bilmaydigan, hurmatsiz" deb ayblab, unga birlamchi ma'lumotlarni bermayapti. Yosh mutaxassis B. esa umumiy yig'ilishda A.ni "qoloq va islohotlarga to'siq" deb atadi. Oqibatda bo'lim ikki guruhga bo'lingan, Vazirlar Mahkamasiga kiritilishi kerak bo'lgan choraklik tahliliy hisobot muddati 2 kundan keyin tugaydi, biroq hisobotning yarmi ham tayyor emas.

Asosiy muammo: Avlodlar va kompetensiyalar o'rtasidagi shaxsiy-kasbiy nizoning xizmat intizomi hamda davlat organi faoliyati natijadorligiga salbiy ta'siri; kechiktirib bo'lmaydigan davlat vazifasini bajarish bilan jamoada uzoq muddatli sog'lom ma'naviy-psixologik muhitni tiklash zarurati o'rtasidagi muvozanat.

Nomzodga savol: Choraklik hisobot muddati tugashiga 2 kun qolgan va bo'lim ikki qutbga bo'lingan ushbu vaziyatda nizoni qanday boshqarasiz, hisobotning o'z vaqtida topshirilishini qanday ta'minlaysiz va jamoada guruhbozlikka qanday barham berasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men yangi rahbar sifatida, avvalo, vaziyatga xolis va hissiyotlardan xoli yondashaman: bu yerda ikkala xodim ham tashkilot uchun qimmatli kompetensiyaga ega, ammo vazifalar chegarasi belgilanmagani va o'zaro hurmat qoidalari buzilgani sababli disfunktsional nizo yuzaga kelgan. Birinchi qadam sifatida (bugunning o'zida), har ikki xodim bilan alohida-alohida (yakkama-yakka) 15 daqiqalik suhbat o'tkazib, ularning e'tirozlarini tinglayman. So'ngra uchalamiz ishtirokida konstruktiv uchrashuv o'tkazib, Vazirlar Mahkamasining 595-son qarori bilan tasdiqlangan Oдоб-axloq qoidalariga muvofiq jamoada bir-birini kamsitish va axborotni yashirish xizmat intizomini buzish ekanini qat'iy eslataman. Ikkinchi qadam — 2 kun qolgan hisobotni qutqarish uchun ularning kuchli tomonlarini birlashtiruvchi aniq mehnat taqsimotini (operativ matritsani) joriy etaman: Bosh mutaxassis A. birlamchi ma'lumotlarning huquqiy va metodik to'g'riligini tekshirib, bugun soat 15:00 gacha elektron papkaga joylaydi; yetakchi mutaxassis B. esa ushbu tasdiqlangan ma'lumotlar asosida raqamli svod va infografik tahlilni shakllantiradi. Oraliq nazorat nuqtalarini har 4 soatda shaxsan o'zim tekshiraman. Uchinchi qadam — hisobot topshirilgach, tizimli yechimga o'taman: 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 35-moddasiga asosan har bir xodimning lavozim yo'riqnomasida funksional vazifalar va ma'lumot almashish reglamentini aniq chegaralayman. Bundan tashqari, 'teskari mentorlik' (reverse mentoring) tizimini yo'lga qo'yaman: tajribali A. yosh B.ga ma'muriy ish yuritish va normativ

hujjatlar bilan ishlashni o'rgatadi, B. esa A.ga elektron platformalar bilan ishlashda ko'maklashadi va bu hamkorlik ularning KPI ko'rsatkichlariga ([O'RQ-788](#), 36-modda) bog'lanadi."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** A. va B. bilan alohida, so'ngra birgalikda qisqa uchrashuv o'tkazib, o'zaro haqorat va ma'lumot blokirovka qilishga darhol chek qo'yish; choraklik hisobotni tayyorlash bo'yicha soatbay vazifalar taqsimoti va ma'lumot uzatish muddatini yozma (elektron topshiriq shaklida) belgilash.
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** Hisobot muvaffaqiyatli topshirilgach, bo'limning ichki ish reglamenti va lavozim yo'riqnomalarini ([O'RQ-788](#), 35-modda) qayta ko'rib chiqish; birlamchi ma'lumotlarni yagona umumiy serverda (bulutli bazada) yuritish tartibini joriy etish (shunda hech bir xodim ma'lumotni "monopoliya" qila olmaydi); o'zaro ustoz-shogird va raqamli ko'mak juftligini tuzish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Haftalik ishlab chiqarish yig'ilishlarida vazifalar ijrosini shaxsiyatga o'tmasdan faqat KPI ([O'RQ-788](#), 36-modda) asosida baholab borish; agar xodimlardan biri odob-axloq normalarini buzishda davom etsa, masalani Odob-axloq komissiyasiga ([VMQ-595](#), 2-ilova) kiritish.

Huquqiy asos:

- Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son qarori bilan tasdiqlangan "[Davlat fuqarolik xizmatchilari odob-axloqining namunaviy qoidalari](#)": **10-band** (rahbarning jamoada sog'lom ma'naviy muhit va ishchan kayfiyatni shakllantirish, guruhbozlik va favoritizmga yo'l qo'ymaslik majburiyati), **11-band** (qo'pol muomala va kamsitishga yo'l qo'ymaslik) hamda **2-ilova** ("Odob-axloq komissiyasi to'g'risida namunaviy nizom").
- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida](#)"gi Qonuni (08.08.2022-y., [O'RQ-788-son](#)): **17-modda** (odob-axloq qoidalari), **35-modda** (lavozim yo'riqnomasi), **36-modda** (faoliyat samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar — KPI asosida baholash).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning nizoda bir tomonning yonini olmasligi (xolislik); shoshilinch vazifani (hisobotni) bajarish bilan tizimli sababni (funktional noaniqlikni) farqlay olishi; "teskari mentorlik" va yagona axborot bazasi orqali axborot monopoliyasini yo'qotish taklifi.

Xato yondashuv: Vaziyatni o'rganmasdan xodimlardan birini (masalan, yosh xodimni yoki pensiya yoshiga yaqin mutaxassisni) ishdan bo'shatish bilan qo'rqitish, yoxud "o'zlaring kelishib olinglar" deb nizoga e'tiborsiz qarash va hisobotni o'zi yolg'iz yozib chiqish.

3-KEYS. Korrupsiya alomatlari va manfaatlar to'qnashuvi

Vaziyat: Siz davlat organida tadbirkorlik subyektlariga davlat subsidiyalari va grantlarini ajratish bo'yicha ishchi guruh (komissiya) a'zosisiz hamda arizalarni dastlabki texnik-iqtisodiy ekspertizadan o'tkazuvchi tarkibiy bo'linmaga rahbarlik qilasiz. Navbatdagi tanlovga kelib tushgan hujjatlarni ko'rib chiqish jarayonida "Agro-Innovatsiya" MChJ tomonidan topshirilgan loyiha barcha mezonlar bo'yicha yuqori ball to'plashi mumkinligini ko'rdingiz. Biroq ta'sis hujjatlarini tekshirganingizda, ushbu MChJning 50 foiz ulushi

sizning tugʻishgan ukangizga tegishli ekanligi (u 2 oy avval ulush sotib olganini sizga aytmagan) maʼlum boʻldi. Shu kuni kechqurun MChJning ikkinchi taʼsischisi (ukangizning sherigi) sizning xizmat xonangizga kelib, "bayram munosabati bilan" deb qimmatbaho soat solingan qutini stolingizda qoldirib ketmoqchi boʻldi va *"Loyihamiz shundoq ham qonuniy talablarga toʻliq javob beradi, biz faqat hujjatlarimiz kechikmasdan komissiyadan oʻtishini xohlaymiz, bu haqda hech kim bilishi shart emas"* dedi.

Asosiy muammo: Loyiha haqiqatan ham mezonlarga mos boʻlsa-da, yaqin qarindosh ishtiroki tufayli yuzaga kelgan **mavjud manfaatlar toʻqnashuvi** hamda xizmat mavqeyidan foydalangan holda **noqonuniy sovgʻa (korrupsiyaviy taklif)** berilishi holati. Qonuniy tartibda oʻzini oʻzi rad etish va xabar berish majburiyati bilan qarindoshlik manfaatini yashirish vasvasasi oʻrtasidagi tanlov.

Nomzodga savol: Loyiha texnik jihatdan sifatli boʻlishiga qaramay, ukangiz taʼsischi ekanligi aniqlangan va hamkori sizga qimmatbaho sovgʻa taklif qilayotgan ushbu vaziyatda qonunchilikda belgilangan muddat va tartiblar boʻyicha qanday harakat qilasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

*"Ushbu vaziyatda bir vaqtning oʻzida ikkita jiddiy huquqiy holat — mavjud manfaatlar toʻqnashuvi hamda korrupsiyaga oid huquqbuzarlikka undash (noqonuniy sovgʻa taklifi) yuzaga kelgan. Loyihaming texnik jihatdan sifatli ekanligi manfaatlar toʻqnashuvini yashirish uchun aslo asos boʻla olmaydi. Birinchidan, xonaga kirgan tadbirkorning sovgʻasini qatʼiyan rad etaman va 'Davlat fuqarolik xizmati toʻgʻrisida'gi Qonunning 18-moddasiga binoan xizmat vakolatlarini bajarish yoki bajarmaslik evaziga har qanday sovgʻa olish qatʼiyan taqiqlanganini, bu harakat Jinoyat kodeksiga koʻra pora berish sifatida baholanishini tushuntiraman. Agar u qutini qoldirib ketishga urinsa, darhol xolislari va kompaniya xizmati xodimini chaqirib, dalolatnoma rasmiylashtiraman hamda 'Korrupsiyaga qarshi kurashish toʻgʻrisida'gi Qonunning 26-moddasiga muvofiq rahbariyat va huquqni muhofaza qiluvchi organga yozma xabar beraman. Ikkinchidan, ukamning MChJ taʼsischisi ekanligi menga maʼlum boʻlgani sababli, Oʻzbekiston Respublikasining 2024-yil 5-iyundagi 'Manfaatlar toʻqnashuvi toʻgʻrisida'gi OʻRQ-931-son Qonunining 5 va 15-moddalariga qatʼiy amal qilaman. Yaʼni, mavjud manfaatlar toʻqnashuvi menga maʼlum boʻlib qolgan paytdan eʼtiboran kechi bilan **bir ish kuni ichida** belgilangan shakldagi xabarnomani toʻldirib, bevosita rahbarimga va maxsus boʻlinmaga (kompaniya xizmatiga) taqdim etaman. Uchinchidan, OʻRQ-931-son Qonunning 21-moddasiga asosan, 'Agro-Innovatsiya' MChJ arizasini ekspertizadan oʻtkazish hamda komissiya yigʻilishida ushbu masala boʻyicha ovoz berish jarayonidan oʻzimni oʻzim ixtiyoriy ravishda rad etaman (chetlashtiraman). Ekspertiza mustaqil boshqa mutaxassislar tomonidan, mening ishtirokimsiz oʻtkazilishini taʼminlayman. Shundagina qabul qilinadigan yakuniy qaror qonuniy boʻladi va OʻRQ-931 26-moddasiga koʻra keyinchalik haqiqiy emas deb topilmaydi."*

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Sovgʻani qabul qilishni qatʼiyan rad etish, suhbatni toʻxtatish va korrupsiyaga undash holati boʻyicha ichki kompaniya-nazorat boʻlinmasiga hamda tashkilot rahbariga zudlik bilan bildirishnoma kiritish; "Agro-Innovatsiya" MChJ hujjatlariga ishlov berishni darhol toʻxtatish.
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** **1 ish kuni ichida** (OʻRQ-931, 15-modda; VMQ-595, 23-band) mavjud manfaatlar toʻqnashuvi toʻgʻrisidagi belgilangan shakldagi xabarnomani toʻldirib, bevosita rahbarga va maxsus boʻlinmaga topshirish; komissiya tarkibida ushbu loyihani koʻrib chiqishdan oʻzini oʻzi rad etish haqida rasmiy ariza berish.

- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Mazkur holatning Manfaatlari to'qnashuvini hisobga olish reyestriga (O'RQ-931, 24-moddada) kiritilishini hamda Odob-axloq komissiyasi tomonidan 3 ish kuni ichida (O'RQ-931, 16-moddada) ko'rilgan choralarning yetariligi tasdiqlanishini nazorat qilish; bo'linma xodimlariga ushbu loyiha bo'yicha hech qanday bevosita yoki bilvosita ko'rsatma bermaslik.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "Manfaatlari to'qnashuvi to'g'risida"gi Qonuni (05.06.2024-y., O'RQ-931-son): **5-moddada** (aloqador shaxslar — yaqin qarindoshlar va ular ulushdor bo'lgan yuridik shaxslar), **15-moddada** (mavjud manfaatlari to'qnashuvi ma'lum bo'lgan paytdan e'tiboran **bir ish kuni ichida** xabarnoma taqdim etish majburiyati), **16-moddada** (maxsus bo'linma tomonidan 3 ish kuni ichida odob-axloq komissiyasiga kiritish), **21-moddada** (kollegial organ tarkibidan ixtiyoriy o'zini o'zi rad etish yoki chetlashtirish), **26-moddada** (manfaatlari to'qnashuviga yo'l qo'yib qabul qilingan qarorlarni haqiqiy emas deb topish), **30-moddada** (MJTK 193⁴-moddasi bo'yicha ma'muriy javobgarlik).
- O'zbekiston Respublikasining "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida"gi Qonuni (03.01.2017-y., O'RQ-419-son): **21-moddada** (manfaatlari to'qnashuvini bartaraf etish), **26-moddada** (korrupsiyaga oid huquqbuzarlikka ko'ndirish maqsadida murojaat etilgan barcha hollar haqida rahbar yoki huquqni muhofaza qiluvchi organga xabar qilish majburiyati).
- O'zbekiston Respublikasining "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonuni (08.08.2022-y., O'RQ-788-son): **18-moddada** (sovg'alarga nisbatan munosabat) va **19-moddada** (manfaatlari to'qnashuvi).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning yangi "Manfaatlari to'qnashuvi to'g'risida"gi Qonun (O'RQ-931) normalarini, ayniqsa **1 ish kunlik xabardor qilish muddati** va **aloqador shaxs** tushunchasini aniq bilishi; sovg'ani rad etish bilan cheklanmay, korrupsiyaga undash fakti haqida rasmiy xabar berish majburiyatini (O'RQ-419, 26-moddada) ko'rsatishi.

Xato yondashuv: "Sovg'ani olmayman, lekin loyiha qonuniy bo'lgani uchun ukamning ishtiroki haqida indamay komissiyadan o'tkazib yuboraman" deyish — bu O'RQ-931 talablarini to'g'ridan-to'g'ri buzish, ma'muriy javobgarlik (MJTK 193⁴-modda) va komissiya qarorining bekor qilinishiga sabab bo'ladi.

4-KEYS. Fuqaroning shikoyati va davlat organining javobgarligi

Vaziyat: Siz tuman ijtimoiy himoya (yoki davlat xizmatlari) yo'nalishidagi davlat organiga rahbar o'rinbosari etib tayinlandingiz. Qabulingizga II guruh nogironligi bo'lgan fuqaro M. juda asabiy holatda, qo'lida telefon kamerasini yoqqan holda kirib keldi va ijtimoiy tarmoqlarda jonli efir qilishi bilan tahdid qildi. Fuqaroning bildirishicha, u 45 kun oldin farzandlariga nafaqa va moddiy yordam tayinlash uchun barcha hujjatlarni topshirgan, biroq sizning bo'limingiz mutaxassisi K. uning arizasini elektron bazaga kiritishda texnik xatoga yo'l qo'ygan (JShShIR raqamini noto'g'ri tergan) va tizimdan "rad etildi" degan javob chiqqan. Fuqaro 3 marta kelganida, mutaxassis K. o'z xatosini tan olish o'rniga fuqarodan qonunda talab qilinmaydigan qo'shimcha ma'lumotnomalarni olib kelishni talab qilib, sarson qilgan va uning yozma shikoyatini 30 kundan beri javobsiz qoldirgan. Mutaxassis K. esa sizga: "Agar hozir xatoni tan olsak, fuqaro ustimizdan prokuraturaga yozadi va boshqarma reytingimizni tushiradi, yaxshisi 'hujjati to'liq emas edi' deb rasmiy rad javobi beraylik" deb taklif qildi.

Asosiy muammo: Davlat organi xodimining xatosi, byurokratik sansalorlik va murojaatni ko'rib chiqish muddatining buzilishi oqibatida fuqaroning qonuniy huquqi poymol etilganligi. Idoraning "soxta obro'sini" saqlash uchun xatoni yashirish bilan inson huquqlari ustuvorligi, xolislik va davlat organining javobgarligini tan olish o'rtasidagi tanlov.

Nomzodga savol: Fuqaro qabulxonada jonli efir qilaman deb asabiylashib turgan, xodimingiz esa xatoni yashirishni taklif qilayotgan vaziyatda fuqaro bilan muloqotni qanday olib borasiz, uning buzilgan huquqini qanday tiklaysiz va qonunbuzilishga yo'l qo'ygan xodimga nisbatan qanday chora ko'rasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men, birinchi navbatda, xodimim K.ning xatoni yashirish haqidagi taklifini qat'iy rad etaman, chunki 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 5-moddasiga ko'ra inson huquqlari va qonuniy manfaatlarining ustuvorligi hamda davlat organlarining fuqarolar oldida mas'ulligi bizning bosh tamoyilimizdir. Birinchidan, fuqaro M.ni xushmuomalalik va vazminlik bilan xonaga taklif qilib, unga o'tirishga joy va suv beraman, uning e'tirozlarini bo'lmasdan oxirigacha tinglayman ('Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida'gi Qonunning 9-moddasi — tinglanish imkoniyati prinsipi). Shaxsan uning ko'zi oldida elektron axborot tizimini ochib, 45 kun avval topshirilgan ariza va log-fayllarni tekshiraman. Xodimning texnik xatosi va sansalorligi tasdiqlangach, davlat organi nomidan fuqarodan rasman uzr so'rayman — bu idora obro'sini tushirmaydi, balki davlatga bo'lgan ishonchni tiklaydi. Ikkinchidan, 'Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida'gi Qonunning 12-moddasi (byurokratik rasmiyatchilikka yo'l qo'yilmasligi) hamda 14-moddasi ('bir darcha' prinsipi) asosida fuqarodan hech qanday ortiqcha hujjat talab qilmasdan, uning ma'lumotlarini idoralararo elektron tizim orqali shu zahoti to'g'rilab, arizasini qayta ko'rib chiqishga kiritaman. U bilan birga, 'Jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlari to'g'risida'gi Qonunning 25-moddasiga muvofiq, fuqaroning shikoyatini harakati ustidan shikoyat qilinayotgan mutaxassis K.ga emas, boshqa xolis mutaxassisga biriktiraman va Qonunning 37-moddasiga ko'ra, davlat organi aybi bilan o'tkazib yuborilgan davr uchun to'lovlarni qonuniy qayta hisoblash (kompensatsiya qilish) chorasini ko'raman. Uchinchidan, mutaxassis K. tomonidan murojaatni ko'rib chiqish muddati (O'RQ-445, 28-modda: 15 kun, qo'shimcha o'rganish bilan ko'pi bilan 1 oy) buzilganligi, fuqarodan noqonuniy hujjatlar talab qilinganligi (O'RQ-457, 8 va 14-moddalar) hamda soxtakorlikka undaganligi yuzasidan xizmat tekshiruvi tayinlash bo'yicha rahbarga taqdimnoma kiritaman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Fuqaroni vazminlik bilan qabul qilish va emotsional keskinlikni pasaytirish; axborot tizimida ariza tarixini fuqaro ishtirokida tekshirish; davlat organi nomidan uzr so'rab, texnik xatoni shu kunning o'zida (idoralararo "bir darcha" tizimi orqali) bartaraf etish va mutaxassis K.ni ushbu ishdan chetlatish (O'RQ-445, 25-modda).
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** Fuqaroning nafaqasini qonunda belgilangan tartibda tayinlash va davlat organi xatosi tufayli kechikkan davr uchun zararni qoplash mexanizmini (O'RQ-445, 37-modda) ishga tushirish; mutaxassis K.ga nisbatan xizmat tekshiruvi o'tkazib, intizomiy va ma'muriy javobgarlik (MJTK 43-modda — murojaatlar to'g'risidagi qonunchilikni buzish) masalasini hal etish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Bo'limdagi barcha "rad etilgan" yoki muddati 10 kundan oshgan murojaatlarning yoppasiga ichki auditini o'tkazish; xodimlar tomonidan fuqarolardan "bir darcha" tamoyiliga zid ravishda qo'shimcha ma'lumotnoma so'ralishini oldini oluvchi haftalik monitoring joriy

etish; fuqaroga yakuniy ijobiy natija haqida yozma javob xati (O'RQ-445, 27-modda) yetkazilishini nazoratga olish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "Jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlari to'g'risida"gi Qonuni (11.09.2017-y., O'RQ-445-son): **25-modda** (shikoyatni qarori yoki harakati ustidan shikoyat qilinayotgan shaxsga yuborish taqiqlanishi), **26-modda** (murojaat etuvchini eshitish), **28-modda** (murojaatlarni ko'rib chiqish muddatlari: **15 kun ichida**, qo'shimcha o'rganish talab etilganda **1 oygacha**), **37-modda** (moddiy zararining o'rnini qoplash va ma'naviy ziyonni kompensatsiya qilish), **38-modda** (javobgarlik).
- O'zbekiston Respublikasining "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonuni (08.01.2018-y., O'RQ-457-son): **8-modda** (ishonchlilik prinsipi — qonunda belgilanmagan qo'shimcha hujjatlar talab qilish taqiqlanishi), **9-modda** (tinglanish imkoniyati), **12-modda** (byurokratik rasmiyatchilikka yo'l qo'yilmasligi), **14-modda** ("bir darcha" prinsipi).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- Yuqori baholanadi:** Nomzodning O'RQ-445 28-moddasidagi muddatlarni (15 kun / 1 oy) va 25-moddadagi shikoyatni aybdor xodimning o'ziga bermaslik qoidasini bilishi; O'RQ-457 dagi "bir darcha" va byurokratik rasmiyatchilikka yo'l qo'yilmaslik prinsiplarini amalda qo'llay olishi; de-eskalatsiya (stress holatidagi fuqaro bilan muloqot) mahorati.

Xato yondashuv: Fuqaroning telefonini tortib olishga urinish, qo'riqlash xizmatini chaqirib fuqaroni binodan chiqarib yuborish yoki "mundiri sha'ni"ni himoya qilib, xodimning xatosini yashirish maqsadida fuqaroga asossiz rad javobi berish.

5-KEYS. Cheklangan budjet va ustuvor vazifalarni belgilash

Vaziyat: Siz tuman (shahar) darajasidagi davlat muassasasi (yoki hududiy boshqarma) rahbarisiz. IV chorak boshida budjet daromadlari maqbullashtirilishi munosabati bilan tashkilotingizning budjetdan tashqari rivojlantirish jamg'armasi va erkin qoldiq mablag'lari hisobidan faqat **350 mln so'm** limit qoldi. Shu vaqtda uchta bo'linma rahbari sizga kechiktirib bo'lmaydigan talabnoma bilan kirdi:

- Xo'jalik bo'limi (220 mln so'm):** Qishki mavsum oldidan muassasaning fuqarolar qabuli binosi va arxiv ombori isitish qozonxonasi nasoslari hamda quvurlari avariya holatida ekanligi haqida texnik dalolatnoma bor; ta'mirlanmasa, qishda tizim yorilib, bino muzlab qoladi va davlat arxivi hujjatlari nobud bo'ladi.
- Axborot texnologiyalari bo'limi (130 mln so'm):** Elektron davlat xizmatlari va fuqarolar murojaatlari bazasi joylashgan serverning litsenziyalik kiberxavfsizlik himoyasi va xavfsizlik (backup) xotira diskini yangilash zarur; aks holda tizim to'xtab qolishi yoki ma'lumotlar yo'qolishi xavfi yuqori.
- Matbuot va jamoatchilik bilan aloqalar bo'limi (200 mln so'm):** Viloyat rahbariyati tashabbusi bilan kelasi oyda o'tkazilishi rejalashtirilgan "Yil yakunlari va ochiq muloqot" media-forumi uchun mehmonxona zali ijarasi, LED-ekranlar, bannerlar va esdalik sovg'alari xaridi. Matbuot kotibi: "Agar forumni hashamatli o'tkazmasak, viloyat rahbariyati oldida tanqidga qolamiz" deb ta'kidlamoqda.

Uchala yo'nalishning umumiy qiymati — **550 mln so'm**, sizda esa faqat **350 mln so'm** bor.

Asosiy muammo: Cheklangan budget resurslarini taqsimlashda tashqi imij va yuqori rahbariyatga ko'rinish istagi (media-forum) bilan inson hayoti/xavfsizligi, davlat mulki butligi hamda uzluksiz davlat xizmati ko'rsatish (isitish tizimi va kiberxavfsizlik) o'rtasidagi ustuvorlikni belgilash. Budget intizomiga rioya qilgan holda barcha vazifalarni oqilona yechish.

Nomzodga savol: Mavjud 350 mln so'm mablag'ni ushbu 3 ta yo'nalish o'rtasida qanday taqsimlaysiz, qaysi xarajatlarni qisqartirasiz va media-forum vazifasini budgetga ortiqcha yuk tushirmasdan qanday tashkil etasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men davlat rahbari sifatida qaror qabul qilishda O'zbekiston Respublikasi Budget kodeksi va 'Davlat xaridlari to'g'risida'gi Qonunning 7 va 8-moddalarida belgilangan asoslanganlik, oqilonalik, tejamkorlik va samaradorlik prinsiplariga tayanaman. Har qanday budget taqsimotida inson xavfsizligi, hayotiy infratuzilma va davlat axborot resurslarining uzluksizligi tashqi imij tadbirlaridan so'zsiz ustun turadi. Shu bois 350 mln so'mlik mablag'ni quyidagi qat'iy ustuvorlik (prioritet) asosida yo'naltiraman: **1-ustuvor vazifa (220 mln so'm — to'liq moliyalashtiriladi):** Isitish qozonxonasi va quvurlarni qishki mavsumga qadar ta'mirlash. Chunki bu fuqarolar va xodimlar salomatligi, mehnatni muhofaza qilish ('Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonun, 11-modda) hamda davlat arxiv fondini saqlab qolish masalasidir. Kechiktirilsa, avariya oqibatini bartaraf etish budgetga bir necha barobar qimmatga tushadi. **2-ustuvor vazifa (130 mln so'm — to'liq moliyalashtiriladi):** Server kiberxavfsizligi va zaxira (backup) tizimini yangilash. 'Kiberxavfsizlik to'g'risida'gi Qonunning 14 va 15-moddalariga binoan davlat organi axborot tizimlarining uzluksiz ishlashi va zaxira nusxalarini saqlash majburiy qonuniy talabdir. Jami $220 + 130 = 350$ mln so'm hayotiy muhim va qonuniy majburiy xarajatlarga yo'naltiriladi. **3-vazifa (Media-forum — 0 so'm qo'shimcha xarajat bilan, tejamkor formatda o'tkaziladi):** Media-forumni bekor qilmayman, balki uning formatini Hukumatning budget mablag'larini tejash va maqbullashtirish siyosatiga mos ravishda o'zgartiraman: qimmat mehmonxona zali va LED-ekran ijarasi hamda esdalik sovg'alaridan butunlay voz kechib, muloqotni o'z ma'muriy binomizning majlislar zalida (yoki IT-park / Yoshlar markazi zalida bepul hamkorlik asosida) hamda onlayn-striming formatida o'tkazamiz. Viloyat rahbariyatiga esa 200 mln so'm budget mablag'i hashamatli tadbir o'rniga qishki isitish tizimi va kiberxavfsizlikka yo'naltirilib, iqtisod qilingani haqida asoslantirilgan tahliliy ma'lumotnoma kiritaman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Xarid komissiyasi va moliya-iqtisod bo'limi ishtirokida uchala talabnomaning texnik-iqtisodiy asoslarini (defekt dalolatnomasi, server auditi va forum smetasini) ko'rib chiqish; xarajatlar smetasiga qonuniy tartibda ustuvorlik kiritib, 220 mln so'mni isitish tizimiga, 130 mln so'mni axborot xavfsizligiga ajratish qarorini tasdiqlash.
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** "Davlat xaridlari to'g'risida"gi Qonun talablariga muvofiq elektron xarid platformasi orqali ochiq va raqobatli savdolarni e'lon qilish (raqobatli savdo natijasida 350 mln so'mdan tejalgan mablag'ni zaxirada qoldirish); "Ochiq muloqot" media-forumini davlat organining o'z binosida va raqamli platformalarda qo'shimcha xarajatlarsiz o'tkazish konsepsiyasini tasdiqlash.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Qozonxona ta'miri va server jihozlari o'rnatilishini texnik nazorat va qabul qilish komissiyasi ishtirokida bosqichma-bosqich tekshirish; kelgusi moliya yili uchun budget buyurtmasini shakllantirishda (O'RQ-684, 29-modda) muhandislik va IT infratuzilmasi xarajatlarini yillik reja-jadvalga oldindan kiritish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining Budjet kodeksi (26.12.2013-y., O'RQ-360-son): Budjet tizimi prinsiplari (natijadorlik, manzillilik va maqsadli xususiyatga egalik) hamda budjet tashkilotlarining xarajatlar smetasini tuzish va ijro etish qoidolari.
- O'zbekiston Respublikasining "Davlat xaridlari to'g'risida"gi Qonuni (22.04.2021-y., O'RQ-684-son): **7-modda** (asoslanganlik prinsipi — davlat buyurtmachisining haqiqiy talablari va ehtiyojlarini samarali qanoatlantirish), **8-modda** (moliyaviy mablag'lardan foydalanishning oqilonaligi, tejamkorligi va samaradorligi prinsipi).
- O'zbekiston Respublikasining "Kiberxavfsizlik to'g'risida"gi Qonuni (15.04.2022-y., O'RQ-764-son): **14-modda** (davlat organlarining kiberxavfsizlikni ta'minlash majburiyati) va **15-modda** (ma'lumotlarning zaxira nusxalarini ko'chirish).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning raqamlar bilan aniq hisob-kitob qilishi ($220 + 130 = 350$ mln so'm); "imij va PR" xarajatidan ko'ra xavfsizlik va uzluksiz faoliyatni ustun qo'yishi; media-forumni bekor qilmasdan, uni nol budjet bilan zamonaviy (onlayn + o'z binosida) o'tkazish bo'yicha topqirlik ko'rsatishi.

Xato yondashuv: 350 mln so'mni uchala yo'nalishga "teng bo'lib berish" (natijada na qozonxona bitadi, na server yangilanadi) yoki rahbariyatga yaxshi ko'rinish uchun 200 mln so'mni media-forumga sarflab, qozonxona va serverni ta'mirsiz qoldirish.

6-KEYS. Xodimning xatosi va xizmat intizomi

Vaziyat: Sizning bo'limingizda 4 yildan buyon ishlaydigan, eng yuqori KPI ko'rsatkichlariga ega, halol va tashabbuskor yetakchi mutaxassis D. oxirgi bir haftada ikki nafar kasal bo'lib qolgan hamkasbining ham ishini bajarib, kech soat 22:00 gacha qolib ishladi. Juma kuni ertalab respublika vazirligiga shoshilinch yuborilgan yakuniy tahliliy ma'lumotnomada mutaxassis D. charchoq tufayli Excel jadvalidagi ustunlarni almashtirib yuborgani oqibatida tuman ko'rsatkichlari haqiqiy holatdan 35 foizga noto'g'ri ketgan. Vazirlikdagi selektor yig'ilishida ushbu xato fosh bo'lib, tashkilot rahbari qattiq tanbeh eshitdi. Yig'ilishdan so'ng tashkilot rahbari sizga: *"Bugunoq D.dan o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shash haqida ariza oling yoki mehnat shartnomasini bekor qilish buyrug'ini kiriting, vazirlikka 'aybdor xodimni ishdan bo'shatdik' deb axborot berishim kerak!"* dedi.

Asosiy muammo: Yuqori rahbariyat oldida javobgarlikdan qochish uchun malakali xodimni "qurbon qilish" (noqonuniy va nomutanosib jazolash) bosimi bilan mehnat qonunchiligi, intizomiy jazo mutanosibligi hamda rahbarning o'z jamoasi va ichki nazorat tizimi uchun shaxsiy mas'uliyati o'rtasidagi ziddiyat.

Nomzodga savol: Tashkilot rahbari xatoga yo'l qo'ygan eng yaxshi mutaxassisizni darhol ishdan bo'shatishni talab qilayotgan vaziyatda qanday pozitsiyani egallaysiz, qonunchilikka muvofiq intizomiy jarayonni qanday tashkil etasiz va bunday xatolar takrorlanmasligi uchun nima qilasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men bo'lim boshlig'i sifatida, avvalo, vazirlikka chiqib ketgan hujjat ustidan yakuniy nazoratni (verifikatsiyani) yetarli darajada amalga oshirmaganim uchun mas'uliyatning bir qismini shaxsan o'z zimlamamga olaman va xodimni 'o'z xohishiga ko'ra ariza yozishga majburlash'ga qat'iyan yo'l qo'ymayman. Birinchidan, darhol (bir soat ichida) ma'lumotnomadagi texnik xatoni to'g'rilab, birlamchi tasdiqlovchi hujjatlar ilova qilingan rasmiy tuzatish xatini (korrektirovkani) vazirlikning mas'ul departamentiga kiritaman va vaziyatni professional tarzda izohlayman. Ikkinchidan, tashkilot rahbariga 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 47–49-moddalari hamda Mehnat kodeksining 300–313-moddalari talablarini asoslab tushuntiraman: xodimni bir martalik ehtiyotsizlik (texnik xato) uchun darhol lavozimidan ozod qilish yoki ariza yozdirish qonunga zid bo'lib, sud orqali xodim ishga tiklanishi va tashkilotga qo'shimcha moddiy-ma'naviy zarar ([O'RQ-788](#), 51-modda) yuklatilishiga olib keladi. Qonunning 47-moddasiga ko'ra, intizomiy jazo qo'llashda qilmishning og'ir-yengilligi, sodir etilish holatlari (xodimning uch kishining ishini bajarib, ortiqcha yuklama bilan ishlagani) va avvalgi benuqson xulq-atvori hisobga olinishi shart. Uchinchidan, qonuniy protsedurani amalga oshiramiz: Mehnat kodeksining 313-moddasiga asosan xodimdan yozma tushuntirish xati olinadi, [O'RQ-788](#) 49-moddasiga muvofiq xizmat tekshiruvi o'tkaziladi va mutanosib chora sifatida (zarurat bo'lsa) eng yengil intizomiy jazo — 'hayfsan' ([O'RQ-788](#), 46-modda) yoki og'zaki ogohlantirish bilan cheklanish bo'yicha asoslantirilgan xulosa kiritiladi. To'rtinchidan, tizimli xatoni bartaraf etaman: bo'limda ish yuklamasini adolatli qayta taqsimlayman va yuqori turuvchi organlarga yuboriladigan har qanday raqamli ma'lumot uchun 'to'rt ko'z tamoyili' (tuzuvchi + ikkinchi mutaxassis + bo'lim boshlig'i kross-tekshiruvi) hamda Excel jadvallarida avtomatik nazorat formulalarini joriy etaman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Vazirlikka to'g'rilangan rasmiy ma'lumotnomani asoslantiruvchi hisob-kitoblar bilan zudlik bilan yuborish; tashkilot rahbari bilan uchrashib, bo'lim boshlig'i sifatida nazorat mas'uliyatini tan olish va xodimni noqonuniy bo'shatishning sud oqibatlarini ([O'RQ-788](#), 51-modda) tushuntirish.
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** [Mehnat kodeksi](#) 313-moddasiga binoan mutaxassis D.dan yozma tushuntirish xati olish, xatoga sabab bo'lgan ob'ektiv omillarni (vaqtincha mehnatga qobiliyatsiz xodimlar o'rniga ortiqcha yuklama, ish vaqtidan tashqari ishlash — [O'RQ-788](#), 34-modda) qayd etish va jazoning mutanosibligini ([O'RQ-788](#), 46–47-moddalar) ta'minlash; mutaxassis D. bilan ruhiy qo'llab-quvvatlovchi suhbat o'tkazib, unga ishdan tashqari ishlagan soatlari uchun dam olish vaqti (otgul) berish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Tashqi idoralarga chiquvchi tahliliy hujjatlar uchun "ikki bosqichli verifikatsiya" (ikki mustaqil xodim tekshiruvi) chek-listini joriy etish; bo'limda xodimlar kasal yoki ta'tilda bo'lganida vazifalarni vaqtincha taqsimlash (o'rindoshlik) reglamentini tasdiqlash.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida](#)"gi Qonuni (08.08.2022-y., [O'RQ-788-son](#)): **34-modda** (ish vaqti va me'yordan ortiq ishlash kafolatlari), **46-modda** (intizomiy jazo turlari: hayfsan, jarima, malaka darajasini pasaytirish, lavozimini pasaytirish, lavozimidan ozod qilish), **47-modda** (jazo qo'llashda qilmishning og'ir-yengilligi, holatlari va xodimning xulq-atvorini hisobga olish), **48-modda** (1 oylik muddat), **49-modda** (xizmat tekshiruvi), **51-modda** (faoliyat qonunga xilof tugatilishi oqibatlarini).

- O'zbekiston Respublikasining [Mehnat kodeksi \(28.10.2022-y., O'RQ-798-son\)](#): **300–301-moddalar** (intizomiy javobgarlik asoslari), **302–311-moddalar** (xizmat tekshiruvi o'tkazish tartibi), **312–313-moddalar** (intizomiy jazo choralari va ularni qo'llashdan avval yozma tushuntirish talab qilish majburiyati).
- Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son qarori ([VMQ-595](#)): **10-band** (rahbarning bo'ysunuvidagi davlat xizmatchilarini huquqiy va ijtimoiy jihatdan himoya qilish hamda adolatli qaror qabul qilish majburiyati).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning rahbarlik mas'uliyatini o'z zimmasidan soqit qilmasligi; O'RQ-788 46–49-moddalari va Mehnat kodeksi 312–313-moddalaridagi protsessual tartibni (tushuntirish xati, xizmat tekshiruvi, mutanosiblik) aniq bilishi; inson omili xatosini kamaytiruvchi tizimli ichki nazorat ("to'rt ko'z tamoyili") taklif etishi.

Xato yondashuv: O'z kursisini saqlab qolish uchun barcha aybni mutaxassis D.ga yuklab, uni "o'z xohishiga ko'ra" ariza yozishga majburlash yoki xizmat tekshiruviz ishdan bo'shatish haqida taqdimnoma kiritish.

7-KEYS. Favqulodda vaziyatda tezkor qaror qabul qilish

Vaziyat: Siz tuman hokimining ijtimoiy soha yoki kommunal masalalar bo'yicha o'rinbosarisiz (yoki hududiy boshqarma boshlig'isiz). Qishning yanvar oyi, tungi soat 01:30 da havo harorati -18°C ga tushib, kuchli bo'ron natijasida tumandagi 120 o'rinli "Muruvvat" internat-uyi (yoki tug'ruq majmuasi) hududidagi gaz taqsimlash punktida avariya yuz berdi: tabiiy gaz sizib chiqishi alomatlari sezilmoqda va qozonxona o'chib, binoda harorat tez pasaymoqda. Muassasa direktori sizga qo'ng'iroq qilib: *"Binoda yotoq rejimidagi bemorlar bor, gaz hidi kelyapti, lekin tuman hokimi bilan bog'lana olmayapmiz. Agar hozir shov-shuv ko'tarib FVVga xabar bersak va evakuatsiya qilsak, vahima chiqadi, yuqoridan gap eshitamiz. Yaxshisi, ertalabgacha o'zimizning santexniklar bilan yashirincha tuzatishga urinib ko'raylikmi?"* deb so'radi.

Asosiy muammo: Insonlar (ayniqsa ijtimoiy himoyaga muhtoj bemorlar) hayoti va sog'lig'iga bevosita tahdid tug'ilganda, "vahima chiqarmaslik va yuqoridan gap eshitmaslik" uchun axborotni yashirish xavfi bilan qonunda belgilangan tezkor xabar berish, qutqaruv va evakuatsiya choralari mustaqil ravishda darhol boshlash majburiyati o'rtasidagi tanlov.

Nomzodga savol: Tungi soat 01:30 da, birinchi rahbar bilan aloqa yo'q bo'lgan va muassasa direktori avariyaning yashirishni taklif qilayotgan ushbu favqulodda vaziyatda dastlabki 15–30 daqiqa ichida qanday tezkor qarorlar qabul qilasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Favqulodda vaziyatda har bir daqiqa inson hayotini hal qiladi. Shu bois muassasa direktorining avariyaning yashirish va 'o'z kuchimiz bilan ertalabgacha kutish' haqidagi taklifini qat'iyon rad etaman. 'Aholini va hududlarni tabiiy hamda texnogen xususiyatli favqulodda vaziyatlardan muhofaza qilish to'g'risida'gi Qonunning (O'RQ-790) 4-moddasiga ko'ra inson hayoti va sog'lig'ining ustuvorligi bosh prinsipdir, 28-moddasiga ko'ra esa favqulodda vaziyatlar haqidagi axborotni yashirish yoki o'z vaqtida

taqdim etmaslik qat'iyon taqiqlanadi. Birinchidan (dastlabki 1–5 daqiqada): Direktorning o'ziga zudlik bilan gaz klapanini yopish, elektr uchquni chiqaruvchi jihozlarni o'chirish, xonalarni shamollatish va gaz sizayotgan blokdan bemorlarni binoning xavfsiz korpusiga ko'chirish bo'yicha qat'iy topshiriq beraman. Ayni vaqtning o'zida 101/1050 (FVV), 104 (Hududgazta'minot avariya xizmati), 103 (Tez tibbiy yordam) va IIB navbatchilik qismlariga tezkor xabar berib, voqea joyiga yo'l olaman. Ikkinchidan (5–30 daqiqada): O'RQ-790 Qonunining 10 va 34-moddalarida belgilangan vakolatlar doirasida, odamlarning hayoti va sog'lig'iga bevosita tahdid bo'lgani sababli, yuqori rahbarni kutmasdan mustaqil tezkor qarorlar qabul qilaman: voqea joyida tezkor shtab tuzaman, zaxira dizel generatorlari va xavfsiz elektr isitgichlarni (yoki ko'chma isitish modullarini) safarbar etaman. Agar qozonxonani 1–2 soat ichida xavfsiz ishga tushirish imkoni bo'lmasa, tuman avtotransport korxonasi va tez yordam mashinalarini jalb etib, bemorlarni oldindan belgilangan zaxira obyektga (tuman markaziy shifoxonasining issiq bo'limlariga) ro'yxat asosida vaqtincha evakuatsiya qilishni tashkil etaman. Uchinchidan: Tuman hokimi, viloyat tezkor shtabi va tegishli vazirlik navbatchi qismini ko'rilgan choralar haqida rasman xabardor qilaman hamda aholi va bemorlarning yaqinlari o'rtasida vahima tarqalmasligi uchun O'RQ-790 29-moddasiga muvofiq rasmiy, aniq va xolis axborot berilishini ta'minlayman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor — 0–15 daqiqa) choralar:** Gaz tarmog'ini avariya klapanidan uzish va portlash xavfini bartaraf etish; FVV, "Hududgazta'minot" avariya brigadasi, tez tibbiy yordam va elektr tarmoqlari xizmatini voqea joyiga chaqirish; bemorlarni xavfli zonadan xavfsiz blokka ko'chirish va zaxira issiqlik manbalarini (dizel generatorlarini) ulash; shaxsan voqea joyiga yetib borish.
- **2. Keyingi (tizimli — 15–60 daqiqa va undan so'ng) choralar:** Voqea joyida tezkor shtab ishini yo'lga qo'yish (O'RQ-790, 33–34-moddalar); avariya ko'lami uzoq vaqt talab etsa, bemorlarni issiq maxsus transportda zaxira tibbiyot muassasasiga tartibli evakuatsiya qilish; tuman va viloyat FVDT (Favqulodda vaziyatlar davlat tizimi) rahbariyatiga aniq ma'lumot berish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Avariya bartaraf etilib, gaz-havo aralashmasi xavfsizligi laboratoriya sinovidan o'tkazilmaguncha binoga gaz berilishini taqiqlash; barcha ijtimoiy soha obyektlaridagi qozonxona va zaxira generatorlarining shayligini 24 soatlik rejimda qayta tekshiruvdan o'tkazish; muassasa direktorining avariyaning yashirishga uringani bo'yicha xizmat tekshiruvini o'tkazish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "Aholini va hududlarni tabiiy hamda texnogen xususiyatli favqulodda vaziyatlardan muhofaza qilish to'g'risida"gi Qonuni (17.08.2022-y., O'RQ-790-son): **4-modda** (insonparvarlik, inson hayoti va sog'lig'ining ustuvorligi, axborotning o'z vaqtida berilishi va ishonchliligi prinsiplari), **10-modda** (mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining vakolatlari — yuqori tayyorgarlik yoki FV rejimini joriy etish, evakuatsiya, zaxiralarni jalb etish), **12-modda** (tashkilotlarning FVV hududiy bo'linmasini tezkor xabardor qilish va avariya-qutqaruv ishlarini ta'minlash majburiyati), **28-modda** (favqulodda vaziyatlardan muhofaza qilish sohasidagi axborotni yashirish yoki kechiktirish taqiqlanishi), **29-modda** (aholini darhol xabardor qilish), **34-modda** (odamlar hayoti va sog'lig'iga bevosita tahdid bo'lganda rahbarlik qiluvchi shaxslarning evakuatsiya va qutqaruv bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish huquqi).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning inson hayoti va xavfsizligini birinchi o'ringa qo'yishi; O'RQ-790 28 va 34-moddalariga ko'ra axborotni yashirish taqiqlanganini hamda bevosita tahdid bo'lganda mustaqil qaror qabul qilish vakolatini bilishi; daqiqalar kesimida aniq operativ algoritm (gazni yopish → 101/104/103 → zaxira generator → evakuatsiya) bera olishi.

Xato yondashuv: "Tuman hokimi telefonni ko'tarmaguncha hech qayerga xabar bermay turaman" deb passiv kutish yoki direktorning gapiga kirib, maxsus avariya xizmatlarini chaqirmasdan mahalliy santexniklar bilan gaz quvurini tuzatishga urinish (bu portlash va insonlar halokatiga olib kelishi mumkin).

8-KEYS. Maxfiy ma'lumotlar va axborot xavfsizligi

Vaziyat: Siz davlat organida aholining ijtimoiy reyestri va murojaatlari bazasi bilan ishlovchi axborot-tahlil bo'limi boshlig'isiz. Bo'limingizga bir vaqtning o'zida ikkita murojaat bo'ldi: birinchidan, mahalliy tijorat banki filiali boshqaruvchisi (sizning eski tanishingiz) qo'ng'iroq qilib, *"Tumanimizda tadbirkorlik kreditlarini targ'ib qilyapmiz, menga tuman bo'yicha 12 ming nafar ishsiz va ijtimoiy daftardagi fuqarolarning F.I.Sh., JShShIR (PINFL), pasport seriyasi va telefon raqamlari jamlangan Excel jadvalni Telegram'dan tashlab bering, bu davlat dasturiga yordam bo'ladi"* deb so'radi. Ikkinchidan, xuddi shu kuni bo'limingizga kelgan yangi xodim ichki yopiq axborot tizimiga kirish uchun o'ziga elektron kalit (ERI) ochilguniga qadar hamkasbining login-parolidan foydalanib turganini va parol monitor chetiga qog'ozda yopishtirib qo'yilganini ko'rib qoldingiz.

Asosiy muammo: "Umumiy davlat dasturiga ko'maklashish" va "ishni tezlashtirish" bahonasida fuqarolarning **shaxsga doir ma'lumotlari maxfiyligini** buzish, ularni himoyalangan tashqi messendjer (Telegram) orqali uchinchi shaxslarga tarqatish hamda davlat axborot tizimlarida **kiberxavfsizlik va avtorizatsiya** talablarini qo'pol ravishda buzish xavfi.

Nomzodga savol: Tijorat banki rahbarining "davlat dasturiga yordam" bahonasidagi so'roviga hamda bo'lim ichida umumiy login-paroldan foydalanish holatiga nisbatan qanday huquqiy va tashkiliy choralar ko'rasiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men ushbu vaziyatda har ikki holatni — ham tashqi so'rovni, ham ichki intizom buzilishini — axborot xavfsizligi va shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risidagi qonunchilikka jiddiy tahdid deb baholayman va ularga darhol chek qo'yaman. Birinchidan, tijorat banki boshqaruvchisining 12 ming nafar fuqaroning JShShIR, pasport va telefon raqamlarini Telegram orqali yuborish haqidagi iltimosini qat'iy rad etaman. O'zbekiston Respublikasining 'Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida'gi Qonuni (O'RQ-547) 18 va 28-moddalariga ko'ra, subyektning roziligisiz yoki qonunda to'g'ridan-to'g'ri nazarda tutilgan asossiz shaxsga doir ma'lumotlarni uchinchi shaxslarga oshkor etish va tarqatish qat'iy tan taqiqlanadi. Bundan tashqari, O'RQ-547 27¹-moddasiga ko'ra O'zbekiston fuqarolarining shaxsga doir ma'lumotlari mamlakat hududidagi himoyalangan serverlarda saqlanishi shart bo'lib, ularni serverlari xorijda joylashgan ochiq messendjerlar (Telegram) orqali uzatish ma'muriy (MJTK 46²-moddasi) va jinoiy (JK 141²-moddasi) javobgarlikni keltirib chiqaradi. Bank rahbariga agar davlat dasturi doirasida ma'lumot almashish zarur bo'lsa, bu faqat Markaziy bank va tegishli vazirlik o'rtasidagi himoyalangan idoralararo elektron integratsiya (API) hamda fuqaroning elektron roziligi asosida amalga oshirilishini

tushuntiraman. Ikkinchidan, bo'lim ichidagi holat bo'yicha: 'Kiberxavfsizlik to'g'risida'gi Qonunning 14-moddasi va 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 12-moddasiga binoan har bir davlat xizmatchisi xizmatga oid axborot bilan ishlash tartibiga rioya etishi va shaxsiy javobgarlikka ega bo'lishi shart. O'z login-paroli va ERI kalitini boshqa shaxsga bergan xodimning parolini shu zahoti bloklab, yangilattiraman, monitor chetidagi qog'ozni yo'q qilaman va yangi xodimga uning lavozim vakolatiga mos shaxsiy foydalanuvchi profili (role-based access) ochilguniga qadar yopiq bazaga kirishni taqiqlayman. Uchinchidan, axborot xavfsizligi xizmati bilan birgalikda bo'lim kompyuterlarida tashqi USB-fleshkalar va ochiq messendjerlar orqali bazalarni yuklab olishni texnik cheklovchi (DLP) qoidalarini hamda log-auditni kuchaytiraman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Tijorat banki boshqaruvchisining so'rovini [O'RQ-547](#) 28-moddasiga asosan rad etish; bo'limda umumiy foydalanilgan login-parolni darhol o'zgartirish, monitordagi parol yozuvini olib tashlash va o'zga shaxs nomidan tizimga kirganlik holati bo'yicha log-jurnalni tekshirish (ma'lumot sizib chiqmaganiga ishonch hosil qilish).
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** Yangi xodimdan "Shaxsga doir ma'lumotlar va xizmat sirini oshkor qilmaslik to'g'risida majburiyatnoma" (NDA) olish va unga o'z vakolati darajasidagi individual kirish huquqini rasmiylashtirish; o'z parolini boshqaga bergan xodimdan tushuntirish xati olib, intizomiy ogohlantirish berish; bo'lim xodimlari uchun axborot gigiyenasi va [O'RQ-547](#) / [O'RQ-764](#) talablari bo'yicha amaliy instruktaj o'tkazish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Axborot xavfsizligi bo'linmasi bilan birgalikda bazadan katta hajmdagi jadvallarni (eksport) yuklab olishga cheklov va ikki faktorli autentifikatsiya (2FA) o'rnatish; har oyda foydalanuvchi huquqlari va tizimga kirish loglarini (audit trail) tekshirib borish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "[Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida'gi Qonuni \(02.07.2019-y., O'RQ-547-son\)](#)": **18-modda** (shaxsga doir ma'lumotlarga ishlov berish shartlari — subyekt roziligi), **27-modda va 27¹-modda** (ma'lumotlarni himoya qilish kafolatlari va O'zbekiston hududida saqlash shartlari), **28-modda** (shaxsga doir ma'lumotlarning maxfiyligi — uchinchi shaxslarga oshkor etmaslik), **31-modda** (mulkdor va operatorning majburiyatlari), **33-modda** (javobgarlik — MJTK 46²-moddasi va JK 141²-moddasi).
- O'zbekiston Respublikasining "[Kiberxavfsizlik to'g'risida'gi Qonuni \(15.04.2022-y., O'RQ-764-son\)](#)": **14-modda** (davlat organlari va tashkilotlarining axborot tizimlari hamda resurslari kiberxavfsizligini ta'minlash, ruxsatsiz kirishning oldini olish majburiyati).
- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonuni \(08.08.2022-y., O'RQ-788-son\)](#)": **12-modda** (xizmatga oid axborot bilan ishlash tartibiga rioya etish va qonun bilan qo'riqlanadigan sirni oshkor qilmaslik majburiyati).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning O'RQ-547 (shaxsga doir ma'lumotlar maxfiyligi va 27¹-modda) hamda MJTK 46² / JK 141²-moddalari bo'yicha javobgarlikni aniq bilishi; ochiq messendjerlar (Telegram) orqali JShShIR bazalarini tashlash qat'iyan taqiqlanganini tushuntirishi; individual avtorizatsiya va log-audit choralarini ko'rsatishi.

Xato yondashuv: "Bank ham davlat dasturi bo'yicha ishlayapti-ku, faqat tanishimga yuboraman, tarqatmaslikni tayinlayman" deb Excel faylni Telegram orqali tashlab berish yoki yangi xodimning bironvning paroli bilan ishlashiga "vaqtincha" ruxsat berish.

9-KEYS. Yuqori rahbariyat bosimi ostida xolis qaror chiqarish

Vaziyat: Siz hududiy qurilish va ekologik-sanitariya nazorati yo'nalishidagi davlat organining ruxsat berish va ekspertiza bo'limi boshlig'isiz. Tumanda 5 mln AQSh dollari miqdorida investitsiya kiritib, 150 ta yangi ish o'рни yaratishni va'da qilayotgan "Mega-Sintez" qo'shma korxonasi kimyoviy bo'yoq ishlab chiqarish sexini foydalanishga qabul qilish (yoki ekologik-shaharsozlik xulosasi olish) uchun ariza topshirdi. Joyiga chiqib o'tkazilgan tekshiruvda korxona xarajatlarni tejash maqsadida zararli gazlarni tutib qoluvchi filtr-tozalash inshootini o'rnatmagani va korxona devori aholi yashash xonadonlari hamda bolalar bog'chasidan sanitariya-himoya zonasi me'yorlariga zid ravishda atigi 40 metr masofada joylashgani aniqlandi. Biroq yuqori turuvchi idora rahbarining o'rinbosari sizga qo'ng'iroq qilib: *"Bu loyiha viloyat investitsiya dasturiga kiritilgan, ertaga chorak yakuni bo'yicha hisobot berishimiz kerak. Hozir ijobiy xulosani tasdiqlab bering, investor filtrni 6 oy ichida o'rnatishga og'zaki va'da berdi. Agar rad etsangiz, 'tadbirkorlikka to'sqinlik qiluvchi byurokrat' sifatida o'zingizga chora ko'riladi"* deb bosim o'tkazdi.

Asosiy muammo: Hududning qisqa muddatli iqtisodiy ko'rsatkichlari (investitsiya va ish o'rinlari hisoboti) hamda yuqori rahbariyat bosimi bilan qonuniylik, aholi salomatligi, ekologik xavfsizlik va ma'muriy hujjatning asosiligi prinsiplari o'rtasidagi ziddiyat.

Nomzodga savol: Yuqori rahbar o'rinbosari investitsiya ko'rsatkichini ro'kach qilib, filtersiz va sanitariya normasiga zid obyektga ijobiy xulosa berishni talab qilayotgan vaziyatda qanday qaror chiqarasiz hamda tadbirkorlik va aholi xavfsizligi muvozanatini qanday ta'minlaysiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men ushbu vaziyatda yuqori rahbar o'rinbosarining bosimiga qaramay, tozalash inshooti o'rnatilmagan va sanitariya-himoya zonasi talablari buzilgan holatda obyektни foydalanishga qabul qilish to'g'risida ijobiy xulosa berishni qat'iy rad etaman. Chunki 'Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida'gi Qonunning 6-moddasi (qonuniylik prinsipi), 18-moddasi (tekshirish prinsipi) va 54-moddasiga (ma'muriy hujjatning asosiligi) ko'ra, haqiqiy holatlarga va qonunchilikka zid bo'lgan ma'muriy hujjat qabul qilish taqiqlanadi, 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 12-moddasi esa mendan xizmat faoliyatimga qonunga xilof ta'sir ko'rsatilishiga yo'l qo'ymaslikni talab etadi. Birinchidan, joyida o'tkazilgan o'rganish natijalarini instrumental o'lchovlar, fotosuratlar va laboratoriya xulosalari bilan dalolatnomaga qayd etaman. Yuqori turuvchi rahbarga 'og'zaki kafolat' huquqiy kuchga ega emasligini, korxona filtersiz ishga tushsa, 40 metr naridagi bolalar bog'chasi va aholi zaharlanishi hamda bu holat ommaviy norozilik va jinoiy javobgarlikka olib kelishini yozma tahliliy ma'lumotnoma orqali asoslab beraman. Ikkinchidan, men tadbirkorga shunchaki 'yo'q' deb byurokratik to'siq qo'ymayman, balki 'Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida'gi Qonunning 7-moddasi (mutanosiblik prinsipi) asosida konstruktiv huquqiy yechim beraman: arizani rad etish xulosasida aniqlangan kamchiliklarni (filtr-ventilatsiya tizimini o'rnatish va zararli tashlamalarni yopiq siklga o'tkazish orqali sanitariya me'yorini ta'minlashning muhandislik yechimlarini) aniq ko'rsataman hamda investor kamchilikni bartaraf etgach, arizasini qisqartirilgan muddatda qayta ko'rib chiqish kafolatini beraman."

Uchinchidan, investitsiya o'zlashtirilganini hisobotda ko'rsatish uchun qonunni buzib 'obyekt ishga tushdi' deb soxta xulosa berish o'rniga, qurilish-montaj va uskuna olib kelish bosqichi bo'yicha haqiqiy o'zlashtirilgan investitsiya hajmini alohida, yakuniy ishga tushirish ruxsatnomasini esa filtr o'rnatilgandan keyin rasmiylashtirishni taklif etaman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor) choralar:** Obyektdagi ekologik va sanitariya-shaharsozlik nomuvofiqliklarini komissiyaviy dalolatnoma, foto/video va o'lchov bayonnomasi bilan rasmiylashtirish; yuqori rahbar o'rinbosariga og'zaki va yozma ravishda obyektning filtrsiz ishga tushirishning huquqiy va ijtimoiy oqibatlari haqida ma'lumotnoma kiritib, noqonuniy xulosa berishni rad etish (O'RQ-788, 11–12-moddalar).
- **2. Keyingi (tizimli) choralar:** O'RQ-457 9 va 54-moddalariga muvofiq investor ishtirokida muhokama o'tkazib, unga kamchiliklarni bartaraf etishning aniq texnik shartlari va "yo'l xaritasi" aks etgan asoslantirilgan ma'muriy hujjatni (bartaraf etish muddati bilan) taqdim etish; hududiy ekologiya va sanitariya organlari bilan qo'shma texnik maslahat berish.
- **3. Nazorat va monitoring choralari:** Investor tomonidan filtr-tozalash inshooti o'rnatilishi va laboratoriya sinovidan o'tkazilishini joyiga chiqib qayta tekshirish; shartlar to'liq bajarilgandagina ruxsat beruvchi ma'muriy hujjatni elektron tizim orqali rasmiylashtirish va keyingi ekologik monitoring rejasiga kiritish.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonuni (08.01.2018-y., O'RQ-457-son): **6-modda** (qonuniylik prinsipi), **7-modda** (mutanosiblik prinsipi), **15-modda** (teng huquqlilik prinsipi), **17-modda** (diskretion vakolatning qonuniyligi), **18-modda** (tekshirish prinsipi — ish holatlarini har tomonlama, to'liq va xolissona tekshirish), **54-modda** (ma'muriy hujjatning asosliliigi).
- O'zbekiston Respublikasining "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonuni (08.08.2022-y., O'RQ-788-son): **5-modda** (inson huquqlari ustuvorligi, xolislik), **11-modda** (noqonuniy topshiriq va talablarni bajarishdan bosh tortish), **12-modda** (xizmat faoliyatiga qonunga xilof ta'sir ko'rsatilishiga yo'l qo'ymaslik).
- Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son qarori (VMQ-595): **9-band** (rasmiyatchilik va soxtakorlikka yo'l qo'ymaslik, hujjatlarga biron-bir shaxs yoki guruh manfaatini nuqtai nazaridan yondashmaslik).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning "soxta hisobot" (ko'zbo'yamachilik) va inson salomatligiga xavf soluvchi qarorga qarshi tura olishi; O'RQ-457 normalari asosida dalillarni hujjatlashtirishi hamda tadbirkorga muammoni qonuniy hal etish "yo'l xaritasi"ni taqdim etishi.

Xato yondashuv: "Investor 6 oyda filtr qo'yaman deb tilxat yozib bersa, hozir ijobiy xulosa berib yuboraman" deyish — qonunchilikda ekologik va sanitariya xavfsizligi talablarini "tilxat" evaziga chetlab o'tishga yo'l qo'yilmaydi.

10-KEYS. Islohotlarga qarshilik va jamoada o'zgarishlarni boshqarish

Vaziyat: Siz respublika davlat organining hududiy boshqarmasiga rahbar etib tayinlandingiz. Yuqori turuvchi vazirlik va Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi qaroriga asosan, 1 oy muddatda boshqarmada qog'oz shaklidagi barcha ichki kelishuv va hisobotlardan to'liq voz kechilib, jarayonlar yagona raqamli platformaga va har bir xodimning individual samaradorligini baholovchi elektron KPI tizimiga (O'RQ-788, 36-modda) o'tkazilishi belgilandi. Biroq boshqarmadagi 3 ta asosiy bo'lim boshlig'i va bir guruh katta mutaxassislar (jami xodimlarning 40 foizi) yangi tizimga yashirin va ochiq qarshilik ko'rsata boshladi: ular *"Bizning sohamizni kompyuter va KPI bilan o'lchab bo'lmaydi, elektron tizim ishlashga xalaqit beradi, qog'ozsiz ish yuritib bo'lmaydi"* deb hujjatlarni tizimga kechiktirib kirityapti va agar KPI joriy etilsa, jamoaviy ariza yozib ishdan bo'shash bilan tahdid qilmoqda. Ularni bir kunda bo'shatib yuborsangiz, boshqarma ishi falaj bo'ladi; yon bersangiz — davlat islohoti va rahbariyat topshirig'i bajarilmay qoladi.

Asosiy muammo: Davlat boshqaruvini modernizatsiya qilish (raqamlashtirish va KPI) zarurati bilan xodimlarning psixologik qo'rquvi, raqamli ko'nikmalar yetishmasligi va shaffof nazoratdan qochishga asoslangan jamoaviy sabotaji o'rtasidagi to'qnashuv. O'zgarishlarni ish jarayonini to'xtatib qo'ymasdan muvaffaqiyatli amalga oshirish (Change Management) muammosi.

Nomzodga savol: Xodimlarning 40 foizi yangi raqamli tizim va KPIga qarshilik ko'rsatib, jamoaviy ishdan bo'shash bilan tahdid qilayotgan vaziyatda islohotni 1 oy ichida muvaffaqiyatli joriy etish va jamoani saqlab qolish uchun qanday boshqaruv strategiyasini qo'llaysiz?

Namunaviy javob (1-shaxs nomidan):

"Men o'zgarishlarni boshqarishda (Change Management) 'yoppasiga jazolash' yoki 'islohotdan chekinish' kabi ikki chekka xatodan voz kechib, qarshilikning tub sabablarini (diagnostikasini) tahlil qilishdan boshlayman. Odatda jamoada islohotga qarshilik uchta omildan kelib chiqadi: 1) yangi tizimda ishlash ko'nikmasining yetishmasligi (xato qilishdan qo'rqish); 2) ortiqcha ikki karra yuklama (ham qog'ozda, ham bazada ishlash) xavotiri; 3) shaffof KPI tufayli real ishlamaydigan xodimlarning fosh bo'lish qo'rquvi. Birinchidan, 3 nafar norozi bo'lim boshlig'i va yetakchi mutaxassislar bilan ochiq, konstruktiv muloqot o'tkazaman. Ularga raqamlashtirish va KPI tizimi (O'RQ-788, 36-modda) qonun talabi ekanini, orqaga yo'l yo'qligini qat'iy bildiraman, biroq ayni paytda ularning asosli xavotirini yechaman: 'Bugundan boshlab hech kim bir vaqtning o'zida ham qog'ozda, ham elektron bazada hisobot yuritmaydi — 12 ta ortiqcha qog'oz jurnal va dublikat jadvallarni rasman bekor qilaman' deb, raqamlashtirish ularning ishini ko'paytirish emas, balki kamaytirish uchun xizmat qilishini amalda ko'rsataman. Ikkinchidan, 'Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 42-moddasiga (kasbiy kompetensiyani uzluksiz oshirish) asosan, dastlabki 2 haftani 'o'tish va o'rganish davri' deb e'lon qilaman: har bir bo'limga 1 nafardan IT-moderator biriktirib, ish joyining o'zida kuniga 1 soatlik amaliy o'quv mashg'ulotlari tashkil etaman va dastlabki 10 kunda texnik xatolar uchun jazo qo'llanilmasligini kafolatlayman. Uchinchidan, KPI mezonlarini 'yuqoridan tushirilgan tushunarsiz formula' sifatida emas, balki aynan shu 3 nafar bo'lim boshlig'ining o'zini ishchi guruhga kiritgan holda, lavozim yo'riqnomalariga (O'RQ-788, 35-modda) moslab shaffof shakllantiramiz. Qonunning 44-45-moddalariga binoan, birinchi oyda raqamli tizimga to'liq o'tgan va yuqori KPI ko'rsatgan xodimlarga ustama va rag'batlantirish berilishini e'lon qilaman. Barcha sharoit va o'qitish yaratilganidan keyin ham ongli ravishda sabotajni davom ettirgan shaxslarga nisbatan esa O'RQ-788 46-moddasiga muvofiq qonuniy intizomiy choralar ko'raman."

Harakatlar ketma-ketligi:

- **1. Darhol bajariladigan (tezkor — 1–3-kunlar) choralari:** Bo'lim boshliqlari va norozi guruh yetakchilari bilan uchrashib, "ikki karra ish" (qog'oz + elektron) amaliyotiga chek qo'yish va barcha dublikat qog'oz hisobotlarni buyruq bilan bekor qilish; qarshilik sabablarini (texnik ko'nikma yetishmasligi vs. ongli sabotaj) guruhlariga ajratish.
- **2. Keyingi (tizimli — 1–3-haftalar) choralari:** Bo'lim boshliqlarining o'zini KPI indikatorlarini ([O'RQ-788](#), 36-modda) moslashtirish ishchi guruhiga jalb etish (qarshilik ko'rsatuvchilarni islohot ishtirokchisiga aylantirish); [O'RQ-788](#) 42-moddasiga binoan qisqa amaliy treninglar va "IT-tyutor" ko'magini yo'lga qo'yish; birinchi muvaffaqiyatli bo'limni ("quick wins") moddiy va ma'naviy rag'batlantirish ([O'RQ-788](#), 44-modda).
- **3. Nazorat va monitoring choralari (4-hafta va doimiy):** Har haftalik elektron svod orqali tizimga o'tish dinamikasini monitoring qilish; 1 oy yakunida to'liq elektron va KPI tizimida ishlashni boshlash hamda barcha ko'makka qaramay xizmat vazifasini bajarishdan bo'yin tovlagan xodimlarga nisbatan qonuniy intizomiy chora ([O'RQ-788](#), 46–47-moddalar) qo'llash.

Huquqiy asos:

- O'zbekiston Respublikasining "[Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida](#)"gi Qonuni (08.08.2022-y., [O'RQ-788-son](#)): **35-modda** (lavozim yo'riqnomasi), **36-modda** (davlat fuqarolik xizmatchisi faoliyatining samaradorligini eng muhim ko'rsatkichlar — KPI asosida baholash), **42-modda** (kasbiy kompetensiyani uzluksiz ravishda oshirish), **44–45-moddalar** (davlat fuqarolik xizmatchisini rag'batlantirish choralari), **46-modda** (intizomiy javobgarlik).
- O'zbekiston Respublikasining [Mehnat kodeksi](#) (28.10.2022-y., [O'RQ-798-son](#)): Xodimlarni kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish hamda mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish tizimlari.
- Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 14-oktyabrdagi 595-son qarori ([VMQ-595](#)): **9-band** (xizmat majburiyatlarini samarali bajarish uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalarni doimiy asosda oshirish majburiyati).

Baholash mezonlari (Suhbat komissiyasi uchun):

- **Yuqori baholanadi:** Nomzodning "o'zgarishlarni boshqarish" (Change Management) metodikasini bilishi: dublikat qog'ozbozlikni bekor qilish, norozi yetakchilarni ishchi guruhga jalb etish, o'qitish ([O'RQ-788](#), 42-modda) va KPI asosida rag'batlantirish ([O'RQ-788](#), 36 va 44-moddalar) mexanizmlarini uyg'unlashtira olishi.

Xato yondashuv: "Kim rozi bo'lmasa, bugunoq arizasini yozib ketsin!" deb 40 foiz xodimni ishdan ketishga undash (boshqarma faoliyatini falaj qilish) yoki aksincha, xodimlarning bosimiga yon berib, elektron tizimni faqat "ko'zbo'yamachilik uchun" qog'oz bilan parallel yuritish.

III. Suhbat komissiyasi uchun umumiy 100 ballik baholash jadvali (Rubrikator)

Tanlov komissiyasi a'zolari nomzodning situatsion keyslar bo'yicha bergan javoblarini xolis, shaffof va yagona o'lchov asosida baholashi uchun quyidagi **100 ballik mezonlar jadvalidan** foydalanishi tavsiya etiladi:

Nº	Baholanadigan kompetensiya va mezon	Maks. ball	A'lo daraja (80–100% ball)	O'rtacha daraja (50–79% ball)	Qoniqarsiz daraja (0–49% ball)
1	Huquqiy savodxonlik va qonuniylik tamoyiliga sodiqlik	25 ball	20–25 ball: Tegishli qonun, modda, muddat va vakolatlarni aniq biladi; qonuniylikni har qanday noqonuniy topshiriq yoki manfaatdan ustun qo'yadi.	13–19 ball: Qonun mazmunini umumiy tushunadi, biroq aniq modda, muddat yoki protsessual tartibni (masalan, 1 ish kuni / 15 kun) ayta olmaydi.	0–12 ball: Qonunchilik normalarini bilmaydi yoki "maqsadga muvofiqlik" bahonasida qonunni buzishga tayyorligini bildiradi.
2	Muammoni tizimli tahlil qilish va ustuvorlikni belgilash	20 ball	16–20 ball: Vaziyatdagi raqobatlashuvchi manfaatlarni, tub sabab va huquqiy/ijtimoiy xavflarni to'liq ajratadi; dalillarni tekshirishdan boshlaydi.	10–15 ball: Muammoning faqat yuzaki oqibatini ko'radi, tub sabab va ikkilamchi xavflarni to'liq tahlil qilmaydi.	0–9 ball: Vaziyatni tahlil qilmasdan, taxmin va hissiyotga asoslanib shoshmashosharlik bilan xulosa chiqaradi.
3	Amaliy qaror qabul qilish va harakatlar ketma-ketligi	20 ball	16–20 ball: Darhol (tezkor), keyingi (tizimli) va nazorat choralarni mantiqiy ketma-ketlikda, resurs va muddatlari bilan aniq taqdim etadi.	10–15 ball: To'g'ri yo'nalishni aytadi, ammo tezkor va uzoq muddatli choralarni aralashtirib yuboradi, aniq mexanizm yetishmaydi.	0–9 ball: Faqat umumiy shiorlar ("chora ko'raman", "tartibga solaman") bilan cheklanadi, amaliy qadamlar yo'q.
4	Halollik, xolislik va korrupsiyaga murosasizlik	15 ball	12–15 ball: Manfaatlar to'qnashuvi va korrupsiya alomatlarini darhol aniqlaydi, xabarnoma berish va o'zini rad etish mexanizmini aniq qo'llaydi.	8–11 ball: Sovg'a yoki porani rad etadi, biroq rasmiy xabar berish (komplayens) va manfaatlar to'qnashuvini deklaratsiyalashni unutadi.	0–7 ball: Qarindoshlik yoki yuqori rahbar bosimiga yon beradi, yoxud manfaatlar to'qnashuvini yashirishga moyillik bildiradi.

Nº	Baholanadigan kompetensiya va mezon	Maks. ball	A'lo daraja (80–100% ball)	O'rtacha daraja (50–79% ball)	Qoniqarsiz daraja (0–49% ball)
5	Rahbarlik mas'uliyati, etika va nizolarni boshqarish	10 ball	8–10 ball: Mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi; xodimlar va fuqarolar bilan muloqotda VMQ-595 etika qoidalariga tayanadi, konstruktiv murosaga erishadi.	5–7 ball: Nizoni ma'muriy buyruq orqali bosishga harakat qiladi, jamoaviy motivatsiya va etika vositalaridan kam foydalanadi.	0–4 ball: Aybni qo'l ostidagi xodimlarga ag'daradi, qo'pollik, tahdid yoki avtoritar bosim usulini tanlaydi.
6	Kommunikativ madaniyat, mantiqiy nutq va ishonchlik	10 ball	8–10 ball: Fikrini davlat tilida ravon, tizimli, dalillarga tayangan holda va ishonch bilan bayon etadi; qo'shimcha savollarga aniq javob beradi.	5–7 ball: Nutqi tushunarli, biroq fikrda takrorlanishlar bor, keskin savollarda biroz ikkilanadi.	0–4 ball: Fikrini tizimli ifodalay olmaydi, savoldan chetga chiqadi yoki yodlab olingan qoliplarni takrorlaydi.
JAMI MAKSIMAL BALL:		100 ball	Yakuniy xulosa shkalasi: 86–100 ball — Yuqori (lavozimga to'liq mos, xaxiraga tavsiya etiladi); 71–85 ball — Yaxshi (lavozimga mos); 56–70 ball — O'rtacha (shartli mos / qayta tayyorlov talab etiladi); 0–55 ball — Qoniqarsiz (suhbatdan o'tmadi).		

IV. Kuchli nomzod, o'rtacha nomzod va zaif nomzod javoblarini farqlovchi belgilar

Suhbat jarayonida nomzodning yodlab olingan nazariy gaplarni aytayotganini yoki haqiqiy amaliy boshqaruv kompetensiyasiga ega ekanini quyidagi diagnostik mezonlar orqali farqlash mumkin:

Tahlil mezonlari	Kuchli nomzod (Amaliyotchi va yetakchi)	O'rtacha nomzod (Ijrochi-nazariyotchi)	Zaif nomzod (Formalist yoki tavakkalchi)
Vaziyatga birlamchi reaksiya	Hissiyotga berilmaydi; avvalo faktlarni, birlamchi hujjatlarni va axborot tizimi loglarini tekshirishdan boshlaydi (<u>O'RQ-457</u> , 18-m.).	Muammoni umumiy qabul qiladi, biroq dalillarni tekshirish bosqichini tashlab o'tib, darhol "yig'ilish o'tkazaman" deydi.	Yoki vahimaga tushib javobgarlikni rahbarga/xodimga ag'daradi, yoki vaziyatni o'rganmay keskin jazo (ishdan bo'shatish) tayinlaydi.

Tahlil mezonlari	Kuchli nomzod (Amaliyotchi va yetakchi)	O'rtacha nomzod (Ijrochi- nazariyotchi)	Zaif nomzod (Formalist yoki tavakkalchi)
Huquqiy asoslash darajasi	Aniq qonun, modda, muddat (1 ish kuni, 15 kun, 1 oy) va vakolat chegarasini amaliy harakat bilan bog'lab tushuntiradi.	"Qonun doirasida chora ko'raman", "Mehnat kodeksiga qarayman" kabi umumiy havolalar bilan cheklanadi.	Qonun normalarini bilmaydi yoki "ish bitishi uchun qonunga ko'z yumib turish mumkin" degan pozitsiyani bildiradi.
Dilemmalarni yechish uslubi	Qonunni buzmasdan turib, muammoni hal etishning qonuniy muqobil yechimini (masalan, zaxiradagi g'olib, onlayn- forum, "to'rt ko'z" nazorati) topadi.	Faqat taqiqlash ("rad etaman", "bo'lmaydi") bilan cheklanadi, lekin asosiy davlat vazifasini qanday bajarish bo'yicha yechim bermaydi.	Yo noqonuniy topshiriqqa bo'ysunadi, yo rahbar va jamoalar bilan ochiq janjallashib, ish jarayonini to'xtatib qo'yadi.
Mas'uliyat va hisobdorlik	Birinchi shaxs nomidan ("Men javobgarlikni olaman", "Men nazoratni kuchaytiraman") aniq pozitsiya bildiradi, jamoani himoya qiladi.	Ko'proq majhul nisbatda ("ko'rib chiqiladi", "komissiya hal qiladi") gapiradi, shaxsiy mas'uliyatni kamroq oladi.	"Menga aytishgani uchun qildim", "Bu xodimning o'zining aybi" deb mas'uliyatdan butunlay qochadi.
Profilaktika va tizimli nazorat	Muammo hal bo'lgach, uning qayta takrorlanmasligi uchun tizimli chora (reglament, KPI, avto-filtr, audit) joriy etadi.	Faqat joriy vaziyatni "o'chirish" bilan kifoyalanadi, kelgusidagi profilaktika haqida o'ylamaydi.	Nazorat mexanizmini umuman ko'rsatmaydi yoki faqat qo'rqitish va jarima solishni nazorat deb tushunadi.

V. Nomzod uchun murakkab vaziyatlarga javob berishning universal 5 bosqichli usuli

vacancy.args.uz suhbat bosqichida har qanday kutilmagan situatsion keys berilganda, nomzod o'z fikrini yo'qotib qo'ymasligi va 3–4 daqiqa ichida ekspert darajasida javob bera olishi uchun quyidagi **"QONUN – TAHLIL – QAROR – IJRO – NAZORAT" (5-Q) universal algoritmidan** foydalanishi tavsiya etiladi:

1. 1-BOSQICH: PRINSIP VA HUQUQIY POZITSIYA ("QONUN") — 30 soniya

Javobni birinchi jumladanoq aniq huquqiy va axloqiy pozitsiyani bildirishdan boshlang. Suhbat komissiyasi sizning ikkilanmasdan qonun va inson manfaati tomonida turishingizni ko'rishi kerak.

Nutq qolipi: "Ushbu vaziyatda men [noqonuniy topshiriqni / manfaatlar to'qnashuvini / xatoni yashirishni] qat'iyon rad etaman va qarorimni ['Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida'gi Qonunning 5, 11, 12-moddalari / tegishli Qonun] talablari asosida qabul qilaman."

2. 2-BOSQICH: FAKT VA XAVFLAR DIAGNOSTIKASI ("TAHLIL") — 45 soniya

Shoshilinch jazo yoki qaror chiqarishdan oldin dalillarni tekshirishingizni va vaziyatdagi ikki tomonlama xavflarni (huquqiy, moliyaviy, ijtimoiy va obro' xavflarini) ko'rayotganingizni ko'rsating.

Nutq qolipi: "Avvalo, hissiyotga berilmasdan, birlamchi hujjatlarni [elektron tizim loglarini / dalolatnomani / smetani] tekshirib chiqaman va ikkala tomonni tinglayman ('Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida'gi Qonunning 9 va 18-moddalari). Bu vaziyatda asosiy xavf — [fuqaro huquqi buzilishi / budjet talafoti / inson xavfsizligi] hisoblanadi."

3. 3-BOSQICH: TEZKOR VA QONUNYI YECHIM ("QAROR") — 60 soniya

Muammoni "hozir va shu yerda" to'xtatuvchi tezkor chorani hamda qonunni buzmasdan natijaga erishuvchi **muqobil qonuniy yechimni** ayting.

Nutq qolipi: "Birinchi navbatda, darhol [xavfni to'xtataman / 1 ish kunida manfaatlar to'qnashuvi xabarnomasini kiritaman / fuqaro arizasini 'bir darcha' orqali tiklayman]. Shu bilan birga, asosiy ish to'xtab qolmasligi uchun qonuniy muqobil variant sifatida [zaxira mexanizmini] ishga tushiraman."

4. 4-BOSQICH: TIZIMLI VA HUJJATLI RASMIYLASHTIRISH ("IJRO") — 45 soniya

Og'zaki gaplardan rasmiy ma'muriy harakatlarga o'ting: bildirgi, dalolatnoma, tushuntirish xati, xizmat tekshiruv, komplayens xizmati va mehnat taqsimotini ko'rsating.

Nutq qolipi: "Ikkinchi bosqichda barcha harakatlarni rasmiy hujjatlashtiraman: [rahbar nomiga asoslantirilgan xizmat bildirgisi kiritaman / Mehnat kodeksining 302–313-moddalariga ko'ra tushuntirish xati olib, xolis xizmat tekshiruv o'tkazaman / lavozim yo'riqnomalarini va KPI ko'rsatkichlarini aniqlashtiraman]."

5. 5-BOSQICH: PROFILAKTIKA VA QAYTA ALOQA ("NAZORAT") — 30 soniya

Javobingizni kuchli rahbar sifatida xulosa bilan yakunlang: bunday holat boshqa takrorlanmasligi uchun qanday tizimli filtr yoki monitoring o'rnatishingizni ayting.

Nutq qolipi: "Yakuniy bosqichda ushbu muammo tizimli ravishda qayta takrorlanmasligi uchun bo'limda [haftalik monitoring / 'to'rt ko'z' tekshiruv qoidasi / xodimlarni o'qitish va ichki audit] mexanizmini joriy etaman hamda ijrosini shaxsan nazoratga olaman."

VI. Foydalanilgan rasmiy normativ-huquqiy manbalar (LexUZ bevosita havolalari bilan)

Qo'llanmadagi barcha situatsion keyslar, huquqiy asoslar, protsessual muddatlar va vakolatlar O'zbekiston Respublikasi Qonunchilik ma'lumotlari milliy bazasi ([LexUZ](https://lex.uz)) hamda rasmiy davlat portallaridagi quyidagi amaldagi normativ-huquqiy hujjatlarga tayanadi:

1. **O'zbekiston Respublikasining "Davlat fuqarolik xizmati to'g'risida"gi Qonuni** (08.08.2022-y., O'RQ-788-son) — 5, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-6145972>
2. **O'zbekiston Respublikasining "Manfaatlar to'qnashuvi to'g'risida"gi Qonuni** (05.06.2024-y., O'RQ-931-son) — 3, 4, 5, 8, 13, 15, 16, 17, 21, 24, 26, 29, 30-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-6952742>
3. **O'zbekiston Respublikasining "Korrupsiyaga qarshi kurashish to'g'risida"gi Qonuni** (03.01.2017-y., O'RQ-419-son) — 3, 4, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-3088008>
4. **O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Davlat fuqarolik xizmatchilari tomonidan odob-axloq qoidalariga rioya etilishini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar**

- to'g'risida"gi qarori** (14.10.2022-y., 595-son) — 1-ilova (7, 9, 10, 11, 22, 23, 23¹-bandlar) va 2-ilova (Odob-axloq komissiyasi to'g'risida namunaviy nizom). Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-6236838>
5. **O'zbekiston Respublikasining "Jismoniy va yuridik shaxslarning murojaatlari to'g'risida"gi Qonuni** (yangi tahriri — 11.09.2017-y., O'RQ-445-son) — 24, 25, 26, 27, 28, 33, 37, 38-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-3336169>
6. **O'zbekiston Respublikasining "Ma'muriy tartib-taomillar to'g'risida"gi Qonuni** (08.01.2018-y., O'RQ-457-son) — 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 54-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-3492199>
7. **O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi** (28.10.2022-y., O'RQ-798-son) — 300, 301, 302–311 (xizmat tekshiruvi), 312, 313-moddalar (intizomiy jazo choralari va ularni qo'llash tartibi). Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-6257288>
8. **O'zbekiston Respublikasining Budget kodeksi** (26.12.2013-y., O'RQ-360-son) — budget tizimi prinsiplari va xarajatlar smetasini ijro etish qoidalari. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-2304138>
9. **O'zbekiston Respublikasining "Davlat xaridlari to'g'risida"gi Qonuni** (22.04.2021-y., O'RQ-684-son) — 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 29, 42-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-5382974>
10. **O'zbekiston Respublikasining "Shaxsga doir ma'lumotlar to'g'risida"gi Qonuni** (02.07.2019-y., O'RQ-547-son) — 18, 27, 27¹, 28, 30, 31, 33-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-4396419>
11. **O'zbekiston Respublikasining "Kiberxavfsizlik to'g'risida"gi Qonuni** (15.04.2022-y., O'RQ-764-son) — 13, 14, 15-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-5960604>
12. **O'zbekiston Respublikasining "Aholini va hududlarni tabiiy hamda texnogen xususiyatli favqulodda vaziyatlardan muhofaza qilish to'g'risida"gi Qonuni** (17.08.2022-y., O'RQ-790-son) — 4, 10, 11, 12, 21, 24, 28, 29, 33, 34-moddalar. Rasmiy manba: <https://lex.uz/docs/-6161244>
13. **Davlat fuqarolik xizmatchilari vakant lavozimlarining yagona ochiq portali:** <https://vacancy.argos.uz>